

2. Mai 2002

Différences salariales entre les femmes et les hommes: Comment agir sur les inégalités?

Deuxième Conférence Internationale

Luxembourg

Christof Baitsch

Wie funktioniert eine geschlechtsneutrale Einschätzung und Bewertung der Arbeitstätigkeiten in der Praxis

Einordnung

Personalarbeit hat sich mit vier grossen Themen zu beschäftigen. Personalgewinnung, Personalhonorierung und Entlohnung, Personalbeurteilung sowie Personalentwicklung.

Nicht zu Unrecht gibt es über die Entlohnung des Personals und die (Leistungs-)Beurteilung seit jeher am meisten Auseinandersetzungen; dies wird auch weiterhin so bleiben. Der Tausch von Qualifikation, Leistung und Zeit gegen Entgelt ist das Grundprinzip der Beziehung, die zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in eingegangen wird.

Die Interessen sind gegenläufig: Dem Maximierungswunsch der einen Partei steht der Minimierungswunsch der anderen Partei gegenüber. Im Mittelpunkt der Auseinandersetzung stehen zwei Fragen:

(1) Wie kann der allgemeine Wert einer Arbeitsfunktion bestimmt werden, z.B.

Sekretariatsmitarbeiterin, Buchhalterin, Assistenzarzt, Lehrerin für naturwissenschaftliche Fächer in einem Gymnasium usw.?

(2) Wie kann die Leistung einer bestimmten Person ermittelt werden. Das ist notwendig um z.B. daraus Folgerungen einen individuellen Bonus oder Malus oder für Massnahmen der Personalentwicklung abzuleiten? Hier wird gefragt, welche persönliche Leistung Eine Frau X in der Funktion Assistenzärztin oder ein Herr Y in der Funktion Buchhalter vollbracht hat.

Beide Fragen bergen mögliche Konflikte in sich. Aus diesem Grund ist bereits früh der Ruf an die Arbeitswissenschaften erfolgt, Instrumente zu entwickeln, mit denen ein wissenschaftlich begründeter Beitrag geleistet werden kann.

Aktualität

Die Debatte hat Auftrieb erhalten, seit es offenbar geworden ist, dass es bei der Festlegung von Entgelten und bei der Leistungsbeurteilung zu systematischen Benachteiligungen bestimmter Gruppen von Beschäftigten kommen kann. Insbesondere bei typischen Frauentätigkeiten in Industrie, Verwaltung und Dienstleistung kann in allen Ländern, in denen dies untersucht wurde, Diskriminierung nachgewiesen werden.

Die Einführung von Instrumenten der Arbeitsbewertung hat zu einem Rückgang der Diskriminierung beigetragen, wenngleich diese noch nicht überall minimiert werden konnte. Bei den Anwendern, die mit wissenschaftlich fundierten Instrumenten arbeiten, wird praktisch überall die so genannte analytische Arbeitsbewertung favorisiert (siehe dazu separates paper); sie ist genauer, transparenter und damit letztlich gerechter als andere Verfahren der Bestimmung der Lohnhöhe. Nicht zuletzt sind ihre Ergebnisse für Aussenstehende besser nachvollziehbar. Gleichwohl ist auch die so genannte summarische Arbeitsbewertung noch in Gebrauch.

Im Folgenden wird deshalb dargestellt, (nur zum Thema Arbeitsbewertung):

- wie die Ermittlung des Arbeitswertes einer Funktion erfolgt
- welche Probleme sich dabei stellen können (insbesondere im Hinblick auf Diskriminierung von Frauen)

((Nicht dargestellt wird das Thema Leistungsbewertung

- welche sozialen Mechanismen bei der Beurteilung beobachtbar sind
- welche Verzerrungen besonders häufig sind (insbesondere im Hinblick auf Diskriminierung von Frauen)))

Arbeitsbewertung

Definition: Verfahren der Arbeitsbewertung sind Methoden, die die Arbeitstätigkeiten innerhalb einer Organisation

- nach einem einheitlichen Massstab
- unabhängig von konkreten Personen
- miteinander vergleichend ordnen und

- miteinander vergleichend bewerten.

Wichtig ist : Die Bestimmung des Wertes, den eine bestimmte Arbeitsfunktion in einer Unternehmung hat, erfolgt grundsätzlich unabhängig von einer konkreten Person, die diese Funktion zur Zeit ausfüllt oder einmal ausfüllen wird.

Der einheitliche Massstab hat fast immer zwei Dimensionen: die Anforderungen an Kenntnisse und Fähigkeiten, die eine Arbeitsfunktion stellt. sowie die Belastungen und Beanspruchungen, die mit einer Arbeitsfunktion verbunden sind.

Das Vorgehen bei der Arbeitsbewertung ist im Prinzip immer dasselbe und umfasst fünf Schritte: (1) Zunächst werden Arbeitsfunktionen sorgfältig beschrieben. Welche Aufgaben sind zu bewältigen, mit welchen anderen Arbeitstätigen ist zu kooperieren, Welchen Kontakt gibt es mit Kunden oder Lieferanten? Welches Wissen und Können ist Voraussetzung, damit die Arbeit erfolgreich durchgeführt werden kann? Usw. (2) Mit dieser Beschreibung werden die interessierenden Einzelmerkmale genau danach analysiert und bewertet, wie anforderungsreich, schwierig und/oder belastend sie sind. Es ist nicht prinzipiell definiert, welche Merkmal zur Analyse und Bewertung herangezogen werden, wichtig aber ist, dass die benutzten Merkmale für alle Funktionen in einer Organisation die identischen sind. (3) Pro Einzelmerkmal liegt nun eine Einstufung der in Frage stehenden Funktion vor. Bevor nun der Schlusswert durch Addieren der Einzelwerte ermittelt wird, kommt es noch zu einer Gewichtung der Einzelmerkmale. Denn nicht alle Einzelmerkmale haben das identische Gewicht; Anforderungen an geistige Fähigkeiten werden beispielsweise höher gewichtet als Anforderungen an physische Fertigkeiten. (4) Durch die Aufaddierung der gewichteten Einzelwerte, also der Einzeleinstufungen in den Einzelmerkmalen, wird für jede Funktion eine Masszahl gebildet (der sogen. Arbeitswert). (5) Wenn dies für alle Arbeitsfunktionen innerhalb einer Organisation durchgeführt ist, können diese gemäss ihren Masszahlen in eine Rangreihe ihrer Wertigkeit gebracht werden.

Nach erfolgter Arbeitsbewertung verfügt somit jede Funktion über einen sogenannten Arbeitswert, welcher zur Festlegung der Entlohnung benutzt werden kann.

Erst jetzt stellt sich die Frage, welche Entgelthöhe mit einem bestimmten Arbeitswert verbunden werden sollen.

Der Wert einer Arbeitsfunktion ist kein Merkmal, das einer Arbeitsfunktion inhärent ist, vielmehr muss dieser jeweils für eine spezifische Situation bestimmt werden. In die Bestimmung fliessen unterschiedliche Interessen ein. Um diesen potentiell konflikthaltigen Prozess zu entschärfen und ihn auf eine objektivierbare Grundlage zu stellen, sind

wissenschaftlich begründete Instrumente entwickelt worden, die Verfahren der Arbeitsbewertung.

Worin liegen nun die **Stolpersteine**:

Bei der Entwicklung von Verfahren der Arbeitsbewertung erfolgt eine erste entscheidende Weichenstellung mit der Wahl der anzulegenden Kriterien (=Merkmalsdimensionen und Merkmale), denn damit wird bestimmt, welche Eigenheiten der Funktion bei der Bewertung überhaupt zugelassen sind und welche ausgeschlossen werden. Diese Wahl ist wissenschaftlich letztlich nicht begründbar; sie ist abhängig von kulturell verankerten Normen und Werten. Ist die Wahl für das eine oder andere Kriterium jedoch gefallen, hat die weitere Verfahrensentwicklung (Operationalisierung, Stufung, Formulierung, Erhebungstechniken usw.) den bekannten methodologischen und methodischen Anforderungen Rechnung zu tragen.

In Verfahren, die in hoch industrialisierten Ländern seit etwas über 50 Jahren zum Einsatz kommen, werden als **Dimensionen für die Wertbestimmung** herangezogen **(a) die Anforderungen**, die eine Tätigkeit stellt und **(b) die Beanspruchungen und Belastungen**, die aus der Arbeitsfunktion resultieren. Dies geht zurück auf das so genannte Genfer Schema, eine Vereinbarung, die Ende der 40er Jahre des letzten Jahrhunderts in Genf zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen geschlossen wurde. Bis heute gelten die Anforderungen einer Funktion und die damit verbundenen Belastungen und Beanspruchungen als entscheidend für die Wertbestimmung einer Arbeitsfunktion.

Aus heutiger Sicht sind mit den Verfahren, wenn sie sich eng an das ursprüngliche Schema halten, als mögliche **Diskriminierungsquellen** bekannt: **(1) Merkmalsauswahl**: Diese Verfahren waren überwiegend (a) für Industriearbeitsplätze konzipiert, die sich (b) durch einen hohen Anteil körperlicher Arbeit, (c) geringen Technisierungsgrad und (d) wenig informatorische und psychosoziale Anforderungen und Beanspruchungen/Belastungen auszeichneten. Wendet man diese Verfahren unreflektiert in heutigen Arbeitsstrukturen an, so führt dies zu geschlechtsunspezifischen Verzerrungen und Benachteiligungen bestimmter Arbeitsfunktionen. Neben dieser historisch begründeten Unzulänglichkeit zeigt eine Analyse von viel benutzten Verfahren der Arbeitsbewertung häufig weitere **(2) Mängel** in methodologischer und methodischer Hinsicht: **Merkmale sind (a) nicht überschneidungsfrei** definiert, sodass bestimmte Aspekte mehrfach bewertet (und entlohnt) werden; Merkmale sind **(b) uneindeutig** oder **(c) nicht geschlechtsneutral** definiert; **(d) eine übermäßige Gewichtung** führt zu ungerechtfertigter Bevorzugung bestimmter Merkmale; **(e) der Merkmalskatalog ist unvollständig** usw. **(3)** Eine zusätzliche

potentielle Quelle ist in der unreflektierten Anwendung im **Bewertungsprozess** (Beschreibung, Einstufung) zu sehen.

Alle drei Formen von Verzerrungen bei der Bestimmung des Arbeitswertes können geschlechtsdiskriminierende Effekte nach sich ziehen.

Vermeidung von Diskriminierung:

Dies ist jedoch nicht eine unabdingbare Folge der Anwendung von Verfahren der Arbeitsbewertung. Vielmehr bieten sorgfältig konstruierte und reflektiert angewendete Verfahren die Möglichkeit, eben diese Diskriminierungen zu minimieren und sogar zu vermeiden. Was muss getan werden, damit es nicht zu Diskriminierungen kommt? Die Antworten beziehen sich einmal auf das Instrument selbst, und zum anderen beziehen sie sich auf die Anwendung des Verfahrens.

Arbeitsbewertungsverfahren, die Diskriminierung von einzelnen Beschäftigtengruppen vermeiden, haben folgende Kennzeichen:

Merkmalsauswahl (*Was wird analysiert und bewertet?*):

- Tätigkeitsbezug** Die Anforderungen und Belastungen beziehen sich auf die Tätigkeit
- Einheitlichkeit** Für das Unternehmen gibt es nur einen einzigen Bewertungsmaßstab
- Vollständigkeit** Alle relevanten Anforderungen und Belastungen werden erfasst
- Verzicht auf Irrelevanz** Die bewerteten Anforderungen und Belastungen sind tatsächlich von Bedeutung
- Überschneidungsarmut** Die einzelnen Anforderungen und Belastungen sind inhaltlich voneinander weitgehend unabhängig
- Geschlechtsneutralität** Frauen und Männern haben die gleichen Chancen, den Anforderungen zu genügen und die Belastungen zu bewältigen.
- Eindeutigkeit** Die Anforderungen und Belastungen sind so formuliert, dass sie nicht unterschiedlich interpretiert werden können.

Gewichtungen (*Wie viel sind die einzelnen Merkmale „wert“?*):

- Offene Gewichtung** Die Gewichtung ist nicht versteckt und durch das Instrument vorgegeben. Die Gewichtungen werden durch die anwendende Unternehmung definiert.

Absolute Gewichte Die Gewichtungsunterschiede zwischen den einzelnen Merkmalen oder Merkmalskategorien sind moderat.

Gewichtungsverlauf Die Gewichtungen folgen keinem stark progressiven Verlauf.

Bewertungsprozess (*Wie wird analysiert und bewertet?*):

Partizipation Am Bewertungsprozess sind Vertreter aller interessierten Anspruchsgruppen beteiligt; die Beteiligten sind für ihre Mitwirkung qualifiziert.

Unvoreingenommenheit Die Beschreibungen und Bewertungen erfolgen unvoreingenommen; es gibt keine im Voraus bestehenden Wunschergebnisse oder Vorgaben.

Gruppendynamik Die Beteiligten sind mit den typischen Dynamiken bei Bewertungsprozessen in Gruppen vertraut.

Dokumentation Das Instrument incl. aller Hilfsmittel (Einstufungshilfen, Instruktionen etc) und die Entscheidungsprozesse werden dokumentiert.

Transparenz Der Bewertungsprozess erfolgt transparent; alle Unterlagen sind zugänglich.

Die eigentliche Bewertung erfolgt in der Regel in einer Kommission, in der Vertreter und Vertreterinnen aller Anspruchsgruppen mitarbeiten. Diese müssen für diese Bewertung entsprechend ausgebildet ist, was nach unserer Erfahrung aber keine Schwierigkeit darstellt.

Ein konkretes Instrument

Wir haben mit ABAKABA ein Instrument für die Arbeitsbewertung vorgelegt, das diesen Ansprüchen gerecht werden soll. Ich will dieses Instrument nur in ganz wenigen Sätzen andeuten, und dann ein Beispiel für die Anwendung zeigen.

Wenn man menschliche Tätigkeiten arbeitswissenschaftlich analysiert, dann findet man immer drei Merkmalsdimensionen:

- intellektuelle Dimension
- soziale und psychische Dimension
- physische Dimension

In der Arbeitswelt kommt noch hinzu, dass in fast allen Tätigkeiten Entscheidungen getroffen werden, die Konsequenzen für materielle und immaterielle Güter nach sich ziehen; es gibt also die Dimension der

- Verantwortung

Wir haben daraus vier Merkmalsbereiche gebildet:

- **Intellektueller Merkmalsbereich**
- **Psycho-sozialer Merkmalsbereich**
- **Physischer Merkmalsbereich**
- **Führungsverantwortung und besondere Risiken**

Diese analysieren wir unter drei Perspektiven:

- **Anforderungen**
- **Belastungen**
- **Zeitlicher Anteil**

Folgende Gewichtungen entsprechen unseren gesellschaftlichen Wertungen (sie müssen aber im anwendenden Unternehmen beschlossen und gegebenenfalls angepasst werden).

- Intellektueller Merkmalsbereich 65 %
- Psycho-sozialer Merkmalsbereich 10 %
- Physischer Merkmalsbereich 5 %
- Führungsverantwortung / Risiken 20 %

Erfahrungen

Bislang sind ca. 2'000 handwerkliche, intellektuelle und verwaltungs-typische Funktionen in 20 Unternehmungen und Verwaltungen, Spitälern und Heimen etc. eingestuft worden.

Hinweise auf die Güte von ABAKABA: Überschneidungen der vier Merkmalsbereiche (Berechnung durch Korrelation zwischen den Merkmalsbereichen)

	Psychosoziale Dimension	Physische Dimension	Verantwortung / Risiken
Intellektuelle Dimension	0.19	-0.42	0.62
Psychosoziale Dimension		0.37	0.30
Physische Dimension			-0.12

Basis: 1250 eingestufte Funktionen in Verwaltung, Dienstleistung, Handwerk

Mit den entsprechenden Instrumenten und Schulung der Beteiligten sowie einer entsprechenden EDV-Unterstützung gelingt es, in kurzer Zeit und mit wenig Konflikten zur Einstufung von Funktionen in einem Unternehmen zu kommen, die von den Betroffenen akzeptiert und getragen werden.

Dabei zeigen sich in vielen Fällen folgende Tendenzen:

Der Arbeitswert von typischen Frauentätigkeiten in pflegerischen, sozialen und pädagogischen Berufen steigt in Relation zu typischen Männerberufen. Das geht auf die Berücksichtigung der psychosozialen Anforderungen und Belastungen zurück; in vielen herkömmlichen Instrumenten sind für diese Dimension keine Merkmale vorgesehen, oder wenn diese Merkmale vorgesehen sind, werden sie sehr schwach gewichtet.

BEISPIELE AUF DER PROJEKTION

