

BUNDESMINISTERIUM FÜR
GESUNDHEIT UND FRAUEN



Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation

Forschungsbericht

Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation

Forschungsbericht

Projektteam

Edeltraud Ranftl (Projektleitung)
Oskar Meggeneder
Ulrike Gschwandtner
Birgit Buchinger

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
Bundesministerium für Gesundheit und Frauen, Abt. II/6
Radetzkystraße 2, A-1030 Wien.

ISBN 3-900019-09-6

Redaktion und für den Inhalt verantwortlich:
Agnes Schulmeister

Layout: Pamela Wirth-Leitner

Druck: Kopierstelle des BMGF

Wien 2004

Einleitung	1
1. Ausgangslage und Problemaufriss	3
1.1. <i>Normative Vorschriften für Entgeltgleichheit zwischen den Geschlechtern</i>	4
1.2. <i>Klärung von grundlegenden Begriffen</i>	5
1.3. <i>Wie kann Gleichwertigkeit festgestellt werden</i>	5
1.3.1. <i>Gleiche, gleichartige und gleichwertige Arbeit</i>	6
1.3.2. <i>Arbeitsbewertung</i>	6
1.3.3. <i>Prüfkriterien für Entgeltsysteme und Kollektivverträge</i>	8
1.4. <i>Ausgangsüberlegungen zur Durchführung von Projekten zur diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung</i>	8
1.4.1. <i>Grundbedingungen zur Entwicklung von diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung</i>	8
1.4.2. <i>Aspekte der konkreten Durchführung von Betriebsprojekten</i>	9
1.5. <i>Der Nutzen von diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung für Unternehmen</i>	11
1.6. <i>Das allgemeine Projektkonzept für die Praxisbeispiele</i>	11
2. Betriebssuche	13
2.2. <i>Kontaktierte Betriebe</i>	13
2.2. <i>Verlauf der Akquisition</i>	14
2.3. <i>Schlussfolgerungen</i>	16
3. Praxisbeispiel I: D.A.B.O.- Bank	19
3.1. <i>Die Bank</i>	19
3.2. <i>Allgemeine Ziele des Projektes</i>	19
3.4. <i>Beschreibung der Arbeitspakete im Einzelnen</i>	24
3.4.1. <i>Arbeitspaket 1 – Ist-Analyse, Materialsichtung und Öffentlichkeitsarbeit</i>	24
3.4.2. <i>Arbeitspaket 2 – Das Bewertungssystem</i>	25
3.4.3. <i>Arbeitspaket 3 – Adaptierung und Erhebung</i>	26
3.4.4. <i>Arbeitspaket 4 – Bewertung und Gewichtung</i>	28
3.5. <i>Der Projektabschluss</i>	30
3.6. <i>Zusammenfassung und Ableitungen</i>	31
3.6.1. <i>Vermittlung des Themas „diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung“</i>	31
3.6.2. <i>Sensibilisierung aller betrieblichen AkteurInnen für genderspezifische Fragestellungen</i>	31
3.6.3. <i>Auswahl und Kontinuität der AkteurInnen auf betrieblicher Ebene</i>	31
3.6.4. <i>Ressourcen für Projekte</i>	32
3.6.5. <i>Transparenz, Integration und Information der Beschäftigten</i>	32
3.6.6. <i>Allgemeine Auswirkungen von Projekten zu Entgelt und Geschlecht</i>	32
3.6.7. <i>Kultur des jeweiligen Betriebes</i>	32
3.6.8. <i>Auswahl des Arbeitsbewertungssystems</i>	33

3.7.	<i>Ausblick</i>	33
4.	Praxisbeispiel II: FABA – Faire Bewertung der Arbeit	37
4.1.	<i>Kurzzusammenfassung des Projekts</i>	37
4.2.	<i>Der Betrieb</i>	38
4.3.	<i>Projektanbahnung</i>	38
4.4.	<i>Projektinitialisierung</i>	39
4.5.	<i>Inhaltliche Phasen und Arbeitsschritte im Projekt</i>	44
4.6.	<i>Analyse der Zusammensetzung der Belegschaft und der Entgelte</i>	44
4.6.1.	<i>Analyse der Zusammensetzung der Belegschaft</i>	45
4.6.2.	<i>Analyse der Entgelte</i>	50
4.6.3.	<i>Kriterien für die Eingruppierung und Einstufung</i>	51
4.7.	<i>Auswahl des Bewertungssystems</i>	51
4.7.1.	<i>Die präsentierten „Modelle“</i>	51
4.7.2.	<i>Die Entscheidung der Steuerungsgruppe</i>	54
4.8.	<i>Die Adaptierung des Bewertungssystems</i>	55
4.8.1.	<i>Workshop für Schlüsselstellen</i>	55
4.8.2.	<i>FABA-Bewertungssystem</i>	55
4.9.	<i>Interviews zur Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung</i>	58
4.9.1.	<i>Der Interviewprozess</i>	58
4.9.2.	<i>Beschreibung von Arbeitsbereichen der InterviewpartnerInnen und einiger damit verbundener Anforderungen</i>	59
4.10.	<i>Bewertungskommission</i>	61
4.10.1.	<i>Schulung Bewertungskommission</i>	62
4.10.2.	<i>Die Arbeit der Bewertungskommission</i>	62
4.11.	<i>Ergebnisse der Bewertungsarbeit</i>	63
4.12.	<i>Wie geht es weiter?</i>	64
4.13.	<i>Abschließende Einschätzung</i>	65
5.	Vergleich und Zusammenfassung der Aktionsforschungsprojekte D.A.B.O.-Bank und FABA	67
6.	Empfehlungen für die Durchführung ähnlicher Projekte	73
6.1.	<i>Arbeitsbewertung – eine sozialpartnerschaftliche Aufgabe</i>	73
6.2.	<i>Zielsetzungen</i>	74
6.3.	<i>Projektmanagement</i>	74
6.4.	<i>Information und Kommunikation</i>	74
6.5.	<i>Projektorganisation</i>	74
7.	Zusammenfassung	77
	Literatur	79

Einleitung

In einem Entschließungsantrag des Nationalrats wurde die damalige Bundesministerin für Arbeit, Gesundheit und Soziales 1998 ersucht, in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern geschlechtsunabhängige Kriterien für die Bewertung von Arbeit zum Abbau der Lohnunterschiede auszuarbeiten. Das Forschungsprojekt „Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation“ (D.A.B.O.) wurde nach einer Vorstudie im Herbst 1999 in Auftrag gegeben und 2002 abgeschlossen. Mit dem vorliegenden Endbericht macht das Gesundheits- und Frauenministerium die Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich.

D.A.B.O. hatte die Erprobung diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung durch zwei Praxisbeispiele und die Verbreitung der Ergebnisse mittels Homepage, Fachtagung, Leitfaden und Workshops zum Ziel. Im vorliegenden Endbericht werden zuerst die Ausgangssituation, theoretische und praktische Überlegungen zur Durchführung von Projekten zur diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung beschrieben. Die Suche nach geeigneten Unternehmen und die Durchführung der Aktionsforschungsprojekte in zwei Betrieben wird ausführlich dargestellt und diskutiert. Darüber hinaus erfolgt eine vergleichende Analyse der Ergebnisse dieser Betriebsprojekte sowie daraus abzuleitende Empfehlungen für Projekte mit ähnlicher Zielsetzung.

Zur Verbreitung der Ergebnisse und Erkenntnisse, die aus der Durchführung der Betriebsprojekte zur diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung in Österreich resultierten, wurde eine Homepage gestaltet und eine internationale Fachtagung: „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit. Praktische Beispiele diskriminierungsfreier analytischer Arbeitsbewertung“ organisiert. Der Tagungsband liegt als eigene Publikation vor¹. Außerdem wurden in fünf Bundesländern Workshops zu diesem Thema für Personalverantwortliche, Betriebsrätinnen und -räte und Sozialpartner abgehalten.

Zu erwähnen ist, dass sich die ExpertInnen in Fragen diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung darin einig sind, dass es das „einzig-wahre“ Bewertungsinstrument als „Allheilmittel“ gegen Diskriminierung in der Entlohnung nicht gibt. Entgeltdiskriminierung von Frauen ist nicht nur eine Frage des angewandten Arbeitsbewertungssystems, sondern auch eine Frage der betrieblichen und überbetrieblichen Aushandlungs- und Umsetzungsprozesse.

¹ Edeltraud Ranftl, Birgit Buchinger, Ulrike Gschwandtner und Oskar Meggeneder (Hrsg.) (2002): „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit. Praktische Beispiele diskriminierungsfreier analytischer Arbeitsbewertung“. München und Mering

1. Ausgangslage und Problemaufriss

Die Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit „Einkommen von Frauen und Männern in unselbständiger Beschäftigung“ zeigt, dass in Österreich die Einkommensunterschiede zwischen den Geschlechtern im Zeitraum von 1977 bis 1997 zuungunsten von Frauen gewachsen sind: Verdienten 1977 Frauen im Durchschnitt um 29 Prozent weniger als Männer, so war das mittlere Einkommen von Frauen 1997 bereits um rund 32 Prozent geringer (Gregoritsch/Kalmár/Wagner-Pinter 2000, 25). Entgeltunterschiede zwischen Frauen und Männern sind jedoch ein internationales Phänomen. Im europäischen Schnitt mussten sich die Frauen mit 72 % des Einkommens (aus unselbständiger Erwerbstätigkeit) von Männern begnügen (vgl. Smet 2001, S.15).

Die Ursachen für Unterschiede im Entgelt von Frauen und Männern sind vielfältig und liegen zu einem beträchtlichen Teil an der unterschiedlichen Bewertung von „Frauen- und Männerarbeit“. So stellt Smet (2001, 16) fest, dass mehr als die Hälfte der Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern in der EU nicht „objektiv“ durch strukturelle Faktoren erklärt werden können. In ihrem „Bericht über gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit“ des Europäischen Parlaments (2001/2311) ist zu lesen, dass ein „Lohngefälle von durchschnittlich 15% nur durch den Mechanismus einer Wertediskriminierung zu erklären ist.“ Österreichische Studien wie zum Beispiel die im Auftrag der Gleichbehandlungsanwaltschaft durchgeführte Untersuchung: Analytische Arbeitsbewertung und Frauenlohndiskriminierung im Betrieb (Diestler/Moser/Cyba 1993) sowie die o.a. Einkommensstudie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit kommen ebenfalls zum Ergebnis, dass die strukturellen Unterschiede im Erwerbsverhalten zwischen Männern und Frauen – etwa unterschiedliche Qualifikationen, unterschiedliche Arbeitszeiten, unterschiedliche Erwerbsverläufe - die Entgeltunterschiede nicht ausreichend erklären.

Frauen und Männer arbeiten in unterschiedlichen Berufsgruppen und üben tendenziell unterschiedliche Arbeitstätigkeiten aus. Unterschiede in der Entlohnung können durch diskriminierende Rekrutierung, Auswahl und Beförderung verstärkt werden. Dies kann zu einer Einschränkung der Bandbreite von Arbeitsstellen für ein Geschlecht führen, z.B. indem hoch bezahlte und mit Bonus/Zulagen verbundene (Vollzeit-) Arbeitsplätze vorwiegend mit Männern besetzt werden. Dass „Frauenarbeit“ tendenziell geringer bewertet – und auch entlohnt – wird, muss als ein Produkt von unhinterfragter, gesellschaftlich gewachsener Praxis der Bewertung und Entlohnung von „Frauenarbeit“ gesehen werden.

Als eine Ursache der Unterbewertung von Frauenarbeit wird das Arbeitsbewertungsverfahren gesehen. Bei diskriminierungsfreier Ausgestaltung bietet aber (analytische) Arbeitsbewertung die Möglichkeit, den Wert von „typischen Frauenarbeitsplätzen“ gerechter zu bestimmen. In diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung wird somit ein Weg gesehen, der zu einer Verringerung der Entgeltdiskriminierung beitragen kann. Die Europäische Kommission erachtet die Arbeitsbewertung als einen zentralen Punkt für die Durchsetzung des „Gleichwertigkeitsprinzips“. Mittelbare Diskriminierung kann einerseits aufgrund des Bewertungs- und Entlohnungssystems entstehen, andererseits auch aufgrund des Zugangs zu unterschiedlichen Jobs. Das heißt, man muss unterscheiden, ob es sich um die Frage der Entgeltgleichheit oder um die Frage der Chancengleichheit handelt. Häufig wird dies vermischt. Es wird beispielsweise argumentiert, dass Frauen nicht das gleiche Ausbildungsniveau hätten, sonst würden sie ohnehin den gleichen „Lohn“ erhalten. Der Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit“ besagt, dass auch äußerlich unterschiedliche Arbeit gleichwertig sein kann. Es geht daher auch um den Vergleich von frauendominierten Tätigkeiten mit männerdominierten Arbeitstätigkeiten.

1.1. Normative Vorschriften für Entgeltgleichheit zwischen den Geschlechtern

Den Hintergrund für das Projekt D.A.B.O. (Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation) liefert der Grundsatz der Entgeltgleichheit zwischen den Geschlechtern - "Gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit".

Durch das österreichische Gleichbehandlungsgesetz und europäisches Recht bzw. europäische Rechtsprechung ist festgelegt, dass Frauen und Männer für gleiche und gleichwertige Arbeit gleiches Entgelt erhalten müssen. Entgeltdiskriminierung liegt also dann vor, wenn diesem Grundsatz nicht entsprochen wird.

Den rechtlichen Rahmen für den Grundsatz des gleichen Entgelts bei gleicher oder gleichwertiger (auch äußerlich ungleicher) Arbeit bilden – auf der Ebene der Europäischen Gemeinschaft und somit auch für alle Mitgliedsländer - Artikel 141 EG-V und die Richtlinie 75/117 EWG. In Österreich ist im Bundesgesetz über die Gleichbehandlung von Frau und Mann im Arbeitsleben (Gleichbehandlungsgesetz), BGBl. Nr. 108/1997, idF BGBl. Nr. 129/2001, das Verbot der Diskriminierung und das Prinzip der Entgeltgleichheit verankert.

Im Folgenden ein Auszug aus dem österreichischen Gleichbehandlungsgesetz:

a) Gleichbehandlungsgesetz

§2. (1) Aufgrund des Geschlechtes darf im Zusammenhang mit einem Arbeitsverhältnis niemand unmittelbar oder mittelbar diskriminiert werden, insbesondere nicht:

- bei der Begründung des Arbeitsverhältnisses,
- bei der Festsetzung des Entgelts,
- bei der Gewährung freiwilliger Sozialleistungen, die kein Entgelt darstellen,
- bei Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung auf betrieblicher Ebene,
- beim beruflichen Aufstieg, insbesondere bei Beförderungen,
- bei den sonstigen Arbeitsbedingungen und
- bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Diskriminierung ist jede benachteiligende Differenzierung, die ohne sachliche Rechtfertigung vorgenommen wird.

(2) Betriebliche Einstufungsregelungen und Normen der kollektiven Rechtsgestaltung haben bei der Regelung der Entlohnungskriterien den Grundsatz des gleichen Entgelts für gleiche Arbeit oder für eine Arbeit, die als gleichwertig anerkannt wird, zu beachten und dürfen keine Kriterien für die Beurteilung der Arbeit der Frauen einerseits und der Arbeit der Männer andererseits vorschreiben, die zu einer Diskriminierung führen.

b) Europäische Standards

Europäisches Recht und die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) haben rechtliche Standards geschaffen, sodass das Konzept der Gleichwertigkeit kein abstraktes, sondern ein praktikables Konzept ist (vgl. Beverly Jones, 1999). Es gilt:

- Wenn Arbeitsbewertung oder Klassifizierung zur Festsetzung von Entgelt vorgesehen ist, muss das Bewertungssystem diskriminierungsfrei sein. Geschlechterdiskriminierung ist verboten.
- Für alle Beschäftigten (beim selben/bei der selben ArbeitgeberIn) sind die gleichen Bewertungsmaßstäbe zu verwenden.
- Es muss nachvollziehbar sein, aufgrund welcher Kriterien eine Entgeltdifferenzierung vorgenommen wird.

- Die verwendeten Arbeitsbewertungskriterien müssen geeignet sein, der Art der Arbeit bzw. dem Wesen dieser Arbeit Rechnung zu tragen.

Auf Grund des europäischen Rechts muss der nationale Gesetzgeber darauf achten, dass Gesetze und Verordnungen dem Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit entsprechen. Gesetzliche Bestimmungen, die gegen den Grundsatz verstoßen, müssen beseitigt werden. Bestimmungen in Kollektivverträgen, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträgen, die diesen Grundsatz verletzen, müssen geändert oder für nichtig erklärt werden.

1.2. Klärung von grundlegenden Begriffen

Was ist Entgelt?

Gemäß Art. 141 EG-V fallen unter Entgelt die üblichen Grund- und Mindestlöhne (Gehälter) sowie alle sonstigen Vergütungen, die der/die ArbeitgeberIn auf Grund des Arbeitsverhältnisses dem/der ArbeitnehmerIn mittelbar oder unmittelbar in bar oder in Sachleistungen zahlt. Laut EuGH sind somit alle gegenwärtigen oder künftigen Zulagen, Prämien und Bonusse, die an einen Beschäftigten/eine Beschäftigte in Verbindung mit seiner/ihrer Arbeit bezahlt werden, Entgelt.

Der EuGH hat außerdem festgestellt, dass die Komponenten eines Entgeltbündels separat betrachtet werden müssen. Es ist nicht möglich, eine Zulage oder Vergütung gegen eine andere aufzurechnen. Auch wenn das Gesamtentgelt gleich ist, es aber Unterschiede zwischen den Elementen des Lohn-/Gehaltsbündels gibt, kann dies bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit eine Ungleichbehandlung darstellen. Entgeltgleichheitsklagen können angestrebt werden, wenn es Unterschiede bei einzelnen Elementen (Zulagen, Prämien, Provisionen, Überstundenpauschalen) des Entgelts gibt.

Geschlechtsspezifische Diskriminierung in der Entlohnung

Diskriminierung wird als benachteiligende Ungleichbehandlung einer Frau oder einer Gruppe von Frauen definiert, welche nicht sachlich gerechtfertigt, sondern durch die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht begründet ist.

Entgeltdiskriminierung in diesem Sinne liegt dann vor, wenn Frauen und Männer, die beim selben Arbeitgeber/derselben Arbeitgeberin beschäftigt sind, nicht gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit erhalten; oder wenn sie nicht den gleichen Zugang zu jedem Element des Entgeltsystems haben. Es ist die Entlohnungspraxis, die bestimmt, ob Entgeltdiskriminierung vorliegt - und nicht die Absicht des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin.

Mittelbare Diskriminierung liegt dann vor, wenn für gleichwertige Arbeit unterschiedliches Entgelt bezahlt wird. Oder anders formuliert, „wenn die Kriterien und Verfahren der Arbeitsbewertung so ausgestaltet sind, dass im Ergebnis frauendominierte Tätigkeiten im Vergleich zu männerdominierten unterbewertet werden“ (Gertraude Krell 2001, 20). Das Prinzip der „Gleichwertigkeit“ ist deswegen von besonderer Bedeutung, weil Frauen häufig nicht die gleichen Arbeitstätigkeiten verrichten wie Männer.

1.3. Wie kann Gleichwertigkeit festgestellt werden

Das Feststellen der Gleichwertigkeit erfordert einen Vergleich von "Frauenarbeitsplätzen" mit Arbeitsplätzen von Männern und zwar in Bezug auf die Anforderungen der Arbeit und das Wesen der Arbeit. Dies bedeutet, dass die Frage der „Gleichwertigkeit“ von Arbeit mit Arbeitsbewertung eng verknüpft ist.

Arbeitsplätze auf der Basis von Gleichwertigkeit zu vergleichen, bedeutet, dass Jobs, die von ihrer Natur her ganz unterschiedlich sein können, dennoch einen gleichen Gesamtarbeitswert aufweisen können. Eine Quelle der aktuellen Diskriminierung ist die Unterbewertung von Tätigkeitsinhalten, Anforderungen und Belastungen, die typisch für "Frauenarbeitsplätze" sind. In geschlechtsunabhängigen analytischen Arbeitsbewertungssystemen wird ein Weg gesehen, der zur Reduktion der Entgeltdiskriminierung beitragen kann.

1.3.1. Gleiche, gleichartige und gleichwertige Arbeit

Um das Prinzip der Gleichwertigkeit in der Praxis verstehen zu können, bedarf es einer kurzen Definition von „gleicher“ (auch im Sinne von gleichwertiger) Arbeit.

- **Gleiche Arbeit:** identische oder weitgehend gleiche Arbeit. Hier ist kein Unterschied in der Art der Tätigkeit, dem Arbeitsvorgang, der Arbeitsumgebung feststellbar.
- **Gleichartige Arbeit:** nicht identisch, aber bezüglich aller anfallenden Tätigkeiten und bezüglich der Voraussetzungen wie Ausbildung, Vorkenntnisse, Anstrengung, Verantwortung, Arbeitsbedingungen sind Unterschiede kaum feststellbar. Eine Spezialisierung ist möglich, volle personelle Austauschbarkeit nicht zwingend.
- **Gleichwertige Arbeit:** äußerlich ungleich, aber gleichwertig. Überprüft wird hier, ob trotz der Verschiedenartigkeit der Arbeit diese in der Gesamtschau doch gleich zu bewertende Anforderungen an die Person stellt. Gleichwertigkeit wird also dadurch bestimmt, dass die Arbeitsanforderungen - etwa hinsichtlich Können/Fertigkeiten, Anstrengung, Verantwortung und Umgebungsbedingungen - verglichen werden.

1.3.2. Arbeitsbewertung

Vor dem Hintergrund der praktischen Umsetzung des Prinzips „gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit“ wird Arbeitsbewertung – wie erwähnt – als wichtiges Instrument erachtet.

1.3.2.1. Allgemeines zur Arbeitsbewertung

Meist wird der Wert einer Arbeit als etwas Selbstverständliches betrachtet und bleibt oft genug unhinterfragt. Aber: Ist es tatsächlich schwieriger, eine Abteilung mit 10 MitarbeiterInnen zu leiten, als eine Kindergruppe zu betreuen? Ist die Arbeit von KrankenpflegerInnen weniger wert als die von PolizistInnen?

Es ist grundsätzlich nicht einfach, den Wert einer Arbeit festzustellen. Eine Grundfrage ist schon, inwieweit der Wert der Arbeit danach bestimmt wird, was eine Person an einem Arbeitsplatz zu tun hat (anforderungsbezogen) oder danach, was diese Person gelernt hat (qualifikationsbezogen). Betrachtet man die anforderungsbezogene Seite, gerät man schnell in Schwierigkeiten, wenn nicht mehr innerhalb einer Dimension (z.B. Heben von schweren oder leichten Gegenständen), sondern über Dimensionen hinweg verglichen werden muss. Es stellen sich Fragen wie: welche Bedeutung haben Erfahrung, Qualifikation, Verantwortung und Umgebungsbedingungen. Verfahren der Arbeitsbewertung oder „Funktionsbewertung“ befassen sich mit diesen Fragen (vgl. Semmer u.a., 1991, 18).

„Der Logik der Arbeitsbewertung zufolge wird bei der Anforderungsermittlung von der eine Arbeit verrichtenden Person abstrahiert ... Ermittelt und verglichen werden sollen also einzig und allein die mit unterschiedlichen Arbeitsplätzen bzw. Tätigkeiten verbundenen Anforderungen und Belastungen“ (Krell, 1997, 247).

1.3.2.2. Summarische und analytische Arbeitsbewertung

Man unterscheidet zwischen zwei Hauptarten der Arbeitsbewertung. „Bei der summarischen Arbeitsbewertung wird die Arbeit oder Tätigkeit als Ganzes betrachtet und bewertet. Dabei können bestimmte, zuvor festgelegte Kriterien verwendet werden, z. B. erforderliche Ausbildung oder die Schwere der Arbeit. Es wird aber keine voneinander unabhängige Betrachtung der Kriterien vorgenommen“ (ebd.). Bei der analytischen Arbeitsbewertung wird für jedes Kriterium/Merkmal eine eigene Gewichtung vorgenommen und dann werden die einzelnen Teilarbeitswerte zusammengezählt.

Grundlage für analytische Arbeitsbewertung ist das in den 1950er Jahren entwickelte Genfer Schema. Dieses unterscheidet vier Anforderungsarten:

- Geistige Anforderungen
- Körperliche Anforderungen (nochmals unterschieden nach erforderlichem Können und der Belastung)
- Verantwortung
- Umgebungsbedingungen

Reihung und Stufung

„Sowohl beim summarischen wie auch beim analytischen Vorgehen kann man nach dem Prinzip der Reihung oder nach dem Prinzip der Stufung vorgehen“ (Baitsch et al, 1991, 20). Bei der Reihung werden alle Arbeitsplätze gemäß ihrer Arbeitsschwierigkeit in eine Rangfolge gebracht (summarische Arbeitsbewertung) oder es werden die einzelnen Merkmale, Anforderungsarten (analytische Arbeitsbewertung), nach ihrer Höhe in eine Rangreihe gebracht. Im Falle der Stufung werden die Tätigkeiten insgesamt vordefinierten Entgeltgruppen zugeordnet (Summarik). Hier spricht man von „Lohngruppenverfahren“. Erfolgt die Zuordnung für jedes Merkmal in einem Stufenschema (Analytik), wird von „Stufenwertverfahren“ gesprochen.

Abb. 1: Die vier hauptsächlichlichen Verfahren der Arbeitsbewertung

	Summarische Verfahren	Analytische Verfahren
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren oder Katalogverfahren	Stufenwertzahl oder Stufenverfahren

Meist wird analytische Arbeitsbewertung als objektiver betrachtet, dennoch gibt es auch hier Diskriminierung. Die Einfallstore für Diskriminierung bei der Analytik sind: die Auswahl der Anforderungskriterien/Merkmale und deren Gewichtung.

Hier ein kurzes Beispiel, aus dem deutlicher wird, warum der Auswahl der Kriterien besonderes Augenmerk gilt: bereits 1975 haben Walter Rohmert und Josef Rutenfranz in einem Gutachten festgestellt, dass auch Kriterien in analytischen Bewertungssystemen nicht diskriminierungsfrei ausgelegt sind. Etwa das Kriterium „Arbeitsschwere“ war und ist nicht diskriminierungsfrei ausgelegt, weil es nur z.B. dynamische Muskelarbeit – jemand trägt schwere Lasten – berücksichtigt, nicht z.B. aber statische Muskelarbeit, wenn man die Arbeit im Stehen verrichten muss (vgl. Krell, 2001). Deshalb wird vor dem Hintergrund einer diskriminierungsfreieren Ausgestaltung der Arbeitsbewertung immer wieder betont, dass bei Faktoren/Merkmalen zu hinterfragen ist, ob durch diese Merkmalsauswahl Frauen und Männer gleich behandelt werden. Zum Beispiel bei Qualifikation und Erfahrung: nicht nur formale Abschlüsse sind „etwas wert“. Man könnte etwa fragen: was

muss ein Gebäudereiniger erst lernen, was die Reinigungsfrau von „Natur aus“ kann? (vgl. Schulte, 2000)

1.3.3. Prüfkriterien für Entgeltsysteme und Kollektivverträge

Im Folgenden werden die Prüfkriterien für Entgeltsysteme und Kollektivverträge zusammengefasst. Um den europäischen und nationalen normativen Vorschriften zu entsprechen, müssen Entgeltregelungen und Kollektivverträge drei Kriterien erfüllen:

1. Durchschaubarkeit (Transparenz des Systems)
2. Verwendung der gleichen Bewertungsmaßstäbe für alle Beschäftigten
3. Die verwendeten Kriterien müssen in ihrer Gesamtheit dazu geeignet sein, der Art und dem Wesen der Arbeit Rechnung zu tragen.

Nur wenn alle drei Kriterien erfüllt sind, kann man von einem diskriminierungsfreien Verfahren der Arbeitsbewertung sprechen. Durch summarische Verfahren wird das Prüfkriterium: „gleiche Kriterien der Bewertung für alle Beschäftigten“ nicht erfüllt. In den einzelnen Lohn-, Gehalts- oder Vergütungsgruppen stehen zwar Merkmale, aber in den unterschiedlichen Lohngruppen/Vergütungsgruppen stehen unterschiedliche Merkmale. Zum Beispiel: bei Angestellten wird das Kriterium geistige Arbeit verwendet und „vergessen“, dass Angestellte auch körperliche Anforderungen erfüllen müssen; hingegen fehlen bei Lohngruppen für ArbeiterInnen meist Kriterien für Denkarbeit. Zudem besteht die Gefahr bei der Summarik darin, dass man ganz stark mit Stereotypen arbeitet. Insofern kann man sagen, dass nur analytische Bewertungsverfahren, bei denen jedes Merkmal festgeschrieben (und definiert) wird, die Bedingung erfüllen, dass für alle die gleichen Kriterien gelten und die gleiche Gewichtung Anwendung findet (vgl. Krell, Vortrag 18.9.01).

1.4. Ausgangsüberlegungen zur Durchführung von Projekten zur diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung²

Vor der Durchführung des Projektes D.A.B.O. wurde in einer Vorstudie (vgl. Ranftl, 1998) analysiert, welche Maßnahmen zur Umsetzung des Grundsatzes der Gleichwertigkeit von Frauen- und Männerarbeit in ausgewählten Ländern gesetzt wurden. Der Focus richtete sich dabei auf Arbeitsbewertung als Mittel zur Reduzierung der Entgeltdifferenzen zwischen den Geschlechtern. Die Vorstudie lieferte eine Diskussionsgrundlage für die Konkretisierung des D.A.B.O. Projektes. Im Anschluss an dieses Vorprojekt hat die Autorin im Rahmen eines Forschungsaufenthaltes an der Universität Oxford und durch die Teilnahme an internationalen Tagungen zur Thematik „Equal Pay“ und „Job Evaluation“ zahlreiche weitere Informationen gesammelt, die von zentraler Bedeutung für die Durchführung des gegenständlichen Projektes waren. Im Folgenden werden einige Punkte zusammengefasst, die unsere Ausgangsüberlegungen und die Entwicklung des Projektdesigns für die Betriebsprojekte leiteten.

1.4.1. Grundbedingungen zur Entwicklung von diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung

Analytische Arbeitsbewertung wird von allen Sachverständigen in Fragen diskriminierungsfreier Bewertung von Frauen- und Männerarbeit als ein Weg gesehen, die Entgelt-diskriminierung von Frauen zu reduzieren. Allgemeine Voraussetzung für eine erfolgreiche Durchführung und ein akzeptables Ergebnis eines Projektes zur diskriminierungsfrei-

² Ausführlicher siehe Ranftl 1998 und 2001

en Arbeitsbewertung ist eine Sensibilisierung für und eine Bewusstseinsbildung über unterschiedliche und ungleiche (Be)Wertung von Frauen- und Männerarbeit. Denn: Das Verständnis für die Problematik "gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit" ist sehr lückenhaft (vgl. Jones 1999). Im Hinblick auf eine Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung bezüglich Entgeltdiskriminierung ist es notwendig, konkrete Daten über Einkommensunterschiede von Frauen und Männern zu veröffentlichen. In Ländern, die über eine bestimmte Expertise in diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung verfügen (z.B. Vereinigtes Königreich, Kanada, Schweiz, Finnland), wird bereits seit mehr als einem Jahrzehnt an der Thematik gearbeitet.

Aus der Arbeit der Monitoring Gruppe in Finnland lassen sich folgende Grundbedingungen zur Entwicklung von diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung zusammenfassen: Projekte zur „geschlechtsneutralen“ Arbeitsbewertung sollten zumindest anfangs von einer Arbeitsgruppe, die extra zu diesem Zweck gebildet wird, durchgeführt werden. Die Mitglieder sollten sowohl beide Geschlechter als auch die Aufgaben der Organisation in gleicher Weise vertreten. Es sollten Personen, die mit Personalangelegenheiten betraut sind, sowie VertreterInnen der Betriebsratskörperschaft dieser Arbeitsgruppe angehören. Es muss darauf geachtet werden, dass die Bewertungssituation ein faires „Experiment“ ist. Das Bewertungssystem muss außerdem zu annähernd gleichen Ergebnissen führen, ungeachtet der Personen, welche die Bewertung durchführen (vorausgesetzt die Personen sind mit den Inhalten der Arbeitsplätze vertraut und haben ein „Gender-Training“ absolviert). Allgemeine Grundbedingungen für diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung sind daher:

- Die Bewertung der Arbeit, der Anforderungen am Arbeitsplatz - nicht der Person.
- Die Beurteilung des Inhalts der Arbeit - nicht des Titels einer Position (z.B. Chefkoch).
- Ein Spezifizieren des gesamten Inhalts, der für die Arbeitsanforderungen relevant ist.
- Die Beachtung von „unsichtbaren“ Arbeitsanforderungen, die bisher kaum erkannt und berücksichtigt wurden – vor allem im Zusammenhang mit typischen Frauenarbeitsplätzen.
- Die übergreifende Vergleichbarkeit der Bewertungen.

Die Frage, welche Merkmale und Faktoren durch ein diskriminierungsfreies Bewertungssystem geprüft und bewertet werden, wird anhand der untenstehenden Praxisbeispiele näher erläutert. In jedem Fall gilt, dass diese den o.a. Standards nach EU-Recht und Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofes Rechnung tragen müssen.

Ausdrücklich sei darauf hingewiesen, dass es das Patentmodell oder das einzig wahre Arbeitsbewertungssystem nicht gibt. An mehreren Beispielen zeigt sich, dass das Prinzip der Gleichwertigkeit von Arbeit am ehesten dort umgesetzt werden kann, wo es Teil einer Kampagne zur Aufwertung von Frauenarbeit und insgesamt für größere soziale Gerechtigkeit ist. Als wesentlich wird erachtet, dass Frauen in den Entscheidungsgremien, auf kollektivvertraglicher wie betrieblicher Ebene, vertreten sind.

1.4.2. Aspekte der konkreten Durchführung von Betriebsprojekten³

Ergebnisse der Recherchen zur Vorstudie (Ranftl 1998) und die „praktischen Aspekte zur Entwicklung und Einführung von Arbeitsbewertungssystemen“ (Hastings 1991), welche die Bestimmungen bezüglich Gleichwertigkeit beachten, waren eine Grundlage für die Konzeption und Durchführung der Betriebsprojekte. Im Folgenden werden nur einige dieser Aspekte dargestellt:

³ siehe Ranftl, 2002

- Wenn in der Praxis neue diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung eingeführt wird, empfiehlt es sich, speziell für diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung entwickelte Systeme auf ihre Übertragbarkeit hin zu überprüfen.
- Bei der Gestaltung der Verfahren und bei der Überprüfung der Ergebnisse sollen Frauen und – sofern vorhanden – Gleichstellungsbeauftragte beteiligt werden.
- Öffentlichkeitsarbeit wird von allen Expertinnen als wichtiger Aspekt bei der Umsetzung von diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung herausgestrichen.
- Zusammensetzung von Gruppen und Kommissionen (Steuerungsgruppe, Bewertungskommission): Nach Möglichkeit sollten diese Gruppen wenigstens teilweise unterschiedlich zusammengesetzt sein; und zwar in der Form, dass sie repräsentativ für jene Gruppen sind, deren Tätigkeiten evaluiert werden. Es sollen besondere Anstrengungen unternommen werden, um Personen von unteren Entgeltgruppen (sehr häufig Frauen) zur Teilnahme zu motivieren.
- Training und Kommunikation: Alle Personen z.B. Steuerungsgruppe, Bewertungskomitee oder Personen, welche die Arbeitsplatzbeschreibungen und Analysen durchführen, sollen geschult werden, um für Geschlechterdiskriminierung bei der Bewertung sensibilisiert zu sein.
- Information (innerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit): Je mehr MitarbeiterInnen über die Vorgänge Bescheid wissen, desto mehr werden sie sich aktiv am Vorhaben beteiligen. Informationen sollen nicht nur zu Beginn und am Ende des Projektes eingesetzt werden, sondern in regelmäßigen Intervallen. Das Einführen eines weniger diskriminierenden Arbeitsbewertungssystems braucht Zeit, und jene, die durch dieses System betroffen sind, müssen wissen, was passiert und was ihre Rolle dabei ist (vgl. Hastings 1991).
- Arbeitsplatzbeschreibungen: Die Bedeutung von Arbeitsplatzbeschreibungen kann nicht nachdrücklich genug betont werden. Die Erfahrung zeigt, dass Arbeitsstellen mit guten Arbeitsplatzbeschreibungen tatsächlich besser beurteilt werden als Arbeitsstellen, die zwar die gleichen Arbeitsanforderungen aufweisen, aber mangelhaft beschrieben werden. Ziel ist es, Arbeitsplatzbeschreibungen zu erhalten, die eine konsistent hohe Qualität aufweisen. Das Einbeziehen der StelleninhaberInnen ist notwendig.
- Die zwei bedeutendsten Instrumente zur Arbeitsplatzbeschreibung sind: Das Ausfüllen eines standardisierten Fragebogens durch die Stelleninhaberin oder den Stelleninhaber; mündliches Interview der StelleninhaberInnen durch gut ausgebildete JobanalytikerInnen. Die beste Methode ist, beide Varianten zu kombinieren, um mögliche Missverständnisse zu korrigieren. Die Beschreibung hat den Zweck, Information für die Bewertungskommission zu liefern (vgl. Hastings, 1991).
- Es ist darauf zu achten, dass nicht durch die Gewichtung und die konkrete Umsetzung des Bewertungssystems im Nachhinein versucht wird, die alte Hierarchie der Stellen im Wesentlichen beizubehalten.

Aufgrund der Erfahrungen aus ähnlichen Projekten und den Analysen von ExpertInnen in Fragen diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung in anderen Ländern war sich das Projektteam auch der möglichen Schwierigkeiten bewusst. Die Einführung neuer Arbeitsbewertungssysteme erfordert ausreichende personelle Ressourcen und entsprechende Zeit. Information und Öffentlichkeitsarbeit ist zentral für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes. Es gibt aus verschiedenen Gründen einen Mangel an Problembewusstsein und Umsetzungsbereitschaft für derartige Projekte (siehe Kap. 2, Betriebssuche). Kritisch ist zu bedenken, dass analytische Arbeitsbewertung die Abfolge von interessengeleiteten Entscheidungen ist, die auf Aushandlung beruhen: „Die Ergebnisse sind von ökonomischen Machtverhältnissen, Verhandlungsgeschick, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und sozialen Wertvorstellungen der Verhandlungspartner bestimmt“ (Feldhoff 1998, S. 159).

1.5. Der Nutzen von diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung für Unternehmen

Die in den Unternehmen mehrheitlich angewandten Eingruppierungs- und Einstufungskriterien sind vielfach nicht mehr geeignet, den Anforderungen von neuen oder veränderten Arbeitsplätzen gerecht zu werden. Arbeitsbewertung ist ein Instrument des Personalmanagements. Ein modernes, auf Erfolg ausgerichtetes Unternehmen trachtet danach, kompetente MitarbeiterInnen zu haben und diese im Betrieb zu halten. Transparente, faire und nicht diskriminierende Bewertungs- und Entlohnungssysteme verweisen auf gute Managementpraktiken und wirken sich positiv auf die Erreichung der Unternehmensziele aus. Arbeitsbewertung unterstützt eine faire Entgeltstruktur. Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung ist dabei Grundlage für eine Entgeltfestsetzung, die es erlaubt, äußerlich unterschiedliche, aber im Hinblick auf verschiedene Faktoren gleichwertige Arbeit auch gleich zu bewerten. Ein transparentes, auf Diskriminierungsfreiheit geprüft und faires Bewertungssystem ist:

- Voraussetzung, um Arbeitsplätze neu zueinander in Beziehung zu setzen und neuartige Arbeitsplätze adäquat einzustufen;
- eine wichtige Basis für die Personalentwicklung;
- eine gezielte Maßnahme der Organisationsentwicklung;
- ein Hinweis auf gute Managementpraktiken;
- ein durchschaubares Instrument zur Beseitigung von Geschlechterdiskriminierung in der Entlohnung und den Bestimmungen der EU entsprechend;
- ein Instrument zur Steigerung der Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen.

1.6. Das allgemeine Projektkonzept für die Praxisbeispiele

Hauptziel für die Praxisbeispiele war, in zwei Betrieben eine Analyse der Entgelte und möglicher Diskriminierungsquellen durchzuführen und, darauf aufbauend, jeweils ein für die Arbeitsplätze des Unternehmens geeignetes diskriminierungsfreies Arbeitsbewertungssystem

- auszuwählen,
- das neue Bewertungssystem zu erproben und gegebenenfalls zu implementieren.

Für die Aktionsforschungsprojekte in zwei Unternehmen wurde das folgende, relativ allgemein gehaltene Konzept vorab festgelegt. Da es um Praxisprojekte ging, die schon im Titel die Bezeichnung „Aktionsforschungsprojekt“ tragen, konnte es in der konkreten Durchführung zu Abweichungen kommen. Für die Laufzeit der Projekte waren rund zwölf Monate vorgesehen. Den Unternehmen entstanden im D.A.B.O.- Projekt Kosten lediglich in Form von Arbeitszeit und allenfalls Reisekosten der am Projekt beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Auf der Projekt-Homepage (www.dabo.at) wurde das Konzept vorgestellt:

„D.A.B.O. - die Praxis: Die Einführung einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation wird mittels Projektmanagement durchgeführt, wobei sich der Projektablauf in folgenden Phasen vollzieht:

- Vorprojektphase
- Projektinitialisierung
- Ist-/Soll-Analyse
- Umsetzung

- Marketing
- Begleitendes Projektcontrolling

In der Vorprojektphase wird eine betriebliche Steuerungsgruppe gebildet, in welcher

- Mitglieder der Geschäftsleitung und des
- Betriebsrates mit Entscheidungsbefugnis,
- die Frauen- bzw. Gleichbehandlungsbeauftragte, sowie
- zwei Personen des Aktionsforschungsteams vertreten sind.

Die Steuerungsgruppe ist der Promotor des betrieblichen Projektes, formuliert die Projektziele und Nichtziele, fällt notwendige Entscheidungen (z.B. Ressourcenbereitstellung, Anwendung der empfohlenen Instrumente) und bestimmt die betrieblichen Mitglieder des Projektteams.

In der Phase der Projektinitialisierung erfolgt zuerst eine Umfeldanalyse, durch welche die im Zusammenhang mit dem betrieblichen Projekt stehenden Personen, Personengruppen, Institutionen und Organisationen erfasst werden sollen. Mittels Kraftfeldanalyse werden aus diesen die hemmenden und fördernden Kräfte der Projektziele analysiert. Die Termin- und Ressourcenplanung sowie die Entwicklung von Arbeitspaketen ist gleichfalls der Projektinitialisierungsphase zuzurechnen.

In der Ist-/Soll-Analyse erfolgt eine Erhebung der Entgelte, wobei auf außerordentliche Gratifikationen, Vorrückungen, Belohnungen, Prämien usw. Augenmerk zu legen ist. Die entsprechenden Daten über die Stellung in der beruflichen Hierarchie, über Ausbildung, Training etc. sind einer "geschlechtersensibilisierten" Analyse zu unterziehen.

Anschließend an die Analyse des Entlohnungssystems erfolgt die Auswahl eines geeigneten Bewertungsinstrumentes und dessen Anpassung an die betrieblichen Gegebenheiten. Es werden Workshops für die Bewertungskommission sowie für die InhaberInnen der Schlüsselstellen durchgeführt.

Die Schlüsselstellen werden anhand des neu zu erarbeitenden Bewertungsinstrumentes untersucht. Im Anschluss an die Ist-Erhebung der Anforderungen und Belastungen an den jeweiligen Schlüsselstellen erfolgt eine Analyse etwaiger Diskriminierungsaspekte. Aufgrund der Analyseergebnisse wird das endgültig einzusetzende Bewertungsinstrument erarbeitet und in einem Pretest erprobt. Dadurch soll herausgefunden werden, ob sich, sofern Diskriminierung festgestellt wird, eine Änderung der Eingruppierung ergeben würde.

In der Umsetzungsphase erfolgt die Implementierung des diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungssystems in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens.

Das gesamte Projekt wird durch entsprechende Marketingmaßnahmen begleitet. Die Erstinformation der MitarbeiterInnen kann durch einen Aushang am Schwarzen Brett, einen Bericht in der MitarbeiterInnenzeitung, einer Beilage zum Lohn- oder Gehaltszettel, über Intranet etc. erfolgen. Den Abschluss des Betriebsprojektes bildet eine Projektpräsentation vor den Führungskräften und Betriebsratsmitgliedern. Es wird empfohlen, dass das Unternehmen mittels einer Presseaktivität sein Projekt der Öffentlichkeit bekannt macht.

Der gesamte Projektablauf wird in einem Projekthandbuch dokumentiert. Die Evaluierung erfolgt durch ein begleitendes Projektcontrolling. Im Zuge des Projektcontrolling werden der Leistungsfortschritt und die Kosten- sowie Termineinhaltung überwacht. Zu diesem inhaltlichen erfolgt auch ein soziales Projektcontrolling, in welchem eine Beurteilung der Projektteamarbeit und eine Überprüfung der sogenannte "Projekt-Umweltbeziehungen" erfolgt (aus: www.dabo.at, 1.12.00).

2. Betriebsuche

Bereits vor Projektvergabe hatte der Auftraggeber zwei Betriebe für die beiden Betriebsprojekte akquiriert. Nach Kontaktaufnahme mit den Projektproponenten in den Betrieben (Vertreter des Managements und des Betriebsrates) durch das Forschungsteam stellte sich jedoch bald heraus, dass die Unternehmen andere Vorstellungen vom Projektinhalt und insbesondere vom Projektablauf hatten als die ForscherInnen. Die GesprächspartnerInnen der Unternehmen waren der Meinung, dass das Team das Unternehmen „bevorschen“ würde; im Sinne einer Analyse von bestehenden betrieblichen Prozessen, deren Ergebnisse für das Unternehmen unverbindlich sind. Als klar wurde, dass nicht nur erhebliche Eigenleistungen in das Projekt eingebracht werden sollten, sondern das Projektkonzept auch davon ausging, die Projektergebnisse in die Unternehmensorganisation zu integrieren, zogen die GesprächspartnerInnen ihre Teilnahmezusage zurück.

Daraufhin wurde das Forschungsteam beauftragt, innerhalb von sechs Monaten zwei Unternehmen für die geplanten Betriebsprojekte zu suchen. Die ForscherInnen nutzten ihre informellen und formellen Kontakte (unter anderem zu den Interessenvertretungen), um Kandidaten für die Betriebsprojekte zu finden. In die engere Wahl kamen Betriebe, in welchen Frauenförderung einen Bestandteil der Personalpolitik bildete und/oder die gegenwärtig oder in der jüngeren Vergangenheit ein Organisationsentwicklungsprojekt durchführen oder durchgeführt hatten. Weitere potenzielle Kandidaten waren Betriebe, welche die Absicht hatten, ein neues Entgeltsystem einzuführen oder das bestehende umzustellen.

2.2. Kontaktierte Betriebe

Insgesamt konnten rund 50 Betriebe ausfindig gemacht werden, auf die eines oder mehrere der oben genannten Merkmale zutraf. Nach einer ersten, im Regelfall telefonischen, Kontaktaufnahme blieben 24 Unternehmen übrig, die ein grundsätzliches Interesse an einer Projektbeteiligung zeigten. Der Erstkontakt zu den Unternehmen wurde in 15 Fällen von MitarbeiterInnen der Interessenvertretungen der ArbeitnehmerInnen hergestellt, bei sechs Unternehmen führten persönliche Kontakte eines Teammitglieds zu einem Erstgespräch, zwei Unternehmen wurden auf Empfehlung des „Netzwerks gesundheitsfördernder Krankenhäuser“ und ein Unternehmen wurde auf Empfehlung der Betriebsrätin eines anderen kontaktierten Unternehmens angesprochen. Die folgende Tabelle zeigt, welchen Wirtschaftsklassen die kontaktierten Unternehmen angehören.

Tabelle 1: Akquisitionsversuche bei Betrieben gegliedert nach Wirtschaftsklassen⁴

Wirtschaftsklasse	Anzahl
Herstellung von Textilien und Textilwaren (ohne Bekleidung)	2
Herstellung von Chemikalien und chemischen Erzeugnissen	4
Metallerzeugung und Metallbearbeitung	1
Herstellung von Metallerzeugnissen	2
Maschinenbau	1
Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung und -verteilung	1
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	3
Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstigen Erzeugnissen	1
Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen und ohne Tankstellen)	1
Kreditwesen	2
Versicherungswesen	1
Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen	1
Öffentliche Verwaltung, Landesverteidigung, Sozialversicherung	2
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	5

Von den 26 Unternehmen, die grundsätzlich ein Interesse am Forschungsvorhaben zeigten, waren 21 Unternehmen aus dem privatwirtschaftlichen Sektor und fünf Betriebe aus dem öffentlichen Bereich (drei Krankenhäuser, eine Gebietskrankenkasse, eine Stadtverwaltung/Magistrat).

2.2. Verlauf der Akquisition

Die Akquisition verlief in allen Fällen nach einem ähnlichen Muster. In einem telefonischen Erstkontakt (entweder hochrangige/r VertreterIn des Managements oder Betriebsratsvorsitzende/r) wurde unter Bezugnahme auf eine allfällige Empfehlung das Projektvorhaben vorgestellt und das Interesse abgefragt. Bei positivem Interesse wurde erkundet, ob auch der jeweils andere betriebliche Sozialpartner (Betriebsrat oder Geschäftsführung) an der Durchführung eines Projektes zur diskriminierungsfreien analytischen Arbeitsbewertung interessiert sein könnte. Bei positiver Einschätzung wurde gefragt, wem das Projekt in einem persönlichen Gespräch in seinen Einzelheiten vorgestellt werden sollte. Es kam vor, dass beispielsweise die kontaktierte Betriebsratsvorsitzende sagte, sie sei sehr am Projekt interessiert, es sollte jedoch zunächst einem Vertreter der Geschäftsführung vorgestellt werden, in der Folge werde sie dann ohnehin eingebunden. Bei manchen Akquisitionsversuchen wurde daher ein zweites Telefonat geführt und, wenn möglich, gleich ein Termin vereinbart. Anschließend erhielten die telefonisch kontaktierten Personen ein Schreiben, welches den Inhalt des Telefonats wiedergab und dem detailliertere Projektunterlagen beigegeben waren. Die nachfolgenden Akquisitionsgespräche wurden entlang eines Leitfadens geführt, und der weitere Verlauf der Akquisition gestaltete sich in Abhängigkeit von den betrieblichen Gegebenheiten und Interessen der

⁴ Einschließlich der Akquisitionsversuche des Bundesministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales. Die Summe übersteigt die Zahl 26, da ein Betrieb in zwei Wirtschaftsklassen tätig ist.

Gesprächspartner. Im Folgenden werden zwei Beispiele eines Akquisitionsverlaufs gebracht.

Beispiel 1:

Am 25.1.2000 erfolgte nach Vermittlung durch den Zentralbetriebsratsvorsitzenden eines großen Industrieunternehmens eine telefonische Kontaktaufnahme mit dem Vorsitzenden des Arbeiterbetriebsrates. Dieser zeigte grundsätzlich Interesse am Projekt und ersuchte, sich mit dem Leiter der Personalentwicklung ins Einvernehmen zu setzen. Bei einem am gleichen Tag stattfindenden telefonischen Gespräch mit dem Leiter der Personalentwicklung zeigte dieser großes Interesse für das Projekt, weil durch die geplante arbeitsrechtliche Gleichstellung von ArbeiterInnen und Angestellten ohnehin eine analytische Arbeitsbewertung durchgeführt werden müsse. Er ersuchte um die Vereinbarung eines Gesprächstermins mit ihm und dem Personalchef, zur Vorstellung des Projektes. Bei dieser Gelegenheit werde wahrscheinlich die Entscheidung fallen. Am 28.1.2000 fand das vereinbarte Gespräch statt. Neben dem Leiter der Personalentwicklung war noch ein zweiter Personalentwickler anwesend. Der Personalchef hatte sich aus terminlichen Gründen entschuldigt. Nach einer Darstellung des geplanten Betriebsprojektes durch das Forschungsteam bekräftigte der Leiter der Personalentwicklung neuerlich sein Interesse, ersuchte aber, mit dem Angestelltenbetriebsrat ein Gespräch zu führen, um diesen für eine Unterstützung des Projektvorhabens zu gewinnen. Dieses Gespräch fand am 2.2.2000 statt. Auch der Angestelltenbetriebsrat war vom Projekt angetan und kündigte an, mit dem Vorstandsdirektor zu sprechen. Mittlerweile hatte der Personalchef Gelegenheit gehabt, sich mit den Projektinhalten vertraut zu machen. Er entschied – sehr zum Bedauern der beiden Personalentwickler und Betriebsräte – dass sich das Unternehmen nicht am Projekt beteiligen werde, da die für das analytische Arbeitsbewertungsprojekt in Frage kommenden Mitarbeiter in andere Projekte eingebunden seien und daher keine personellen Ressourcen zur Verfügung stünden. Auch eine Intervention über den Personaldirektor des Mutterkonzerns brachte in der Sache keine Wende.

Beispiel 2:

Eine Juristin der Gewerkschaft der Privatangestellten informierte das Forschungsteam, dass - ihrer Meinung nach - die Betriebsratsvorsitzende eines Betriebes für soziale Dienstleistungen an der Durchführung eines Projektes zur diskriminierungsfreien analytischen Arbeitsbewertung interessiert sein könnte. Seitens des Forschungsteams wurde mit der Betriebsratsvorsitzenden telefonisch Kontakt aufgenommen, anschließend wurden die Unterlagen übermittelt. Die Betriebsrätin rief einige Tage später zurück, um mitzuteilen, dass von Betriebsratsseite einer Beteiligung am Projekt zugestimmt wurde. Sie hatte auch bereits den Landesgeschäftsführer sowie den Geschäftsführer eines Teilbetriebes über das Projektvorhaben informiert. Diese warteten auf einen Anruf eines Vertreters oder einer Vertreterin des Forschungsteams. Anlässlich des Telefongesprächs wurde eine Besprechung für den 28.6.2000 vereinbart. An der Besprechung nahmen die Betriebsratsvorsitzende und die beiden Geschäftsführer teil sowie zwei Mitglieder des Forschungsteams. Nach der Vorstellung des Projektes und einer inhaltlichen Diskussion erklärten die VertreterInnen des Betriebes, dass sie an dem Projekt größtes Interesse hätten und unbedingt teilnehmen möchten. Für sie wäre ein Start des Projektes im September denkbar. Was die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Managementmethoden und deren Anwendung anbelangt, ist der Betrieb sehr fortschrittlich. Die Geschäftsleitung sah in einer Beteiligung am Projektvorhaben einen weiteren Schritt in der Organisationsentwicklung und die Chance, sich im Konzert der Konkurrenzbetriebe als innovatives Unternehmen darzustellen. Das Motiv der Betriebsratsvorsitzenden war die Hoffnung auf eine Aufwertung der Arbeit der überwiegend weiblichen Beschäftigten.

2.3. Schlussfolgerungen

Die Erfahrungen bei der Betriebssuche liefern wertvolle und praktische Hinweise für künftige Projekte diskriminierungsfreier analytischer Arbeitsbewertung. Auf betrieblicher Ebene gibt es eine geringe Sensibilisierung für die Thematik des Geschlechterverhältnisses⁵ sowie ein geringes Bewusstsein über die – geschlechtsspezifisch normierende - Wirkung von Entgeltsystemen. Diese Haltung findet sich bei Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen ebenso wie bei der Vertretung der Beschäftigten. Zudem gab es eine Reihe von hemmenden Faktoren bezüglich des Projektvorhabens, deren Ursachen in spezifischen Gegebenheiten der Unternehmen lagen. Auch die aktuelle wirtschaftliche Situation (zunehmende Internationalisierung), Umstrukturierung der Betriebe (durch Veränderungen der Aufbau- und/oder Ablauforganisation), Individualisierung der Entgeltspolitik sowie Tendenzen der Deregulierung erschwerten die Betriebssuche. Nicht zuletzt war aber auch das Phänomen der Abnahme von Frauenarbeitsplätzen in der Industrie und in der Produktion ein wichtiger Faktor für die Schwierigkeiten bei der Betriebssuche.

Das mangelnde Problembewusstsein bezüglich geschlechtsspezifischer Entgeltdiskriminierung lässt sich stichwortartig wie folgt zusammenfassen:

- Dass analytische Arbeitsbewertung mit der Fragestellung nach „Diskriminierungsfreiheit“ verknüpft sein kann, wurde kaum wahrgenommen;
- wenig Problembewusstsein der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen (ArbeitgeberInnen ebenso wie ArbeitnehmerInnen-Vertretung) über „Entgeltgleichheit“ bei gleichartiger und gleichwertiger Arbeit (lediglich identische Arbeit wird als die Grundlage des Prinzips „Gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit“ anerkannt);
- in manchen Unternehmen hatte die Frauenförderpolitik rein rhetorischen Charakter. Unterschiedliche Entgelte wurden damit begründet, dass Frauen nicht oder nur vereinzelt auf den selben Hierarchiestufen zu finden seien wie Männer;
- oftmals wurde das Konzept der diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung mit jenem der betrieblichen Frauenförderung verwechselt – etwa der Höherqualifizierung von Frauen, sodass in der Folge eine andere Einstufung vorgenommen werden kann;
- die Auffassung, dass der Kollektivvertrag ein Garant für Geschlechtsneutralität sei;
- das Argument der Marktpreise am regionalem Arbeitsmarkt („im Vergleich zu ... verdienen die Frauen bei uns recht gut“ oder: „In dieser Region gibt es keine Arbeitsplätze für Frauen, sie arbeiten um das Geld, das ihnen geboten wird“).

Neben dem mangelnden Problembewusstsein gab es noch eine Reihe von anderen Faktoren, die aus der Unternehmensorganisation, betrieblichen Prozessen sowie persönlichen und sozialpsychologischen Gegebenheiten resultierten und einer Beteiligung am Projektvorhaben entgegenstanden.

Diese werden kurz zusammengefasst:

- der überwiegende Teil der Unternehmen befand sich in einer Umbruch- und Umstrukturierungsphase und war mit Konsolidierungsprozessen beschäftigt (unter anderem: Vorstandswechsel; Neubesetzung der Personalabteilung oder anderer Abteilungen; Ausgliederung von Betriebsteilen; bevorstehende Fusionierungen);
- die Unternehmen führten zahlreiche Projekte durch (z.B. Schichtprojekt, Qualifizierungsprojekte), welche geeignete personelle Ressourcen banden;
- es wurden im Betrieb erst vor kurzer Zeit neue Bewertungssysteme und/oder Entgeltsysteme eingeführt, deren Realisierung viel Zeitaufwand erforderte und die für „beide Seiten“ einigermaßen zufriedenstellend waren;

⁵ Siehe hierzu auch Pastner/Papouschek 1997.

- die Betriebsräte und Betriebsrätinnen befürchteten das Infragestellen von bisher Erreichtem. Dies äußert sich in Befürchtungen der Betriebsräte und Betriebsrätinnen vor Entgelteinbußen sowie im Bestreben, bestehende „Errungenschaften“ abzusichern;
- Auffassungsunterschiede zwischen Unternehmensleitung und Betriebsratskörperschaft bezüglich der möglichen Projektziele;
- der Trend zum Abschluss von Sonderverträgen (das heißt, außerhalb des bestehenden Kollektivvertrages) oder zu anderen Formen von Arbeitsverhältnissen (z.B. Werkvertrag, freier Dienstvertrag) sprach gegen die Einführung diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung oder überhaupt gegen analytische Arbeitsplatzbewertung;
- Skepsis und Widerstand gegen „ExpertInnen“ von außen, aufgrund schlechter diesbezüglicher Erfahrungen (z.B. hatte ein Unternehmen die Meinung, dass es im Forschungsbericht nicht objektiv dargestellt würde. Ein weiteres Argument: „Wir werden von Beratern überschwemmt, die uns nichts als zusätzliche Arbeit bringen, ohne dass sich auch nur irgend etwas verändert“);
- Unternehmen internationaler Konzerne entwickeln ihr Entgeltsystem häufig nicht am Standort, sondern dieses wird von der Zentrale im Ausland vorgegeben.

Die anlässlich der Betriebssuche gemachten Erfahrungen haben gezeigt, dass bei einer allfälligen Projektinitiative im Vorfeld erhebliche Sensibilisierungsarbeit für Entgeltgleichheit bei gleichwertiger und gleichartiger Arbeit zu leisten ist. Die bei der Betriebssuche zutage getretenen hemmenden Faktoren sollten ins Kalkül gezogen werden, damit beispielsweise in Form einer Checkliste Stolpersteine im Vorfeld der Projektinitialisierung aufgespürt werden können.

3. Praxisbeispiel I: D.A.B.O.- Bank

3.1. Die Bank

Die österreichische Bank ist eines von zwei Unternehmen, die sich im Rahmen der Betriebssuche für eine Kooperation mit dem Forschungsteam im Sommer 2000 bereit erklärten. Die Bank beschäftigt rund 2000 MitarbeiterInnen und hat in den letzten Jahren mit mehreren anderen Banken fusioniert. Dies hat zur Folge, dass es zwei Gehaltsordnungen in der Bank gibt, die beide digitalisiert vorhanden und abrufbar sind. Die Bank unterliegt dem branchenüblichen Kollektivvertrag. Zudem gibt es eine Betriebsvereinbarung, die aus Dienst-, Besoldungs-, Pensions-, Prüfungs-, Disziplinar- und Reisekostenordnung sowie einem Anhang besteht. Das Unternehmen verfügt außerdem seit nunmehr zehn Jahren über ein analytisches Arbeitsbewertungsverfahren, das die Merkmale fachliche Anforderungen, Führungs- und Organisationsanforderungen, Problemlösungsrahmen, Verantwortungsrahmen, Kompetenzrahmen, physische Belastung sowie Belastungen durch Umgebungseinflüsse berücksichtigt. Eine Motivation der Bank, am gegenständlichen Projekt teilzunehmen, war, das aktuelle Arbeitsbewertungsverfahren einer Überprüfung zu unterziehen. Dies insbesondere deshalb, da sich aufgrund der Entwicklungen der letzten Jahre die Tätigkeitsbereiche der Beschäftigten verändert haben.

Anzumerken ist, dass in der Bank jährlich eine Vielzahl von Projekten durchgeführt werden, das Projekt „D.A.B.O.-Bank“ stellte so eines unter vielen Projekten dar. Ökonomische Einflüsse wie Konzentration am Bankensektor oder Euro-Umstellung können zudem als wichtige Faktoren im Projektumfeld identifiziert werden. Die Bank selbst möchte ihre Anonymität gewahrt sehen und wird – im Unterschied zum zweiten Betriebsprojekt – nicht namentlich genannt. Dies hat auch Auswirkungen auf die Darstellung der Ergebnisse. Spezifika der Bank wurden verallgemeinert, um die Anonymität zu wahren.

An dieser Stelle sei den VertreterInnen der Bank – insbesondere jenen, die in der Steuerungsgruppe und in der Bewertungskommission tätig waren – für ihre Bereitschaft zur Kooperation, Diskussion und Unterstützung gedankt.

3.2. Allgemeine Ziele des Projektes

Nach den Verhandlungen über eine Teilnahme der Bank an dem Aktionsforschungsprojekt „Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation, D.A.B.O.“ wurde im Kick-Off-Workshop mit den Vertretern der Bank eine Steuerungsgruppe eingerichtet. Gemeinsam mit der Steuerungsgruppe, der zu Beginn drei Vertreter der Arbeitgeberseite, zwei Betriebsräte sowie die beiden Forscherinnen angehörten, wurden ein Projektplan mit einzelnen Arbeitspaketen festgelegt sowie die Ziele und Nicht-Ziele des Forschungsprojektes in der Bank definiert.

Insgesamt lassen sich die verschiedenen Aktivitäten dieses über 14 Monate währenden Prozesses in vier Arbeitspaketen beschreiben. Die Arbeitspakete umfassten:

- Analyse der Zusammensetzung der Belegschaft und der Entgelte nach Geschlecht
- Diskussion des Bewertungssystems
- Workshop (Sensibilisierung und Schulung) mit InhaberInnen von Schlüsselarbeitsplätzen
- Adaptieren des Bewertungssystems sowie des Erhebungsinstrumentes
- Sensibilisierung und Schulung der Mitglieder der Bewertungskommission
- Verteilung des Erhebungsinstrumentes (Fragebogen) und Betreuung der RespondentInnen (Beschäftigte und Führungskräfte)

- Arbeit der Bewertungskommission
- Auswertung der Ergebnisse
- Vergleich mit den Ergebnissen der aktuellen Arbeitsbewertung

Im Rahmen des Kick-Off-Workshops im Sommer 2000 wurden die Ziele und Nicht-Ziele des Projektes in der Steuerungsgruppe der Bank diskutiert und festgelegt.

Abb. 2: Ziele und Nichtziele

<p>Ziele</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse der bestehenden Entgeltstruktur• Identifizierung möglicher Diskriminierungen• Optimieren der Auswahlkriterien für Stellenbesetzungen (aktualisierte Tätigkeitsbeschreibungen)• Evaluierung des gültigen Arbeitsbewertungssystems, Entwickeln von Adaptionsvorschlägen• Ausloten der Möglichkeiten der Harmonisierung aufgrund der Fusionierungen der jüngeren Zeit• Ausarbeitung eines diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungssystems• Transparenz des Systems für die Beschäftigten <p>Nichtziele</p> <ul style="list-style-type: none">• Unmittelbarer Eingriff in bestehende Einzelverhältnisse• Unmittelbare Kostenerhöhung für das Unternehmen
--

In der nachstehenden Auflistung werden die Arbeitspakete übersichtlich dargestellt und in einem weiteren Kapitel ausführlich beschrieben.

Projektverlauf in der Bank – eine Übersicht

Zeitplan	Arbeitsschritte	(Teil)Ergebnisse und Veränderungen des Projektdesigns
11.8.2000	<p>1. Sitzung der Steuerungsgruppe: „Kick-Off-Workshop“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung und Diskussion des Projektablaufes, der Arbeitspakete sowie des Zeitplanes, Definition der Ziele/Nicht-Ziele • Einsetzen einer betriebsinternen Projektgruppe und gemeinsames Festlegen eines Zeitplans • Vertrag über Zusammenarbeit 	
12.8.- 13.10.2000	<p>Arbeitspaket 1: Ist-Analyse Bank</p> <p>Diese Arbeitspaket beinhaltete die Sichtung und Auswertung der beiden Datensätze zu den Beschäftigten, die in der Bank aufgrund der Fusionierung vorhanden sind, die Sichtung und Auswertung betriebsspezifischer Materialien (Kollektivvertrag, Betriebsvereinbarungen, MitarbeiterInnenbefragung etc), Sichtung und Diskussion des aktuell gültigen analytischen Arbeitsbewertungsverfahrens der Bank.</p> <p>22.8.00: 2. Sitzung der Steuerungsgruppe 13.9.00: Interviews mit zwei Vertretern der Betriebsratskörperschaft 27.9.00: Interview mit Vertreter der Personalabteilung der Bank (Experte Arbeitsbewertung) 13.10.00: 3. Sitzung der Steuerungsgruppe</p> <p>Zusammenfassung der Arbeitsschritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sichtung und Analyse der Zusammensetzung der Beschäftigten sowie deren Entgelte auf Basis der betriebsinternen Daten • Analyse des Kollektivvertrages, der Betriebsvereinbarung sowie weiterer betrieblicher Materialien • Vorstellung und Diskussion des aktuellen analytischen Arbeitsbewertungssystems der Bank • Diskussion der internationalen und nationalen Rahmenbedingungen zu Entgeltgleichheit sowie diskriminierungsfreier Arbeitsbewertungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit wird auf Dezember 2000 verschoben. • Ein Mitglied der Steuerungsgruppe geht in Pension. • Das Gehaltssystem ist nicht einheitlich, sondern besteht aus zwei unterschiedlichen Datensätzen.

Zeitplan	Arbeitsschritte	(Teil)Ergebnisse und Veränderungen des Projektdesigns
13.10.00 - 16.1.2001	<p>Arbeitspaket 2: Check des aktuellen Arbeitsbewertungssystems, Fortführung der Ist-Analyse, Auswahl eines Arbeitsbewertungsverfahrens</p> <p>28.11.00: 4. Sitzung der Steuerungsgruppe 16.1.01: 5. Sitzung der Steuerungsgruppe</p> <p>Zusammenfassung der Arbeitsschritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterführung der Datenauswertung • Entscheidung für ein diskriminierungsfreies Arbeitsbewertungsverfahren (Auswahl von EVALFRI, einer Weiterentwicklung des Schweizer Arbeitsbewertungsverfahrens ABAKABA, das in der kantonalen Verwaltung von Freiburg/Schweiz implementiert wurde.) • Adaption von EVALFRI entsprechend den betrieblichen Bedürfnissen der Bank • Diskussion und Auswahl der Schlüsselarbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Die erste und zweite Hierarchieebene werden – laut Beschluss der Steuerungsgruppe – nicht bewertet. Insgesamt sollen weniger Schlüsselarbeitsplätze (rund 12) bewertet werden. Die Schlüsselarbeitsplätze sind in jener Hierarchieebene, in der sich der überwiegende Teil aller Beschäftigten befindet. Insgesamt sollen rund 45 InhaberInnen dieser Schlüsselarbeitsplätze befragt werden. • Die Steuerungsgruppe beschließt aufgrund von Zeitressourcenknappheit keine Interviews mit den Beschäftigten durchzuführen. Die Befragung erfolgt schriftlich. • Maßnahmen der betriebsinternen Öffentlichkeitsarbeit werden auf die Zeit nach Februar 2001 verschoben. Begründung: Betriebsratswahlen im Februar 2001, die Beschäftigten sollen nicht verunsichert werden. • Zwei Frauen kommen in die Steuerungsgruppe
16.1.2001- 7.6.2001	<p>Arbeitspaket 3: Pretest und Feinschliff des Bewertungsinstruments, Sensibilisierung der Beschäftigten</p> <p>9.3.2001: 6. Sitzung der Steuerungsgruppe 22.3.2001: Pretest des Erhebungsinstruments (Fragebogen) mit Mitgliedern der Steuerungsgruppe 22.3.2001: Erster Sensibilisierungsworkshop mit Beschäftigten 2.5.2001: Zweiter Sensibilisierungsworkshop mit Beschäftigten 2.5.2001: 7. Sitzung der Steuerungsgruppe</p> <p>Zusammenfassung der Arbeitsschritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Öffentlichkeitsarbeit zum Projekt über das bankinterne Intranet • Pretest des Erhebungsinstruments • Adaptierung des Erhebungsinstruments • Planung u. Durchführung v. Sensibilisierungswshops für Beschäftigte 	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere zeitliche Verzögerungen des Projektes aufgrund der Intervention des Vorstandes (Befürchtungen von Seiten des Vorstandes, dass Aktivitäten rund um das Forschungsprojekt Erwartungshaltungen seitens der Beschäftigten erzeugen.) – Beschluss: Reduktion der schriftlich zu Befragenden auf 20 Personen; insgesamt werden 9 Schlüsselarbeitsplätze bewertet. • Die bereits bestehende, rein männlich besetzte Bewertungskommission wird durch eine Vertreterin des Betriebsrates erweitert.

Zeitplan	Arbeitsschritte	(Teil)Ergebnisse und Veränderungen des Projektdesigns
8.6.2001-8.10.2001	<p>Arbeitspaket 4: Ausfüllen des Fragebogens durch die Beschäftigten, Bewertung der Schlüsselarbeitsplätze durch die Bewertungskommission, Auswertung und Prozessanalyse</p> <p>8.6.2001: 8. Sitzung der Steuerungsgruppe 28.6.2001: 9. Sitzung der Steuerungsgruppe 6.7.2001: Sensibilisierung der Führungskräfte 19.7.2001: Bewertungskommission, 1. Sitzung 3.10.2001: Bewertungskommission, 2. Sitzung 3.10.2001: 10. und letzte Sitzung der Steuerungsgruppe 8.10.2001: Ergebnispräsentation und -diskussion, Diskussion von Gleichstellungsmaßnahmen</p> <p>Zusammenfassung der Arbeitsschritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausfüllen der Fragebögen durch die InhaberInnen der Schlüsselarbeitsplätze • Sensibilisierung der Führungskräfte • Ausfüllen der Fragebögen durch Führungskräfte • Sensibilisierung der Bewertungskommission • Durchsicht und Bearbeitung der ausgefüllten Fragebögen • Durchführung der Bewertung der Schlüsselarbeitsplätze durch die Bewertungskommission • Berechnung der Arbeitswertpunkte • Prozessanalyse • Ergebnispräsentation und -diskussion in der Steuerungsgruppe • Diskussion von Maßnahmen zur Gleichstellung sowie weiterer Schritte (siehe Anhang) 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte füllen 9 Fragebögen zu den Schlüsselarbeitsplätzen aus. • Insgesamt 15 Beschäftigte füllen Fragebögen zu Schlüsselarbeitsplätzen aus. • Die Bewertungskommission bewertet 9 Schlüsselarbeitsplätze. • Die Bank will Maßnahmen zur Gleichstellung allgemein ergreifen, diese werden vom Forschungsteam auf Basis der Erfahrungen im Prozess erarbeitet und am Ende des Projektes vorgestellt.

3.4. Beschreibung der Arbeitspakete im Einzelnen

3.4.1. Arbeitspaket 1 – Ist-Analyse, Materialsichtung und Öffentlichkeitsarbeit

Von August bis Mitte Oktober 2000 fanden insgesamt drei Steuerungsgruppensitzungen statt. Ein zentrales Thema bildete in diesen drei Treffen die geschlechtsspezifische Datenanalyse allgemein sowie die Zusammensetzung der aktuellen Entgelte aller Beschäftigten der Bank. Anzumerken ist hier, dass sich im Zuge der Datenanalyse herausstellte, dass zwei verschiedene Gehaltssysteme existieren, die nach der in der letzten Zeit erfolgten Fusionierung noch nicht vereinheitlicht worden sind.

Die zentralen Ergebnisse der **Datenanalyse** lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Eine Verteilung nach Alter und Geschlecht zeigt, dass sich die größte Gruppe der Frauen (20 Prozent der weiblichen Beschäftigten) in der Altersgruppe zwischen 26 und 30 Jahren befindet, die größte Gruppe der männlichen Beschäftigten stellt jene zwischen 41 und 50 Jahren dar (22 Prozent der männlichen Beschäftigten). Ein prozentueller Vergleich wiederum macht deutlich, dass rund 60 Prozent der weiblichen Beschäftigten jünger als 41 Jahre, hingegen 60 Prozent der männlichen Beschäftigten älter als 41 Jahre sind.

Das Ausmaß der Arbeitszeitverpflichtung ist in der Bank in der Betriebsvereinbarung festgehalten und beträgt 38,5 Stunden in der Woche. Das Ausmaß der Arbeitszeit zeigt eine interessante Verteilung nach Geschlecht, wie in Tabelle 2 dargestellt:

Tabelle 2: Verteilung der Arbeitszeit nach Geschlecht (in Prozent)

Arbeitszeitausmaß	Männer	Frauen
Bis 20 Stunden	0,4 %	10,4 %
21-25 Stunden	0,4 %	9,3 %
26-30 Stunden	0,4 %	8,2 %
31-38,5 Stunden	98,8 %	72,1 %
Gesamt	100,0 %	100,0 %

Quelle: Daten Bank, Eigenberechnung Solution

Während nur rund ein Prozent der männlichen Beschäftigten bis 30 Stunden beschäftigt ist, trifft dies auf rund 28 Prozent der Mitarbeiterinnen der Bank zu.

Nach Alter betrachtet zeigt sich, dass ab einem Alter von 27 Jahren das durchschnittliche Beschäftigungsausmaß von Frauen sinkt, das geringste Beschäftigungsausmaß haben Frauen im Alter von 34 Jahren, hier liegt das durchschnittliche Beschäftigungsausmaß bei 27 Stunden.

Insgesamt liegen die mittleren Gehälter der Beschäftigten der Bank bei den Männern bei rund ATS 36.000 netto und bei den Frauen bei ATS 22.000 netto. Dies bedeutet, dass das (nicht-teilzeitbereinigte) mittlere Monatsgehalt der männlichen Beschäftigten um rund ATS 14.000 höher ist als jenes der Frauen. Werden diese Daten teilzeitbereinigt, so liegen die mittleren Gehälter der Frauen bei rund ATS 25.000 netto und jene der Männer bei rund ATS 37.000 netto, es bleibt eine Entgelt Differenz von rund ATS 12.000 zwischen den Geschlechtern. In diesen gerundeten Summen sind keine Überstunden bzw. Prämien berücksichtigt. Unterschiede ergeben sich aufgrund von Alter, Dienstalter und Funktion.

Die Gehaltsfindung basiert auf einem Schema, welches periodische Vorrückungen vorsieht.

Für einen Aufstieg in der Bank gibt es mehrere Voraussetzungen, eine davon ist das Durchlaufen eines betriebsinternen, dreistufigen Prüfungsverfahrens. Insgesamt verfügen rund 60 Prozent aller Beschäftigten über die erste Prüfung, der Frauenanteil liegt hier bei 59 Prozent. Die zweite, weiterführende Prüfung wurde von 48 Prozent der Beschäftigten absolviert, hier liegt der Frauenanteil bei 49 Prozent. Die dritte Prüfung, zu der nur auf Vorschlag bzw. mit Bewilligung durch den Vorstand angetreten werden kann, haben acht Prozent der Beschäftigten absolviert, der Frauenanteil liegt hier bei drei Prozent.

Weitere Arbeitsschritte

Einen weiteren Schwerpunkt stellte in dieser ersten Phase die Auseinandersetzung mit betrieblichen Dokumenten (wie etwa Betriebsvereinbarungen, Betriebszeitungen), aber auch mit dem Kollektivvertrag dar. Schließlich wurde noch das aktuelle Arbeitsbewertungsverfahren eingehend untersucht und diskutiert. Aufgrund einer Vereinbarung mit der Unternehmensberatungsfirma, die dieses System vor zehn Jahren entwickelt hat und bei der Implementierung beteiligt war, war es nicht möglich, dass den Forscherinnen die schriftlichen Unterlagen zur Verfügung gestellt wurden. Um dieses Verfahren kennen zu lernen, wurden schließlich zwei Interviews durchgeführt, eines mit Vertretern der Betriebsratskörperschaft und eines mit einem Vertreter der Arbeitgeberseite, der die Einführung dieses Systems – gemeinsam mit dem Betriebsratsvorsitzenden – von Beginn an geleitet hat. In diesen Interviews, aber auch im Rahmen einer Steuerungsgruppensitzung wurden die Erfahrungen, die bei der ersten Einführung eines Arbeitsbewertungssystems gemacht wurden, im Detail vorgestellt und analysiert.

Neben dem Sammeln und Diskutieren erhobenen Materials wurden in diesen drei Treffen verschiedene Sensibilisierungsschritte durchgeführt. Neben allgemeinen Fragen der betrieblichen Gleichstellung informierten die Forscherinnen die Steuerungsgruppe über internationale und nationale Rahmenbedingungen der Entgeltgleichheit sowie allgemein über Anforderungen von diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungsverfahren sowie über ausgewählte internationale Beispiele bereits durchgeführter Implementierungen derartiger Verfahren. Für diese Phase wäre auch bereits der Beginn der internen Öffentlichkeitsarbeit zum Projekt D.A.B.O.-Bank geplant gewesen. Auf Wunsch der Steuerungsgruppe wurde vereinbart, erst im Dezember alle Beschäftigten über die Durchführung dieses Aktionsforschungsprojektes zu informieren. Beim dritten Treffen kam es zu einer ersten Veränderung der personellen Besetzung der Steuerungsgruppe. Aufgrund der bevorstehenden Pensionierung verabschiedete sich der Betriebsratsvorsitzende bei dieser Sitzung vom Projekt.

3.4.2. Arbeitspaket 2 – Das Bewertungssystem

Das zweite Arbeitspaket wurde in der Zeit von Mitte Oktober 2000 bis Mitte Jänner 2001 durchgeführt. Es fanden zwei Steuerungsgruppensitzungen statt. Mit Beginn der Arbeit an der Phase 2 wurden zwei Frauen als Vertreterinnen der Betriebsratskörperschaft als Mitglieder der Steuerungsgruppe nachnominiert. Damit wurde einem Vorschlag der Forscherinnen Rechnung getragen, die dies von Beginn des Projektes an zur Diskussion gestellt hatten. Weiters konnte in dieser Phase die Betriebsdatenanalyse abgeschlossen werden. Intensive Diskussionen gab es hier vor allem rund um das Thema der Funktionen: So war für das Forscherinnenteam die Klärung der Abgrenzung von Funktionsbeschreibungen wichtig wie auch die konkrete Beschreibung der Tätigkeitsprofile verschiedener spezialisierter Positionen Fragen aufwarf. Deutlich wurde hier, dass die in der Bank gepflogene Funktions- und Tätigkeitseinteilung nicht immer durchgängig nachvollziehbar war.

Ein weiterer wichtiger Schritt in dieser Phase bestand in der Entscheidung für ein in der Bank anzuwendendes diskriminierungsfreies Arbeitsbewertungssystem: Im betrieblichen Projekt sollte EVALFRI, eine Adaption des Schweizer Arbeitsbewertungsverfahrens ABAKABA⁶, auf die Gegebenheiten der Bank hin adaptiert werden, so der gemeinsame Beschluss der Steuerungsgruppe. Es wurde aufgrund folgender Kriterien ausgewählt: Es entspricht den in der Einleitung des Gesamtberichtes dargestellten Kriterien der Europäischen Union bezüglich Diskriminierungsfreiheit. Zudem wurde es in der Schweiz mehrfach angewendet, dabei verändert und überprüft. In Deutschland wurde es ebenfalls im Rahmen von Forschungsprojekten getestet.

Der Prozess der Einführung dieses diskriminierungsfreien, analytischen Arbeitsbewertungsverfahrens ist über Artikel, Aufsätze und Publikationen dokumentiert und so nachvollziehbar. Die Befragung über Fragebogen erleichtert es in der konkreten betrieblichen Realität, die zeitlichen Ressourcen für eine Befragung der MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stellen. Die genaue Beschreibung der Intention und Inhalte der Fragebögen und der Gewichtung der vier Tätigkeitsbereiche konnte bereits im Vorfeld den Vertretern der Steuerungsgruppe in der Bank präsentiert werden und war so für sie nachvollziehbar. Dies ist vor allem deshalb von Bedeutung, da das aktuelle Arbeitsbewertungsverfahren der Bank, insbesondere das konkrete Bewertungsverfahren, nicht durchgehend schriftlich dokumentiert ist.

EVALFRI wurde in der Schweiz vor allem in öffentlichen Verwaltungen angewendet, die über vielfältige, unterschiedliche Arbeits- und Tätigkeitsbereiche verfügen. Dies ist auch bei der Bank der Fall. Insgesamt fiel die Wahl auf EVALFRI, weil es ausgereift, erprobt, dokumentiert - innerhalb der vier Bereiche jedoch auf die jeweilige betriebliche Realität adaptierbar - ist. Auch die „kulturelle Nähe“ zur Schweiz spielt hierbei eine Rolle.

Außerdem begann in dieser Phase die Diskussion zur Auswahl der Schlüsselarbeitsplätze für das Bewertungsverfahren. Von Seiten der Bank war es dezidiert nicht erwünscht, die beiden obersten (erste und zweite) Führungsebenen zu bewerten. Diese Positionen waren auch bei der Einführung des ersten Bewertungssystems nicht einbezogen gewesen.

Zu diesem Zeitpunkt wurde die erste größere Veränderung hinsichtlich des geplanten Projektvorhabens vorgenommen. Entgegen der Erstabmachung sollte die Befragung der InhaberInnen von Schlüsselarbeitsplätzen nicht mündlich erfolgen, sondern schriftlich durchgeführt werden. Dies wurde seitens der VertreterInnen der Bank mit Knappheit der Zeitressourcen begründet. Hier wurden der große Arbeitsanfall in Zusammenhang mit der Aufhebung der Anonymität der Sparbücher sowie auch insgesamt knappe Personalressourcen wurden als Begründung für diesen Beschluss angeführt. Außerdem wurde der Beginn der internen Öffentlichkeitsarbeit wiederum verschoben. Die Begründung für diese Entscheidung war die mit Februar 2001 angesetzte Betriebsratswahl, vor der jede mögliche Verunsicherung der Beschäftigten verhindert werden sollte.

3.4.3. Arbeitspaket 3 – Adaptierung und Erhebung

Das Arbeitspaket 3 wurde in der Zeit von Mitte Jänner 2001 bis Mitte Juni 2001 durchgeführt. Es fanden insgesamt zwei Steuerungsgruppensitzungen statt. Die intensive Arbeit an der Adaptierung des diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungsverfahrens stand in dieser Phase zu Beginn im Zentrum. Auf Basis der Unterlagen, die den Schweizer Prozess dokumentieren, wurde EVALFRI an die Anforderungen und Bedürfnisse der Bank angepasst. In einem ersten Schritt wurden das gesamte System, die Vorgangsweise sowie die konkreten Erhebungsbögen der Steuerungsgruppe der Bank vorgestellt und von dieser diskutiert. Klar wurde in dieser ersten Bearbeitungsphase, dass das Erhebungsinstrumentarium sprachlich zu überarbeiten ist. Inwieweit auch die einzelnen Erhebungskategorien

⁶ ABAKABA steht für: **A**lytische **B**ewertung von **A**rbeitstätigkeiten nach **K**atz und **B**aitsch, genauere Informationen siehe Anhang

zu überarbeiten sind, sollte sowohl in der Steuerungsgruppe als auch in Workshops mit Beschäftigten überprüft werden. Es wurde jedoch festgehalten, dass die grundsätzliche Ausrichtung (vier Bereiche und drei Blickwinkel) nicht verändert werden sollte.

Im intellektuellen Bereich mussten die verschiedenen Formen der Ausbildung an das österreichische Schul- und Ausbildungssystem sowie die spezifischen Formen des Zusatzwissens und der Berufserfahrung an die österreichische Situation angepasst werden. Um den Faktor Kommunikation, der im psycho-sozialen Bereich angesiedelt ist, entspann sich eine Diskussion darüber, inwieweit die zunehmend steigenden Anforderungen an die schriftliche Kommunikation berücksichtigt werden sollten. In Rücksprache mit dem Schweizer Projektteam wurde jedoch beschlossen, die schriftliche Kommunikation nicht als eigenen Faktor in diesen Bereich aufzunehmen, da dieser bereits mit den fachlichen Anforderungen abgedeckt war und so eine Doppelbewertung vermieden werden kann.

Im psychischen Bereich waren vor allem jene Bereiche zu adaptieren, die mit spezifischen Arbeitszeitregelungen einhergingen. So etwa wurde die Frage Nacht- und Schichtdienst aus dem Fragebogen genommen, da diese Formen von Arbeitszeitregelungen in der Bank nicht existieren. Schwierig gestaltete sich die Ausformulierung des Bereichs der Verantwortung. Hier sollten neben der Formulierung der klassischen Führungsverantwortung auch die Verantwortung für die Erreichung von Unternehmenszielen formuliert werden. Auch die in der Bank spezifische Verantwortung für unterschiedlich große Geldbeträge musste berücksichtigt werden.

Nach der Überarbeitung des Fragebogens aufgrund der Diskussion in der Steuerungsgruppe wurde dieses Instrument als Pretest an alle Mitglieder dieses Organs versendet und bei der nächsten Sitzung angenommen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Steuerungsgruppe vor allen Dingen die stärkere Betonung und differenzierte Auflistung der psychosozialen Anforderungen und Belastungen wie auch die Unterteilung des Merkmals Verantwortung großen Anklang fanden.

In Anschluss an die Betriebsratswahl wurden nun alle Beschäftigten kurz mittels bankinternen Informationssystems über die Durchführung dieses Aktionsforschungsprojektes informiert. Dem Forscherinnenteam wurden keine nennenswerten Reaktionen der Beschäftigten bekannt. Zugleich ging es nun um die endgültige Festlegung der zu untersuchenden Schlüsselarbeitsplätze. Ursprünglich war geplant, rund 50 Schlüsselarbeitsplätze bewerten zu lassen. Nun stimmten die VertreterInnen der Bank für eine deutliche Reduzierung der Schlüsselarbeitsplätze. Begründet wurde diese Reduktion mit einem sehr knappen Zeitbudget auf Seiten der Beschäftigten. Aber auch das Motiv, dass es keine allzu große weitere interne Öffentlichkeit für dieses Projekt geben solle, war ein Argument. Im Rahmen einer Steuerungsgruppensitzung wurden schließlich neun Schlüsselarbeitsplätze ausgewählt. Seitens der VertreterInnen der Bank wurde bei der Auswahl darauf hingewiesen, dass diese neun Schlüsselarbeitsplätze in jene Hierarchiestufe fallen, in der rund 80 Prozent der Beschäftigten arbeiten.

Nachdem die Entscheidung für die Schlüsselarbeitsplätze gefallen war, konnte mit der organisatorischen Planung der Sensibilisierungsworkshops begonnen werden. Es sollten in insgesamt drei Workshops rund 45 Beschäftigte als VertreterInnen der neun Schlüsselarbeitsplätze teilnehmen. Ende März wurde der erste dreistündige Sensibilisierungsworkshop mit zwölf Personen, allesamt InhaberInnen dieser Schlüsselarbeitsplätze, durchgeführt. Neben Einzelarbeit und Gruppendiskussion zu den eigenen Tätigkeitsbereichen, ihren Anforderungen und Belastungen, stand der Fragebogen im Rahmen dieser Workshops im Mittelpunkt. Nach einem Input der Forscherinnen zum Thema Arbeitsbewertung unter besonderer Berücksichtigung des nichtdiskriminierenden Aspekts füllten die einzelnen TeilnehmerInnen den Fragebogen aus. Im Anschluss daran wurde eine moderierte Diskussion zum gesamten Erhebungsinstrument durchgeführt. Deutlich wurde, dass die Klärung und intensive Diskussion darüber, dass es nicht um die Bewertung einer Person, sondern um die Bewertung eines Arbeitsplatzes geht, für das Ausfüllen des Fragebogens eine wichtige Voraussetzung darstellte. Insgesamt beurteilten die Teilnehme-

rInnen den Fragebogen als positiv, durch die abgefragten Aspekte fanden sie ihre Tätigkeiten gut abgebildet. Interessant war weiters, dass das Bewusstwerden der Vielfältigkeit der Anforderungen und Belastungen durch diesen Fragebogen unterstützt wurde. In Hinblick auf Verständlichkeit wurden seitens der TeilnehmerInnen einige Wünsche (etwa Kürzungen, Angabe von Beispielen) eingebracht, die ebenfalls noch eingearbeitet wurden. Diese Änderungen wurden im Anschluss der Steuerungsgruppe zur Kenntnis gebracht.

Entsprechend der Planung sollten nun die beiden ausstehenden Sensibilisierungswshops mit weiteren InhaberInnen von Schlüsselarbeitsplätzen durchgeführt werden. Daran anschließend sollte die Verteilung der Fragebögen gestartet werden. Aufgrund einer Intervention des Vorstandes wurde der Prozess jedoch an dieser Stelle vorläufig gestoppt. Die Begründung seitens des Vorstandes war, dass es Befürchtungen gäbe, dass aufgrund des Einbeziehens von weiteren Beschäftigten Erwartungshaltungen entstehen könnten, die nicht erfüllt werden könnten. Nach einer Steuerungsgruppensitzung, bei der die Rahmenbedingungen für die Fortführung des Projektes geklärt wurden, konnte das Projekt, wenn auch in wiederum reduziertem Umfang, weitergeführt werden. Anstelle von insgesamt drei Workshops wurde nun nur noch ein zweiter mit insgesamt acht Personen durchgeführt. In der Folge konnten insgesamt 20 Fragebögen verteilt werden. Alle InhaberInnen der Schlüsselarbeitsplätze wurden darauf hingewiesen, dass sie sich bei Unklarheiten oder Fragen an das Forscherinnenteam sowie an den Leiter der Steuerungsgruppe wenden könnten. Innerhalb der gesetzten Frist wurden 15 Fragebögen zurückgesendet, die in die Auswertung aufgenommen werden konnten.

Zum Abschluss von Arbeitspaket 3 wurde weiters in der Steuerungsgruppe vereinbart, dass in die Bewertungskommission eine Vertreterin des Betriebsrates aufgenommen werden sollte. Dieser Entschluss stellte einen wesentlichen Schritt dar, denn die Aufnahme in die Bewertungskommission war bislang Personen vorbehalten, die in den Führungsebenen verortet sind bzw. die Funktion des Betriebsratsvorsitzenden inne haben.

3.4.4. Arbeitspaket 4 – Bewertung und Gewichtung

Das Arbeitspaket 4 wurde in der Zeit von Mitte Juni 2001 bis Anfang Oktober 2001 durchgeführt. Es fanden insgesamt fünf Steuerungsgruppensitzungen sowie zwei Sitzungen der Bewertungskommission statt. Ein wesentlicher Bestandteil in der ersten Phase von Arbeitspaket 4 war die Aufbereitung der Ergebnisse der Fragebögen, die von den Beschäftigten ausgefüllt worden waren. Zugleich wurden die Führungskräfte, in deren Verantwortungsbereich die neun ausgewählten Schlüsselarbeitsplätze fallen, im Rahmen von Einzelgesprächen für das Thema „diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung“ sensibilisiert und in die Intention und Systematik des Fragebogens eingeführt. In der Folge wurden seitens der Führungskräfte alle neun Schlüsselarbeitsplätze bewertet. Diese ausgefüllten Fragebögen wurden daraufhin ebenfalls in die Aufbereitung durch das Forscherinnenteam einbezogen.

In einem weiteren Schritt wurde die Bewertungskommission einberufen. Die Zusammensetzung der Bewertungskommission gestaltete sich folgendermaßen: zwei Personen aus der Betriebsratskörperschaft (eine Frau, ein Mann), vier Führungskräfte (vier Männer), zwei Vertreter der Steuerungsgruppe (Leiter, Mitglied der aktuellen Bewertungskommission), zwei Forscherinnen. Insgesamt nahmen demnach drei Frauen und sieben Männer an der Bewertungskommission teil. In der Bewertungskommission wurden zu Beginn die Mitglieder zum Themenbereich diskriminierungsfreie analytische Arbeitsbewertung informiert und sensibilisiert. Außerdem wurde die Arbeitsweise der Bewertungskommission festgelegt. In einem zweiten Schritt wurde jeder einzelne Schlüsselarbeitsplatz auf Basis der Ergebnisse der Fragebögen der Beschäftigten und der Vorgesetzten bewertet, das heißt, es wurde die konkrete Punkteanzahl je Bereich und Fragebogen bestimmt. Weiters wurden besonders markante Abweichungen zwischen den Angaben der Beschäftigten und der Vorgesetzten diskutiert. Nach dem Konsensualprinzip musste sich die Bewertungs-

kommission auf eine einheitliche Bewertung einigen. Im ersten Bewertungsdurchgang konnten so fünf Schlüsselarbeitsplätze bewertet werden. In einer zweiten Sitzung der Bewertungskommission wurden weitere vier Arbeitsplätze bewertet. Bereits in der zweiten Sitzung war ein gewisser „Übungseffekt“ bei den Mitgliedern der Bewertungskommission feststellbar.

Themenbereiche wie insbesondere Verantwortung oder spezifische psychosoziale Belastungen waren in der ersten Sitzung der Bewertungskommission ausführlich diskutiert worden, und es wurde ein gemeinsames Verständnis etwa über das „Erreichen der Unternehmensziele“ erlangt. Auch dieses gemeinsame Verständnis stellte einen Aushandlungsprozess dar. So etwa gaben die befragten InhaberInnen von Schlüsselarbeitsplätzen im Bereich der physischen Belastungen - Umgebungsbedingungen - an, sie müssten teilweise bis zu zwei Drittel ihrer Arbeitszeit bei künstlichem Licht arbeiten. Die Mitglieder der Bewertungskommission waren jedoch teilweise der Meinung, dies sei abhängig von der jeweiligen Filiale oder vom Arbeitsort. Eine Vertreterin der Betriebsratskörperschaft wies jedoch darauf hin, dass es im Schalterbereich Usus sei, künstliches Licht einzuschalten, selbst wenn es an diesem Ort Tageslichteinfall gebe. Darauf hin verständigte sich die Bewertungskommission darauf, diese belastende Umgebungsbedingung (Arbeiten bei künstlichem Licht) bei allen Schlüsselarbeitsplätzen mit KundInnenkontakt mit Punkten zu versehen.

Wie bereits erwähnt, wurde das Grundsystem der Bewertung und der Berechnung der Punkte vom Schweizer System ABAKABA bzw. EVALFRI übernommen. Dieses System sieht vor, dass in jedem der vier Bereiche (intellektueller Bereich, psycho-sozialer Bereich, physischer Bereich und Verantwortung) eine maximale Punkteanzahl von 280 Punkten erzielt werden kann.

Diese absoluten Punktezahlen werden in einem mathematischen Verfahren gewichtet. Diese Gewichtung berechnet sich nach folgendem Schema: Alle vier Bereiche zusammen ergeben 100 Prozent der Punkte. In einem Aushandlungsprozess werden – auf Basis der vorgeschlagenen Grenzwerte der Autoren Katz und Baitsch – die vier Bereiche gewichtet. Das Schweizer Modell EVALFRI etwa gewichtete den intellektuellen Bereich mit 58 Prozent, den VertreterInnen der Steuerungsgruppe der Bank erschien dieser Wert zu hoch, sie gewichteten ihn mit 50 Prozent. Im Gegenzug wurden der psycho-soziale, der physische sowie der Verantwortungsbereich höher gewichtet, wie in Tabelle 3 dargestellt wird.

Tabelle 3: Vergleich der Punkte und der Gewichtung – Schweizer Modell und D.A.B.O.-Bank

	Intellektueller Bereich	Psychosozialer Bereich	Physischer Bereich	Verantwortung
Maximale Punktezahl allgemein	280	280	280	280
Gewichtung in % EVALFRI (Summe d. Punkte=100%)	58 %	17 %	8 %	17 %
Gewichtete Punktezahl (Maximum EVALFRI)	644 (280x2,3)	196 (280x0,7)	84 (280x0,3)	196 (280x0,7)
Gewichtung in % D.A.B.O.-Bank	50 %	20 %	10 %	20 %
Gewichtete Punktezahl (Maximum D.A.B.O.-Bank)	560 (280x2,0)	224 (280x0,8)	168 (280x0,4)	168 (280x0,8)

Quelle: Unterlagen EVALFRI, Eigenberechnung Solution

Nach Beschluss der Gewichtung durch die Steuerungsgruppe und nach der konsensualen Bewertung der Schlüsselarbeitsplätze durch die Bewertungskommission wurden die jeweiligen Punkte errechnet. Aufgrund der geringen Anzahl von bewerteten Schlüsselarbeitsplätzen konnte eine Überführung der Ergebnisse der Arbeitsbewertung in ein Entgeltsystem wissenschaftlich fundiert nicht stattfinden. Um den Prozess der Arbeitsbewertung und der Einstufung in der Bank – dem ursprünglichen Forschungskonzept entsprechend – abschließen zu können, hätten noch folgende Schritte durchgeführt werden müssen:

- Eine größere Anzahl von SchlüsselarbeitsplatzinhaberInnen füllen den Fragebogen aus;
- Bewertung einer größeren Anzahl von Schlüsselarbeitsplätzen;
- Die Ergebnisse der Bewertung in eine Rangreihenfolge bringen;
- Überprüfen, ob es gleichwertige Schlüsselarbeitsplätze gibt (gleiche oder annähernd gleiche Arbeitswertpunkte);
- Durchführen von Quervergleichen, um die Relation der Schlüsselarbeitsplätze untereinander sicherzustellen;
- Festlegen der Bandbreite der Punkte pro Besoldungsgruppe; dies ist eine lohnpolitische Entscheidung und müsste in Abstimmung mit den im Kollektivvertrag bzw. in der Betriebsvereinbarung festgelegten Besoldungsgruppen erfolgen (im Kollektivvertrag sind die Besoldungsgruppen über ein summarisches Arbeitsbewertungsverfahren definiert);
- Überprüfung der so gewonnenen Ergebnisse; bei Abweichungen von der Betriebsvereinbarung innerbetriebliche Diskussion zwischen VertreterInnen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu möglichen höheren oder niedrigeren Einstufungen sowie Verschriftlichung der Ergebnisse;
- Einrichten einer Berufungskommission;
- Mögliche weitere Schritte: Diskussion auf überbetrieblicher Ebene – Auswirkungen auf den Kollektivvertrag.

3.5. Der Projektabschluss

Zum Abschluss des Betriebsprojektes fand eine letzte Steuerungsgruppensitzung statt, bei der der gesamte Forschungsprozess einer kritischen Analyse unterzogen wurde. Als zweiter wesentlicher Schwerpunkt dieser Sitzung wurden mögliche Maßnahmen nach Abschluss des Forschungsprojektes diskutiert. So wurde seitens der VertreterInnen der Bank festgehalten, dass dem Vorstand folgender Vorschlag unterbreitet werde: Überprüfung des aktuell gültigen Arbeitsbewertungsverfahrens auf Basis der Erfahrungen und Erkenntnisse des Forschungsprojektes, dies besonders im Bereich der psycho-sozialen Merkmale. Des Weiteren wird eine Diskussion zu den Maßnahmen der betrieblichen Gleichstellung, die von den Forscherinnen auf Wunsch der Steuerungsgruppe vorgeschlagen worden waren, sowohl seitens der Betriebsratskörperschaft als auch seitens des Vorstandes fortgeführt werden⁷. Insgesamt ist festzuhalten, dass trotz eingeschränkter Gesamtverlaufs der Projektprozess in der Bank als positiv zu beurteilen ist. Über unterschiedliche Sensibilisierungsmaßnahmen (etwa Diskussion zur geschlechtsspezifischen Datenanalyse, zu diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung), über die Einbeziehung von Beschäftigten durch Ausfüllen der Fragebögen sowie aufgrund der aktiven Teilnahme weiblicher Beschäftigter an der Steuerungsgruppe und an der Bewertungskommission ist es gelungen, eine differenzierte Wahrnehmung der Anforderungen und Belastungen von Tätigkeiten, aber auch insgesamt zum Geschlechterverhältnis in der Bank herzustellen.

⁷ Eine Kurzfassung der Maßnahmenvorschläge findet sich im Anhang.

3.6. Zusammenfassung und Ableitungen

Wie aus der Projektbeschreibung hervorgeht, wurden die in der theoretischen Planung des Projektes definierten Arbeitsschritte, Methoden und Inhalte durch unterschiedliche Einflussfaktoren der betrieblichen Realität verändert. In diesem Abschnitt soll nun skizziert werden, welche Ableitungen aus den gewonnenen Erfahrungen und Ergebnissen des Aktionsforschungsprojektes in einer österreichischen Bank gemacht werden können.

3.6.1. Vermittlung des Themas „diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung“

Die Vermittlung des Themas „diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung“ gestaltete sich unterschiedlich: Während bei den Vertretern der Steuerungsgruppe ein großes Expertenwissen hinsichtlich des Themas Arbeitsbewertung vorhanden ist, wurde dem Thema der Diskriminierungsfreiheit lange Zeit geringere Bedeutung beigemessen. Dies hatte zur Folge, dass das Thema Geschlecht/Gender während der ersten Monate des Projektes zwar vom Forschungsteam eingebracht wurde, jedoch auf wenig Resonanz bei den Vertretern der Steuerungsgruppe stieß. Diese Haltung veränderte sich mit der intensiven Auseinandersetzung und der Auswertung der Daten, die geschlechtsspezifische Unterschiede (etwa bei Entgelt, Ausmaß der Arbeitszeit) bei den Beschäftigten belegt. Auch die Einbeziehung von Frauen in die Steuerungsgruppe gab dem Thema „diskriminierungsfreie“ Arbeitsbewertung einen höheren Stellenwert. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Vermittlung der gegenständlichen Thematik einer kontinuierlichen Diskussion und Auseinandersetzung bedarf, die nicht mit einer einmaligen Präsentation zu ersetzen ist.

3.6.2. Sensibilisierung aller betrieblichen AkteurInnen für genderspezifische Fragestellungen

Zentrales Ergebnis ist, dass in Betrieben, die nur über wenig oder keine Informationen und Erfahrungen zu Gender-Debatten verfügen, kontinuierliche Sensibilisierungsprozesse eingeleitet und begleitet werden müssen. In der vorliegenden Untersuchung zeigte sich, dass die Vertreter der Steuerungsgruppe davon ausgingen, dass es in der Bank keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern gibt. Am Ende des Forschungsprozesses kann festgehalten werden, dass diese Einstellung nicht mehr vorherrschend ist. Allerdings – und dies stellt ebenfalls eine wichtige Erkenntnis dar – müssten diese Sensibilisierungsprozesse auch auf der obersten Führungsebene (in diesem Fall beim Vorstand der Bank) ansetzen sowie für alle Beschäftigten geplant und organisiert werden. Dies konnte im vorliegenden Projekt nicht durchgeführt werden.

3.6.3. Auswahl und Kontinuität der AkteurInnen auf betrieblicher Ebene

Der Auswahl der Mitglieder der Steuerungsgruppe kommt im Rahmen des Projektes eine wichtige Bedeutung zu. Dies betrifft sowohl die Position als auch das Geschlecht der jeweiligen Mitglieder. Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe für dieses Projekt hat sich im Laufe der Zeit verändert: Ein Teilnehmer ging in Pension, ein weiterer war längere Zeit in Krankenstand. Gleichzeitig veränderte die – vom Forschungsteam vorgeschlagene – Einbeziehung von Frauen die Dynamik der Steuerungsgruppe. Allgemein kann festgehalten werden, dass es für die Einrichtung und die konkrete Arbeit in einer Steuerungsgruppe von Vorteil ist, wenn auch entscheidungsbefugte VertreterInnen der Geschäftsführung sowie gleichermaßen Männer und Frauen vertreten sind.

3.6.4. Ressourcen für Projekte

Im Laufe des gegenständlichen Projektes war die Frage nach – vor allem zeitlichen – Ressourcen immer wieder von Bedeutung. Obwohl die Vertreter der Bank zu Beginn des Projektes über die notwendigen zeitlichen Ressourcen für das Projekt informiert wurden, stellte das tatsächliche Zur-Verfügung-Stellen von (Arbeits-)Zeit ein zentrales Hindernis für die Durchführung des Betriebsprojektes dar. Klarerweise können Umweltfaktoren wie Marktentwicklung und ökonomischer Druck jedes Projekt auf betrieblicher Ebene in nicht plan- und vorhersehbarer Art und Weise beeinflussen. Im vorliegenden Projekt hatte dies etwa eine Änderung des methodischen Designs zur Folge: Anstatt Interviews mit den Beschäftigten vor Ort durchführen zu können, wurde von Seiten der Bank eine schriftliche Befragung der Beschäftigten forciert sowie gleichzeitig die Anzahl der zu befragenden MitarbeiterInnen und der zu bewertenden Schlüsselarbeitsplätze reduziert.

3.6.5. Transparenz, Integration und Information der Beschäftigten

Das Thema Transparenz – vor allem bei der Entgeltfindung – ist für ein Forschungsprojekt zu diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung zentral. Das aktuell gültige analytische Arbeitsbewertungssystem der Bank ist nur bedingt für alle AkteurInnen transparent. Die Beschäftigten der Bank selbst werden aktuell in den Bewertungsprozess nicht einbezogen, da die Bewertungskommission die jeweilige Führungskraft als Auskunftsperson zur Bewertung eines Arbeitsplatzes heranzieht. Das Entgeltschema der Bank orientiert sich am gültigen Kollektivvertrag. Aufgrund der Fusionierung mit einer anderen Bank existieren zwei parallel gültige Gehaltsordnungen, die zu harmonisieren gewesen wären, um der mangelnden Transparenz Rechnung zu tragen.

Grundvoraussetzung für ein gutes Gelingen eines Arbeitsbewertungsprojektes in einem Betrieb sind Transparenz des Entgeltsystems, aber auch Information und Beteiligung aller MitarbeiterInnen. Im vorliegenden Projekt wurde die gesamte Belegschaft allgemein über Projekt, Inhalte und Ziele von D.A.B.O.-Bank informiert. Jene MitarbeiterInnen, die an den Sensibilisierungsworkshops teilnahmen, wurden umfassend informiert. Sie zeigten großes Interesse und arbeiteten aktiv mit. Im Rahmen dieser Workshops wurde auch deutlich, dass mangelnde Transparenz bei Entgelt- und Arbeitsbewertungsfragen für Beschäftigte unbefriedigend ist.

3.6.6. Allgemeine Auswirkungen von Projekten zu Entgelt und Geschlecht

An diesem Punkt soll darauf hingewiesen werden, dass Forschungsprojekte (aber auch andere betriebliche Projekte) zu Themen wie Geschlecht und/oder Entgelt Auswirkungen auf andere Bereiche wie etwa Personal- oder Organisationsentwicklung zeitigen (können). Dies muss für alle AkteurInnen klar sein und in einem kontinuierlichen Prozess diskutiert und reflektiert werden. In der Bank hätte dies zur Folge, dass etwa im Bereich Personalentwicklung die Förderung von weiblichen Nachwuchsführungskräften forciert werden müsste.

3.6.7. Kultur des jeweiligen Betriebes

Die Betriebskultur in der Bank ist geprägt von Konsensbestrebungen zwischen ArbeitgeberInnen und VertreterInnen der Beschäftigten. Dies hatte für das Forschungsteam eine angenehme Arbeitsatmosphäre zur Folge. Gleichzeitig gab es einen hohen Grad an Verbindlichkeit von Seiten der Bank bezüglich der zugesagten Lieferungen an Daten und anderem mehr. Diese Verbindlichkeit wurde lediglich bei der Frage nach Umfang, Ausmaß

und Auswirkungen des ursprünglich geplanten Forschungsprojektes brüchiger, insgesamt war aber in der Bank ein großes Maß an Verlässlichkeit dem Forschungsteam gegenüber vorhanden. Ein Teil der Betriebskultur und Unternehmensgeschichte ist sicherlich auch die bereits beschriebene geringe Transparenz in Entgelt- und Arbeitsbewertungsfragen. Eine Veröffentlichung der Diskussionen über Entgeltfindung, Arbeitsbewertung und Geschlecht – wie sie im Rahmen des Forschungsprojektes geplant waren – hätte so möglicherweise auch Veränderungen in der Kultur der Bank zur Folge gehabt.

3.6.8. Auswahl des Arbeitsbewertungssystems

Die Entscheidung für das bereits erprobte Schweizer Arbeitsbewertungsverfahren EVALFRI zeigt, wie wichtig implementierte Modellprojekte bei der Durchführung von betrieblichen Forschungsprojekten sind. Die Einführung und Umsetzung von EVALFRI ist über Artikel, Aufsätze und Publikationen dokumentiert und so nachvollziehbar. Eine genaue Beschreibung der Fragebögen und ein Vorschlag für die Gewichtung der vier Tätigkeitsbereiche konnten bereits im Vorfeld den Vertretern der Steuerungsgruppe in der Bank präsentiert werden und war so für sie nachvollziehbar.

3.7. Ausblick

Die Untersuchungsschritte in der Bank zeigen die Notwendigkeit einer genauen und umfassenden Datenerhebung und Datenanalyse als Grundlage für Sensibilisierungs- und Veränderungsprozesse, dies sowohl für das Verständnis des Geschlechterverhältnisses insgesamt als auch für die Entwicklung eines diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungssystems. Weiters befördern Transparenz im Entgeltsystem, Information und Beteiligung der MitarbeiterInnen sowie die Einbettung der Entwicklung von Arbeitsbewertungssystemen in allgemeine betriebliche Veränderungsprozesse die Durchführung und Umsetzung von Projekten. Nicht zuletzt soll die Bedeutung von (internationalen) Projekten im Bereich der diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung hervorgehoben werden, die im Sinne von „Modellprojekten“ die Relevanz einer Veränderung der Arbeitsbewertung hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit – auch für heimische Betriebe – nachvollziehbar machen.

Ansprechperson für das Projekt D.A.B.O.-Bank

Ulrike Gschwandtner
Paracelsusstraße 4/2
5020 Salzburg
Tel. +43 662/87 88 04
gschwandtner@solution.co.at

Anhang

1) Allgemeine Informationen zu ABAKABA und EVALFRI

ABAKABA ordnet die Merkmale von Arbeitstätigkeiten vier Bereichen zu.

- Intellektueller Bereich
- Psycho-sozialer Bereich
- Physischer Bereich
- Verantwortung

Diese Bereiche werden jeweils sowohl unter dem Blickwinkel Anforderungen kombiniert mit Zeitanteil als auch Beeinträchtigungen kombiniert mit Zeitanteil betrachtet, wie in der Tabelle dargestellt:

Tabelle 4: Zuordnung der Merkmale zu Bereichen und Blickwinkel (nach Katz, 1996)

Blickwinkel Bereich/Merkmale	Anforderungen kombiniert mit Zeitanteil	Beeinträchtigungen kombiniert mit Zeitanteil
Intellektueller Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Anforderung • Anforderungen an organisatorische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Beeinträchtigung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen • Beeinträchtigende Arbeitsunterbrechungen
Psycho-sozialer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an die mündliche Kommunikationsfähigkeit • Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit • Anforderungen an das Einfühlungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beeinträchtigende psychosoziale Bedingungen
Physischer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an die Muskelkraft • Anforderungen an die Bewegungspräzision 	<ul style="list-style-type: none"> • Beeinträchtigende zeitliche Bedingungen • Beeinträchtigende Umgebungsbedingungen
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für menschliches Leben • Verantwortung für wertvolle Materialien und Güter • Verantwortung für den Schutz der Umwelt

Eine Gewichtung der einzelnen Merkmale eines Arbeitsbewertungsinstrumentes ist wissenschaftlich nicht begründbar. Die Gewichtung der einzelnen Bereiche sollte deshalb klar als lohnpolitische Entscheidung von den AnwenderInnen deklariert und offen gelegt werden.

Um eine geschlechtsdiskriminierende Wirkung von ABAKABA zu vermeiden, schlagen die Autoren Katz & Baitsch unter Berücksichtigung des aktuellen Wissensstandes folgende Bandbreiten für die Gewichtung (Prozentanteile am Gesamtwert) der Bereiche vor:

- Intellektueller Bereich 25 - 50 Prozent
Der intellektuelle Bereich wird in Anlehnung an gesellschaftliche Konventionen relativ hoch gewichtet.
- Psycho-sozialer Bereich 20 - 40 Prozent
Eine höhere Gewichtung dieses Bereiches (maximal 40 Prozent) ist gerechtfertigt, da in der Arbeitswelt Anforderungen und Belastungen zunehmen.
- Physischer Bereich 5 - 25 Prozent
- Verantwortung 20 - 30 Prozent

Als Grundlage für die Bewertung einer Arbeitstätigkeit mit ABAKABA dient ein Fragebogen, der zu jedem Merkmal detaillierte Fragenbündel enthält. Dieser Fragebogen soll von den einzelnen StelleninhaberInnen beantwortet werden und kann anschließend mit der vorgesetzten Person und einem Mitglied der Bewertungskommission diskutiert werden. Der Bewertungskommission fällt im Nachhinein die Aufgabe zu, die verschiedenen Tätigkeiten anhand der ausgefüllten Fragebögen zu bewerten.

Bei der Zusammensetzung der Bewertungskommission schlagen die Autoren vor, darauf zu achten, dass Frauen und Männer in gleicher Zahl, VertreterInnen der verschiedenen Interessengruppen (ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen) sowie eine externe, neutrale Fachperson, die mit ABAKABA vertraut ist, vertreten sind.

Das System ABAKABA wurde auch in der Verwaltung des Kantons Freiburg in der Schweiz angewendet und von den dortigen AkteurInnen in einem insgesamt fast fünfjährigen Prozess adaptiert und implementiert. Mit dem System EVALFRI wurden in der ersten Anwendungsphase rund 600 auf Vollzeit umgerechnete Stellen, die 743 Personen betreffen, bewertet. Diese Zahlen entsprechen insgesamt 157 Schlüsselstellen. Erste Ergebnisse zeigen, dass insbesondere der Bereich des diplomierten Krankenpflegepersonals sowie der diplomierten SozialarbeiterInnen eine Aufwertung erfuhren und dass einige traditionell (zu) hoch bewertete Funktionen offensichtlich weniger anforderungsreich sind als bisher angenommen. Das System wurde EVALFRI genannt und stellte letztendlich die Grundlage für die Arbeit in der Bank dar.

2) Maßnahmenvorschläge zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Bank

Auf Basis der geschlechtsspezifischen Ist-Erhebung und als Ergebnis der Auswertung der einzelnen Schritte des über ein Jahr andauernden Prozesses der Diskussion eines diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungssystems wurden vom Forschungsteam mehrere Schritte bzw. Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bank als zielführend erachtet und definiert.

1. **Einbettung des Themas Gleichstellung** in die strukturellen Rahmenbedingungen der Bank (etwa: Einrichtung einer Arbeitsgruppe)
2. Definition zeitlicher **Rahmenbedingungen** sowie inhaltlicher **Zielsetzungen**
3. Entwickeln konkreter **Maßnahmen**, die in folgenden Bereichen angesiedelt sein können (jenseits der Maßnahmen im Bereich der Arbeitsbewertung/der Entgeltfrage):
 - a) Geschlechtsspezifische Ist-Analyse jährlich fortschreiben (Betriebsdiagnose)

- b) Öffentlichkeitsarbeit und Sensibilisierung
- c) Die verschiedenen Zielgruppen (Führungskräfte, MitarbeiterInnen) werden zum Thema Gleichstellung informiert und sensibilisiert.
- d) Personalplanung, Personalsuche, Personalauswahl
Auf Basis der Betriebsdiagnose wird eine Personalplanung durchgeführt, die sich Ziele zur Förderung von Frauen setzt. Diese Ziele werden im Rahmen von Stellenausschreibungen sowie bei der Personalauswahl berücksichtigt.
- e) Karenz und Wiedereinstieg
Kommunikation mit karenzierten MitarbeiterInnen strukturieren (Einbeziehen dieser MitarbeiterInnen in die üblichen Kommunikationsstrukturen, Intranet); etwa Mitarbeit von karenzierten MitarbeiterInnen im beschränkten Rahmen einer geringfügigen Beschäftigung
- f) Längerfristige Planung der Berufsunterbrechung und des Wiedereinstieges im Rahmen von MitarbeiterInnengesprächen
- g) Karriereplanung
Das Thema Karriereplanung ist Bestandteil der regelmäßig stattfindenden MitarbeiterInnengespräche.
- h) Führungskräftenachwuchs
Ein Führungskräfte-Nachwuchspool wird etabliert, Frauen werden besonders gefördert; dieser Pool soll auf Führungsaufgaben vorbereiten und längerfristige Planung ermöglichen.
- i) Mentoring
Ein Mentoring-Programm für Frauen wird eingerichtet – Führungskräfte fungieren als MentorInnen und arbeiten im Rahmen eines mehrjährigen Programms mit den Mentees zusammen. Dieser Prozess wird begleitet (Coaching).

Längerfristiges Ziel

- Entwicklung eines Gleichstellungsprogramms der Bank
- Gleichstellung als Leitthema der Bank verankern
- Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Gleichstellung

4. Praxisbeispiel II: FABA – Faire Bewertung der Arbeit

Für eilige LeserInnen folgt hier gleich zu Beginn eine kurze Zusammenfassung des Betriebsprojektes II. Anschließend werden die Projektanbahnung, der Projektverlauf, die einzelnen inhaltlichen Schritte im Projekt und die Ergebnisse detaillierter vorgestellt.

4.1. Kurzzusammenfassung des Projekts

FABA (eines der Betriebsprojekte von D.A.B.O.) wurde in einem Unternehmen für soziale Dienstleistungen (der Volkshilfe in Oberösterreich) durchgeführt. Das Unternehmen bietet folgende Dienstleistungen an: Flüchtlingsbetreuung, (mobile) Altenbetreuung, betreutes Wohnen, (Haus-) Krankenpflege, Haushaltsservice, internationale Kinderbetreuung (für Kinder in sozial schwierigen Situationen) usw.

Mehr als 90 Prozent der Beschäftigten sind Frauen. Dennoch finden sich auf den oberen Hierarchieebenen prozentmäßig betrachtet mehr Männer. Auch wenn Teilzeitbeschäftigung auf Vollzeit hochgerechnet wird, ist das Durchschnittsgehalt der Männer um ein Fünftel höher als jenes der Frauen. Dies hat die IST-Analyse der Zusammensetzung der Belegschaft und der Entgelte ergeben.

In der Volkshilfe gibt es keinen gültigen Kollektivvertrag. Entgelte und die Zuordnung zu einer „Verwendungsgruppe“ sind in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Ein Biennalsprung, also eine automatische Vorrückung auf die nächste Stufe der Verwendungsgruppe, erfolgt alle 2 Jahre, die Geldbeträge dieser Vorrückungen sind für alle Beschäftigten gleich hoch.

Überstundenpauschale erhalten Beschäftigte der oberen Verwendungsgruppen, auch Teilzeitbeschäftigte erhalten diese Überstundenpauschale anteilmäßig. Wesentlich für die Zuordnung zu Verwendungsgruppen und die Festsetzung der einzelnen Entgelte ist derzeit: die Vordienstzeiten, die Tätigkeit und die Ausbildung bzw. Qualifikation der Beschäftigten.

Zur Überprüfung der bestehenden Eingruppierung auf Diskriminierungspotential wurde ein Arbeitsbewertungssystem ausgewählt, welches ausdrücklich auf die Einhaltung der Bestimmungen der EU (Transparenz, einheitliches System für alle Beschäftigten, Berücksichtigung des Wesens der Arbeit, Diskriminierungsfreiheit) achtet. Das zur Adaption ausgewählte Bewertungssystem wurde in Großbritannien für die kommunalen Verwaltungen entwickelt und auch eingesetzt. Die Tatsache, dass das System bereits von den dortigen Tarifparteien verhandelt wurde, war mit ein Grund, dieses für die Erprobung in der Volkshilfe auszuwählen.

Das Bewertungsinstrument hat 13 Faktoren, die sich vier Kategorien (Merkmalsgruppen) zuordnen lassen: Wissen, Können, Fertigkeiten; Anstrengung/Belastungsanforderungen (z.B. emotionale Anforderungen); Verantwortung (u.a. für andere Menschen, Informationen); Umgebungsbedingungen (z.B. Ansteckungsgefahr). Bei der Auswahl der Merkmale wird insbesondere auch auf die „sozialen“ Aspekte der Arbeitsanforderungen geachtet. Das FABA-Bewertungssystem unterscheidet sich in der Grundüberlegung von dem Schweizer ABAKABA Modell wesentlich dadurch, dass die Anzahl der Merkmale nicht auf ein Minimum begrenzt wird, da gerade die Reduktion der Merkmale in der Vergangenheit zu einer Nichtbewertung oder Unterbewertung von sozialer Dienstleistungsarbeit geführt hatte.

Im Unternehmen wurden 45 Schlüsselarbeitsstellen (Benchmark-Stellen) stellvertretend für die Beschäftigten ausgewählt. Sowohl diese Personen als auch die Mitglieder der paritätisch zusammengesetzten Bewertungskommission wurden in Fragen Chancengleichheit, Entgeltgleichheit und diskriminierungsfreier Arbeitsbewertung geschult.

Da Grundlage einer jeden (analytischen) Arbeitsbewertung eine detaillierte Erfassung der Tätigkeiten, Anforderungen und Belastungen ist, wurde mit den InhaberInnen der „Schlüsselstellen“ jeweils getrennt ein umfassendes Interview zur Arbeitsanalyse geführt.

Das FABA-Projekt wurde im Unternehmen breit kommuniziert. Ob in Ried, Bad Ischl oder Perg, die MitarbeiterInnen wussten, was FABA ist. Information und Kommunikation sind wesentlich, wenn es um die Durchführung eines Projektes geht, das so „heikle“ Fragen wie Entlohnung betrifft.

Die neue Bewertung, die anonymisiert durchgeführt wurde, ergab zum Beispiel, dass so verschiedene Arbeitsplätze wie mobile Physiotherapie und Sekretariatsleitung gleichwertig sind: in der Summe der erzielten Bewertungspunkte ergab sich ein gleicher Arbeitswert.

Das Projekt hat Diskriminierungsquellen aufgezeigt, die nun beseitigt werden. Die Arbeitsplätze werden durch FABA neu zueinander in Beziehung gesetzt. Die alten Verwendungsgruppen werden neu definiert und die Entgeltgruppen und die Betriebsvereinbarung werden überarbeitet. Zu Kürzungen in der Entlohnung kommt es nicht, wohl aber müssen einige Arbeitsplätze höher bewertet und entlohnt werden. Die Geschäftsführung und die Betriebsratsvorsitzende wollen die Ergebnisse innerhalb einer Frist von 1 ½ Jahren umsetzen. Sie wollen die Erkenntnisse des FABA-Projektes in den laufenden Verhandlungen zum neuen Kollektivvertrag für Gesundheits- und Sozialberufe nutzen, sodass die Umsetzung des Grundsatzes „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ und die Aufwertung von sozialer Dienstleistungsarbeit (= meist Frauenarbeit) in den Kollektivvertragsverhandlungen Berücksichtigung findet.

4.2. Der Betrieb

Die Volkshilfe OÖ ist ein gemeinnütziger Verein, welcher Gesundheits- und Sozialdienste anbietet; unter anderem stationäre und mobile Altenbetreuung, Betreutes Wohnen, Flüchtlingsbetreuung, stationäre und mobile Krankenpflege, Kinderbetreuung und mobile Therapie. Mit dem Basar betreibt die Volkshilfe ein Verkaufsgeschäft, in welchem verschiedenste Second Hand- und Altwaren angeboten werden. Daneben führt der Verein zahlreiche, meist innovative Projekte durch. Die Volkshilfe OÖ und ihre eigenständigen Bezirksstellen beschäftigen etwa 500 Personen, davon rund 91 Prozent Frauen.

4.3. Projektanbahnung

Eine Juristin der Gewerkschaft der Privatangestellten informierte das Forschungsteam, dass ihrer Meinung nach die Betriebsratsvorsitzende der Volkshilfe OÖ an der Durchführung eines Projektes zur diskriminierungsfreien analytischen Arbeitsbewertung interessiert sein könnte. Seitens des Forschungsteams wurde mit der Betriebsratsvorsitzenden Kontakt aufgenommen, und es wurden ihr Unterlagen übermittelt. Die Betriebsrätin hat nur wenige Tage später zurückgerufen, um mitzuteilen, dass von Betriebsratsseite einer Beteiligung am Projekt zugestimmt wird, und dass auch seitens der Geschäftsführung Interesse besteht. An der darauf folgenden Besprechung nahmen die Betriebsratsvorsitzende und die zwei Geschäftsführer teil sowie zwei VertreterInnen des Forschungsteams. Nach der Vorstellung des Projektes und einer inhaltlichen Diskussion erklärten die VertreterInnen der Volkshilfe, dass sie an dem Projekt größtes Interesse hätten und unbedingt teilnehmen möchten. Für sie wäre ein Start des Projektes im September denkbar. Der

Betrieb ist neuen Managementmethoden und deren Anwendung sehr aufgeschlossen. Die Geschäftsleitung sah in einer Beteiligung am Projektvorhaben einen weiteren Schritt in der Organisationsentwicklung und die Chance, sich im Vergleich mit Konkurrenzbetrieben als innovatives Unternehmen darzustellen. Das Motiv der Betriebsratsvorsitzenden war die Hoffnung auf eine Aufwertung der Arbeit der überwiegend weiblichen Beschäftigten. Es wurde vereinbart, das Projekt im September 2000 zu starten.

4.4. Projektinitialisierung

Die Startsituation des Projektes fand am 28.9.2000 statt. Dem Projektteam gehörten an: die Betriebsratsvorsitzende, der Geschäftsführer der Volkshilfe OÖ, der Geschäftsführer der Linzer Geschäftsstelle und zwei Angehörige des Forschungsteams. Zunächst wurden die Projektziele und Nichtziele vereinbart.

Abb. 3: Ziele und Nichtziele

Ziele

- Entwicklung eines Arbeitsbewertungssystems
- Erarbeitung von Grundlagen für die Kollektivvertragsverhandlungen
- Identifikation von allfälligen Diskriminierungselementen
- Transparenz der Arbeitsplatzbewertungen, Stellenbeschreibungen und Berufsbilder
- Information der MitarbeiterInnen bezüglich der Arbeitsbewertung
- Imagegewinn des Unternehmens aufgrund des Einsatzes eines innovativen Instruments
- Abschluss einer Betriebsvereinbarung bezüglich der Arbeitsbewertung
- Erprobung und Einführung eines Arbeitsbewertungssystems

Nichtziele

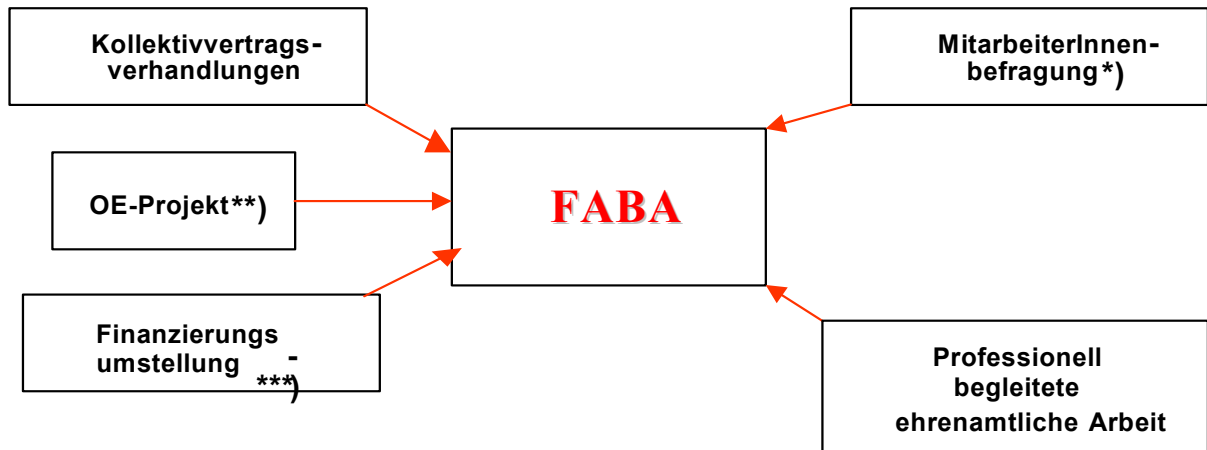
- Verunsicherung der MitarbeiterInnen
- Kein unmittelbarer Eingriff in bestehende Arbeitsverhältnisse
- Keine unmittelbaren Kostenerhöhungen für das Unternehmen, es sei denn, die Mehrkosten sind durch Produktivitätssteigerung oder ähnliches gedeckt

Bei den vereinbarten Zielen handelte es sich zum überwiegenden Teil um Prozessziele, deren Zielerreichung relativ einfach zu überprüfen ist. So ist beispielsweise das Ziel „Entwicklung eines Arbeitsbewertungssystems“ dann erreicht, wenn dieses vorliegt. Das Ziel „Information der MitarbeiterInnen“ ist mittels einer Befragung und das Ziel „Imagegewinn“ durch den Surrogatparameter der Anzahl externer Anfragen bezüglich des Projektes messbar. Das Nichtziel „Verunsicherung der MitarbeiterInnen“ korrespondiert mit dem Ziel „Information der MitarbeiterInnen“. Das verhindert die Bildung von Mythen und Gerüchten, die, einmal entstanden, über den gesamten Projektverlauf bestehen bleiben. Um die Gerüchteküche erst gar nicht zum Brodeln zu bringen, ist eine ausreichende Information der MitarbeiterInnen im Vorfeld des Projektvorhabens das adäquate Instrument.

Die Projektleitung wurde von einem Vertreter des Forschungsteams wahrgenommen, unterstützt von der Betriebsratsvorsitzenden. Zeitweilige Mitglieder des Projektteams waren eine Mitarbeiterin der EDV/Buchhaltung und eine externe Expertin, welche das ForscherInnenteam bei den Interviews und der Arbeitsbewertung unterstützte. Es wurde der Zusammenhang des Projektvorhabens mit der Unternehmensstrategie und anderen Vorhaben hergestellt, um sicherzustellen, dass die Projektziele widerspruchsfrei zu den Gesamtzielen des Unternehmens sind. Laufende Projekte und Vorhaben können darüber hinaus FABA unterstützen. So konnte bei der weiter unten dargestellten Arbeit der Bewertungskommission bei strittigen Punkten wiederholt auf die Ergebnisse der Mitarbeiter-

Innenbefragung, die im Zuge eines anderen Projektes durchgeführt wurde, zurückgegriffen werden.

Zusammenhang mit weiteren Vorhaben und Projekten

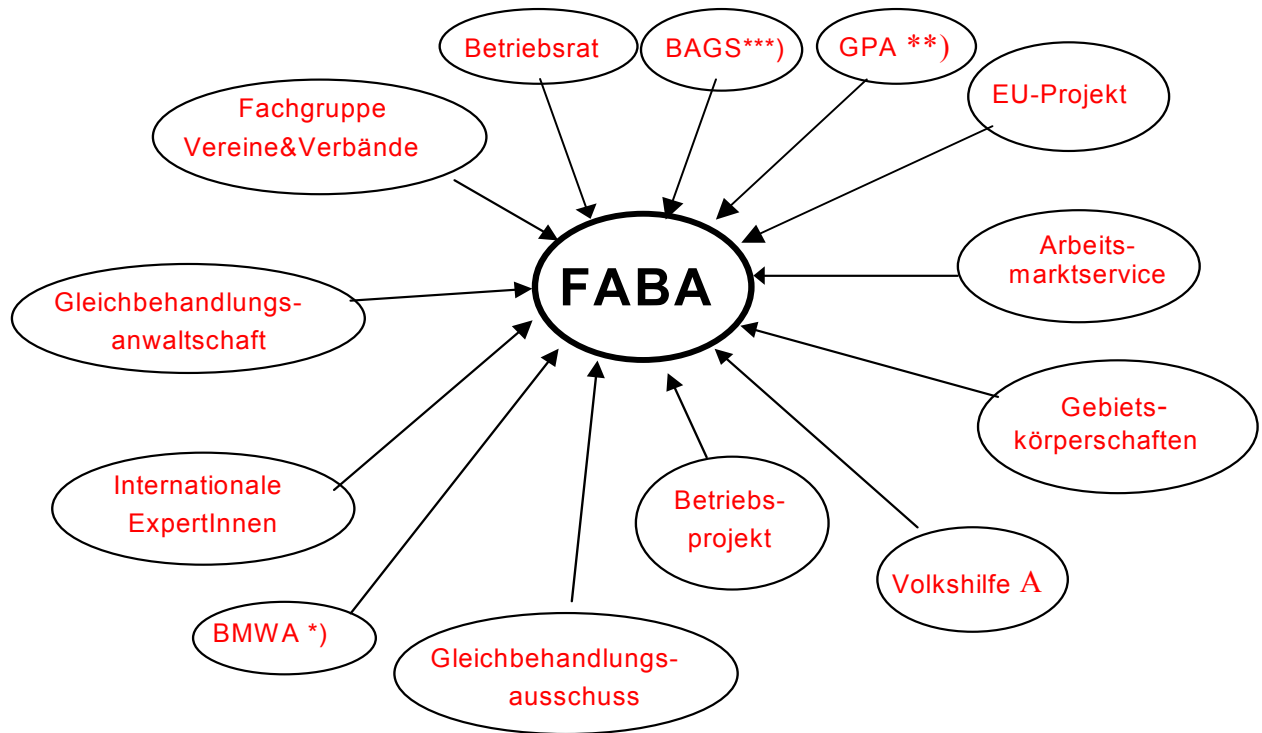


- *) Befragung im Rahmen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetz zu den Belastungen der mobilen Dienste
- **) Organisationsentwicklungsprojekt zur Ablauf- und Aufbauorganisation
- ***) Plan, die Finanzierung in Hinkunft auf der Basis von Leistungsorientierung durchzuführen

Als Projektdauer wurde der Zeitraum vom 28.9.2000 bis 15.9.2001 festgelegt. Der wesentliche Meilenstein, nämlich die Entscheidung, ob ein diskriminierungsfreies analytisches Arbeitsbewertungsinstrument eingeführt werden soll, wurde in die Zeit vom 11. bis zum 29.6.2001 gelegt. Es wurde vereinbart, monatlich eine zweistündige Projektsitzung abzuhalten. Zusätzliche Projektsitzungen wurden bei Bedarf⁸ einberufen. Der soziale Projektkontext wurde gemeinsam erarbeitet und in Form eines Schaubildes dargestellt. Der Projektkontext umfasste alle relevanten Umwelten (Personen, Gruppen, Institutionen), die auf den Projekterfolg Einfluss nehmen können.

⁸ Insgesamt wurden letztendlich neben der Projektauftragsitzung und der Projektabschlussitzung acht Projektsitzungen abgehalten; Workshops zur Adaptierung des Bewertungsinstrumentes nicht mitgezählt.

Sozialer Kontext



*) Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

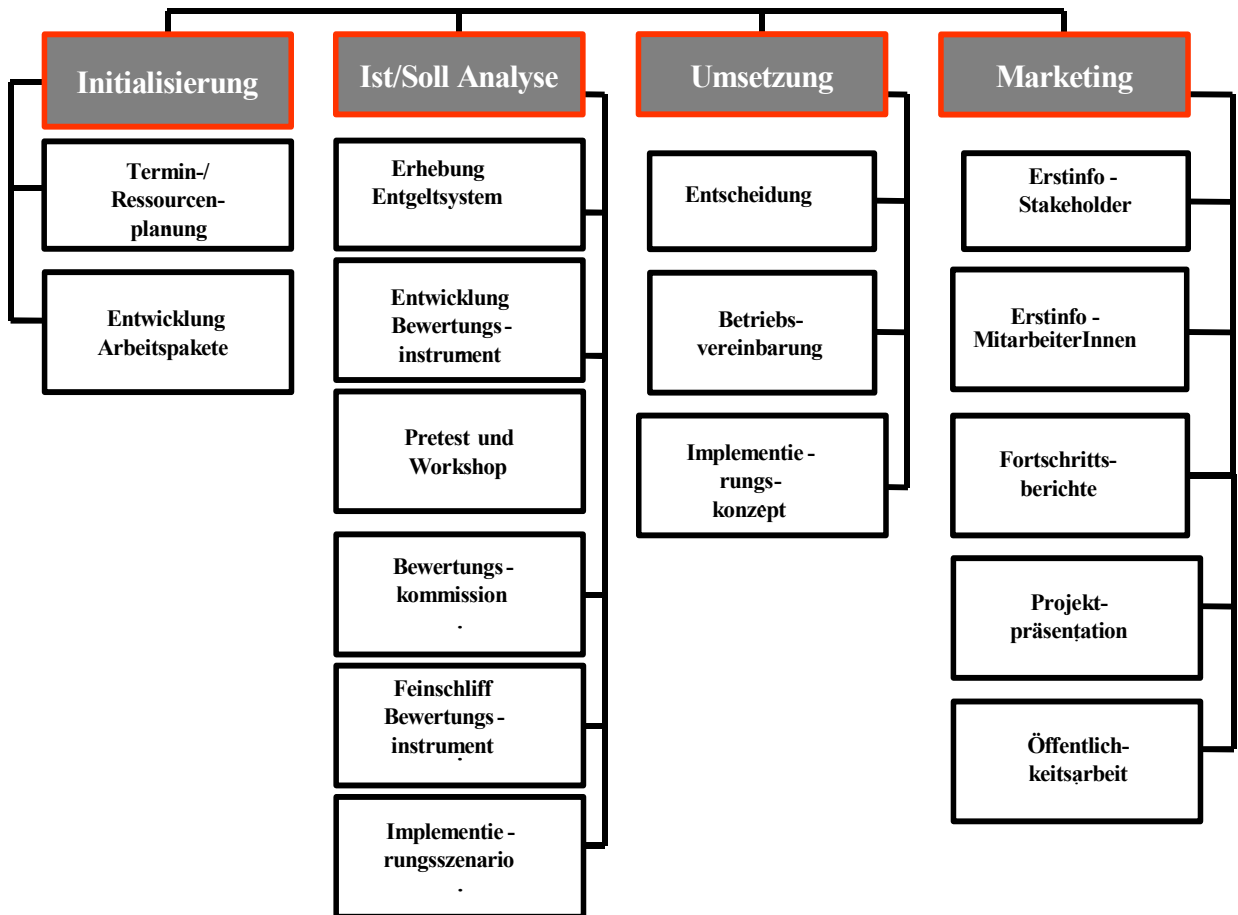
**) Gewerkschaft der Privatangestellten

***)) Bundesarbeitsgemeinschaft der Arbeitgeber für Gesundheits- und Sozialberufe

Anschließend wurden in einer Stärken-Schwächen-Analyse die Strategien zur Gestaltung der Projektumweltbeziehungen geplant. Es wurden die hemmenden und fördernden Kräfte erhoben und jeweils Maßnahmen festgelegt. Zum Beispiel wird von VertreterInnen der Volkshilfe festgehalten, dass seitens der Bundesarbeitsgemeinschaft der Arbeitgeber für Gesundheits- und Sozialberufe (BAGS) mit typischen „männlichen“ Vorurteilen zu rechnen sei und außerdem befürchtet werden könnte, durch das Projektvorhaben entstehe ein Kostendruck auf die Arbeitgeber. Hier wird eine Information über das Projekt und insbesondere die Nichtziele des Projektes als ausreichend erachtet. Es gilt also, die fördernden Kräfte zur Unterstützung des Projektvorhabens zu nutzen und die hemmenden Kräfte, wenn schon nicht für das Projekt zu gewinnen, dann zumindest zu neutralisieren.

In einem nächsten Schritt wird der Projektstrukturplan erstellt, der in seinen Grundzügen bereits vom Projektleiter vorbereitet wurde.

Projektstrukturplan



Bei der Startsituation werden auch die nächsten zu erledigenden Arbeitspakete erarbeitet. Es sind dies:

- Ist-Erhebung;
- Erstinfo – Information der MitarbeiterInnen.

Arbeitspakete sind die im Projektstrukturplan dargestellten Kästchen (mit Ausnahme der grau unterlegten). Für jedes Arbeitspaket ist im Projekthandbuch eine Beschreibung enthalten. Als Beispiel sei im Folgenden die Beschreibung der Arbeitspakete der IST-/SOLL-Analyse dargestellt:

Arbeitspaketbeschreibung

Code	Arbeitspaket	Beginn	Ende	Beschreibung
2	IST-/SOLL-Analyse	02.10.2000	29.06.2001	Im Zusammenhang mit der diskriminierungsfreien analytischen Arbeitsbewertung erfolgt zunächst eine Beschreibung des Ist-Standes bis hin zu einem Szenario der Implementierung eines neuen diskriminierungsfreien analytischen Arbeitsbewertungssystems.
2.1.	Erhebung Entgeltsystem	02.10.2000	24.11.2000	In der IST-/SOLL-Analyse erfolgt zunächst eine Erhebung der Entgelte (Grundlohn/Grundgehalt, Zulagen), wobei auf außerordentliche Gratifikationen, wie Vorrückungen, Belohnungen, Prämien usw. Augenmerk zu legen ist. Die entsprechenden Daten über berufliche Hierarchie, Ausbildung, Training usw. sind einer geschlechtersensiblen Analyse zu unterziehen.
2.2.	Entwicklung Bewertungsinstrument	25.11.2000	11.01.2001	Ein geeignetes Bewertungsinstrument wird ausgewählt und an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst.
2.3.	Pretest	05.02.2001	31.05.2001	Etwa 50 Schlüsselstellen werden anhand des neu zu erarbeitenden Bewertungsinstrumentes untersucht, wobei pro Schlüsselstelle ein Interview durchzuführen ist. Im Anschluss an die Ist-Erhebung erfolgt eine Analyse der Diskriminierungsaspekte. Aufgrund der Analyseergebnisse wird das endgültig einzusetzende Bewertungsinstrument erarbeitet und in einem Pretest erprobt. Dadurch soll herausgefunden werden, ob sich eine Änderung der Eingruppierung ergeben würde.
2.4.	Bewertungskommission	02.04.2001	31.05.2001	In einem Workshop wird die Bewertungskommission auf ihre Aufgabe vorbereitet.
2.5.	Feinschliff Bewertungsinstrument	01.06.2001	20.06.2001	Aufgrund der Pretestergebnisse und der Arbeit der Bewertungskommission erfolgt ein Feinschliff des Bewertungsinstrumentes.
2.6.	Implementierungsszenario	01.06.2001	29.06.2001	In einem Implementierungsszenario wird der Einsatz des Bewertungsinstrumentes in der Praxis modellhaft entwickelt.

Anschließend wurden die Eckpunkte für einen Kooperationsvertrag über die Zusammenarbeit zwischen Volkshilfe und dem Forschungsteam festgelegt. Dieser enthielt folgende Punkte:

- Zusage der Vertraulichkeit;
- Weitergabe schriftlicher Berichte nur nach Freigabe durch die Mitglieder der Volkshilfe im Projektteam;

- Termintreue;
- AnsprechpartnerInnen;
- gemeinsames Marketing.

Die weitere Abarbeitung des Projektes erfolgte entlang des Projektstrukturplanes, wobei in den Projektsitzungen Rahmen und Inhalte der einzelnen Projektschritte erarbeitet wurden und über die Erledigung und Ergebnisse der in der Zwischenzeit durchgeführten Aufgaben berichtet wurde. Die Struktur, Prozesse und Ergebnisse wurden im bereits erwähnten Projekthandbuch dokumentiert.

4.5. Inhaltliche Phasen und Arbeitsschritte im Projekt

Die groben inhaltlichen Arbeitsschritte im Projekt waren – dem Projektstrukturplan folgend – die hier angeführten:

- Analyse der Zusammensetzung der Belegschaft und der Entgelte
- Auswahl eines Arbeitsbewertungssystems
- Workshop mit Schlüsselstellen
- Adaptieren des Bewertungssystems
- Ausarbeiten und testen des Erhebungsinstruments (ein Fragebogen)
- Arbeitsanalyse - Interviews
- Schulung der Bewertungskommission
- Arbeit der Bewertungskommission
- Auswerten der Ergebnisse

4.6. Analyse der Zusammensetzung der Belegschaft und der Entgelte

Für die Durchführung des Projektes FABA war eine Ist-Analyse als Ausgangsbasis notwendig. Die entsprechenden Daten wurden für die Analyse zur Verfügung gestellt. Die Daten mussten aufbereitet werden, sodass Auswertungen und Analysen mittels der Statistiksysteme SPSS und ALMO durchgeführt werden konnten⁹.

Datenbasis ist der Listengeneratordruck für alle Beschäftigten der Volkshilfe OÖ für den Monat September 2000. Er umfasst die aktiven DienstnehmerInnen der Volkshilfe OÖ, Linz, Linz-Land, Bad Goisern, Laakirchen, Steyr, Wels, Vöcklabruck, Perg, Freistadt, Eferding, Ried, Rohrbach, Braunau und das Frauenhaus. Außerdem wurden Daten aus einer Aufstellung der Betriebsratskörperschaft über aktive DienstnehmerInnen (Tätigkeit, Bereich, Beginn des Dienstverhältnisses) verwendet. Für eine exemplarische Berechnung der Mehr- bzw. Überstunden und der Zulagen für sogenannte atypische Arbeitszeiten wurde die gesamte Jahresabrechnung für das Jahr 1999 herangezogen.

⁹ Diese Arbeiten wurden von Eva Bannert durchgeführt.

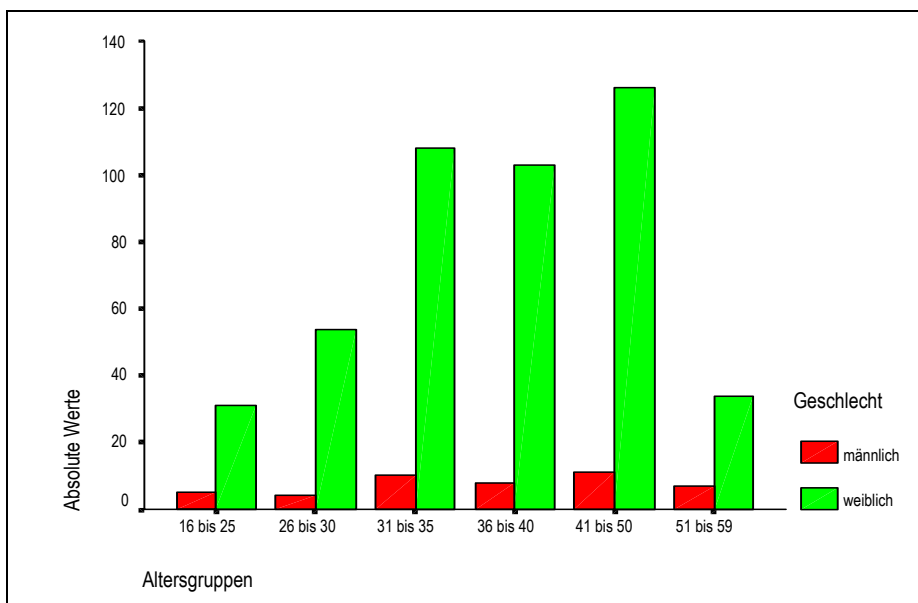
4.6.1. Analyse der Zusammensetzung der Belegschaft

Zum Zeitpunkt der Ist-Analyse waren 456 Frauen (91 Prozent) und 45 Männer (9 Prozent) im Unternehmen beschäftigt.

	absolut	%
weiblich	456	91%
männlich	45	9%
gesamt	501	100%

Alter der Beschäftigten

Abb. 4: Altersgruppen nach Geschlecht (N=501)



Quelle: DABO Datafile "FABA", 2000

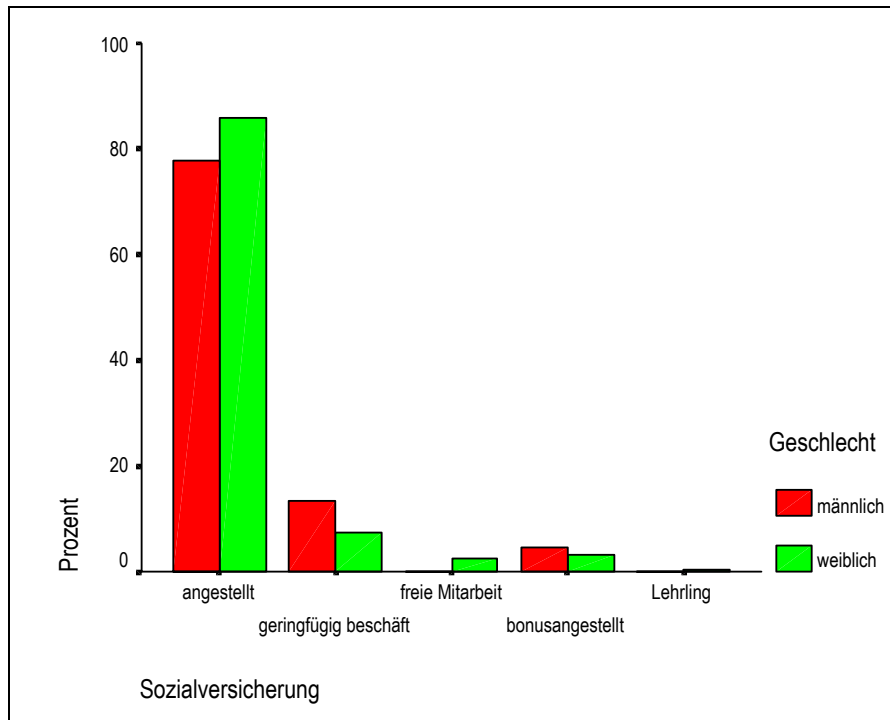
In Bezug auf die Altersstruktur unterscheiden sich Frauen und Männer nur unwesentlich. Bei beiden ist die größte Gruppe die der 41-50 Jährigen (ca. 1/4 der DienstnehmerInnen).

Verteilung der Betriebszugehörigkeit nach Geschlecht

Drei Viertel der Männer sind weniger als sieben Jahre, drei Viertel der Frauen weniger als vier Jahre im Betrieb beschäftigt. Die Hälfte der Frauen sind nicht länger als 16 Monate im Dienstverhältnis, bei den Männern sind es drei Jahre.

Beschäftigungsverhältnisse

Abb. 5: Sozialversicherungsstatus nach Geschlecht (N=501)

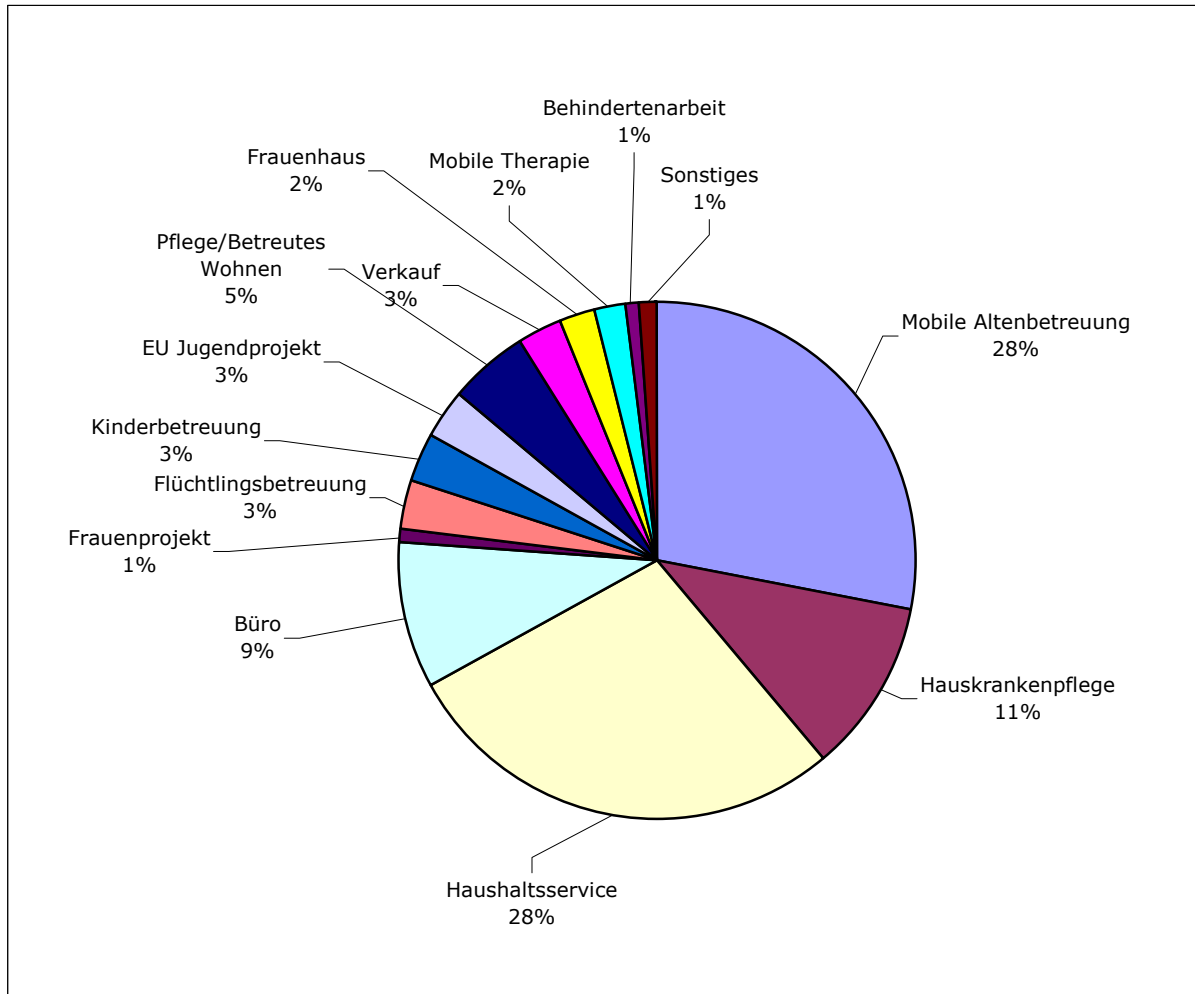


Quelle: DABO Datafile "FABA", 2000

85 Prozent sind „normale“ voll- oder teilzeitbeschäftigte Angestellte. Die geringfügig Beschäftigten setzen sich aus sechs Männern und 34 Frauen zusammen. Es gibt ferner 11 freie Mitarbeiterinnen, die für Besuchsdienste eingeteilt sind. Insgesamt waren im September 2000 drei weibliche Lehrlinge beschäftigt. 4 Prozent der Beschäftigten (16 Frauen und 4 Männer) sind sogenannte „Bonusangestellte“; d.h. Personen, die älter als 50 Jahre sind und für welche spezielle Abgabeberechnungskriterien gelten. Von allen Beschäftigten sind laut Aufstellung September 2000 22 Personen in einem befristeten Dienstverhältnis. Derartige Dienstverhältnisse gibt es hauptsächlich im Haushaltsservice, also in der Verwendungsgruppe A. Für diese Personen besteht ein Übereinkommen zwischen Volkshilfe und AMS, das eine Anstellung für ansonsten Beschäftigungslose für maximal ein Jahr ermöglicht.

Verteilung der Beschäftigten nach Arbeitsbereichen

Abb. 6: Verteilung der DienstnehmerInnen nach Arbeitsbereich (N=501)



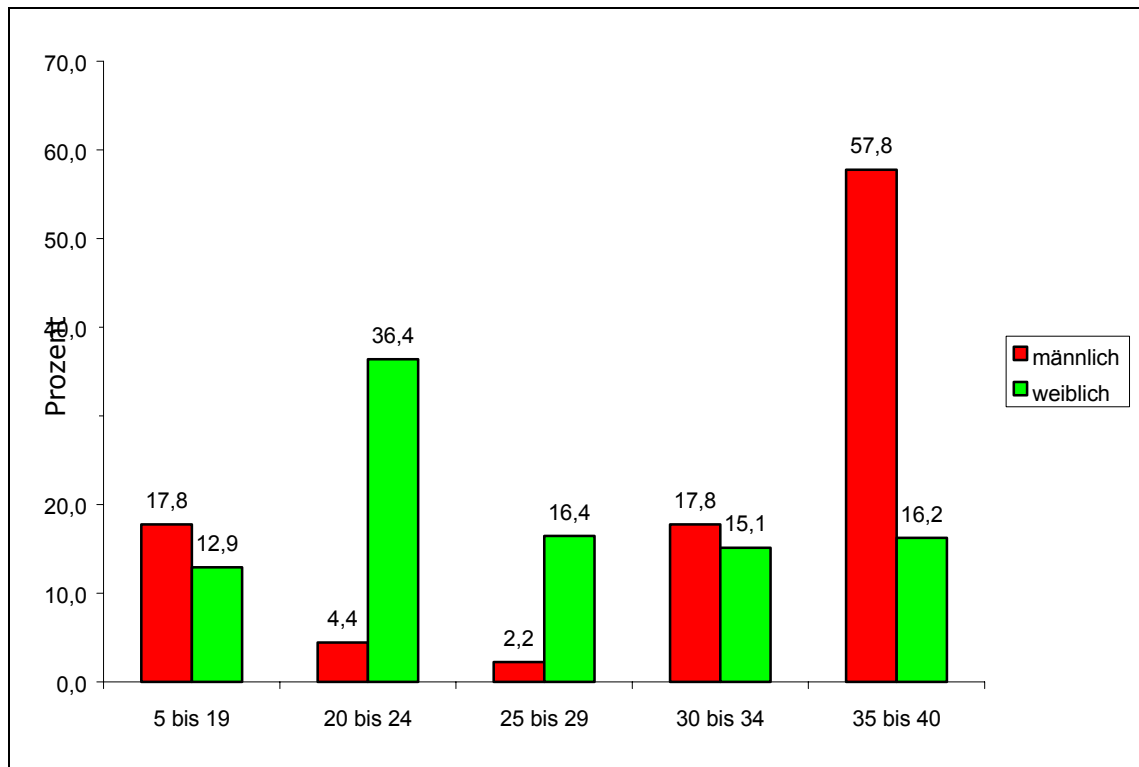
Quelle: DABO Datafile "FABA", 2000

Drei Viertel aller DienstnehmerInnen arbeiten in nur vier Bereichen: im Haushaltsservice (28%), der Altenbetreuung (28%), der Hauskrankenpflege (11%) und im Bürobereich (9%).

Wöchentliches Arbeitszeitausmaß der Beschäftigten

Die folgende Abbildung 4 stellt die Verteilung der (vereinbarten) Arbeitszeit nach Geschlechtszugehörigkeit dar. In der Gruppe 5 bis 19 Stunden sind die geringfügig Beschäftigten inkludiert.

Abb. 7: Verteilung des Arbeitszeitausmaßes nach Geschlecht (N=501)



Quelle: DABO Datafile "FABA", 2000

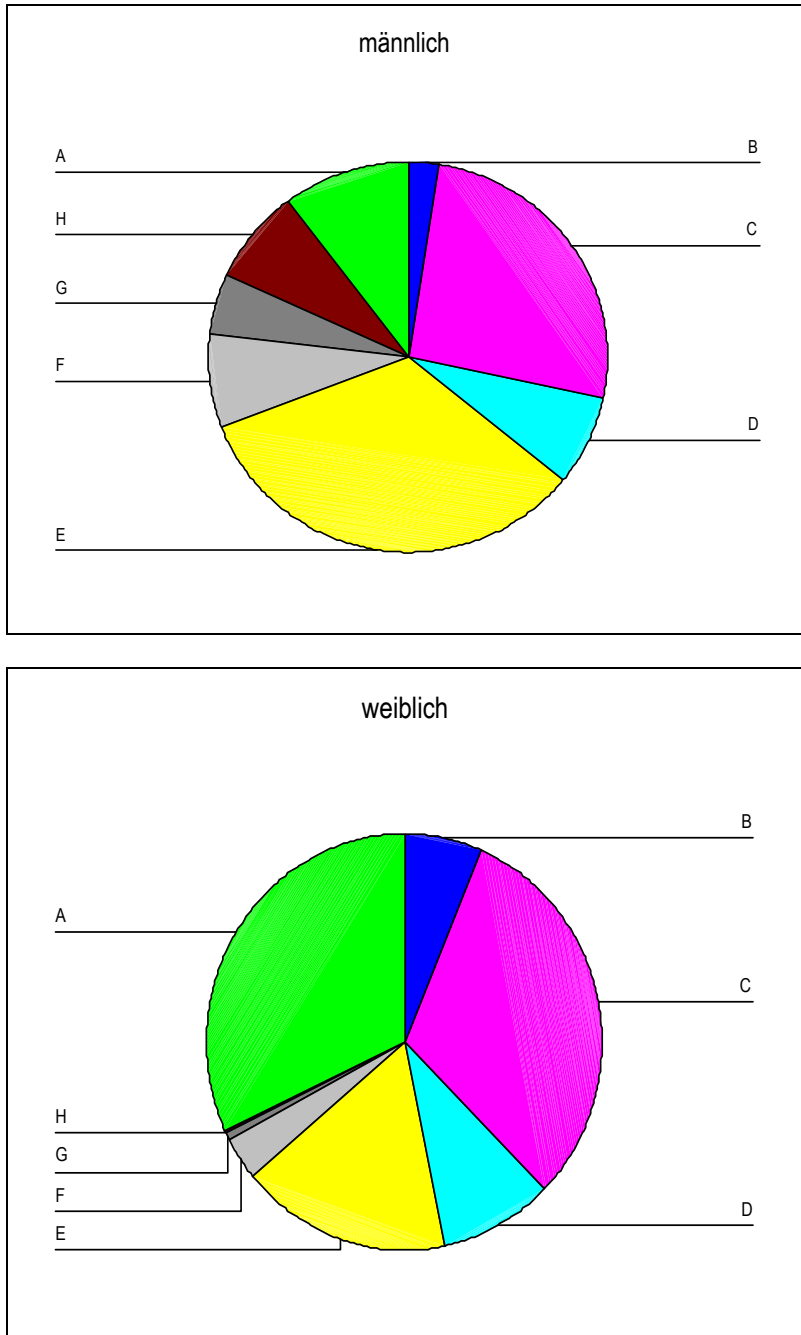
Das durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeitausmaß von teilzeitbeschäftigten Frauen ist deutlich niedriger als bei teilzeitbeschäftigten Männern. Prozentmäßig gesehen arbeiten signifikant mehr Männer als Frauen Vollzeit (ab 35 Stunden).

Die Gliederung der Beschäftigten nach Verwendungsgruppen

Das Gehaltsschema der Volkshilfe besteht aus 8 Verwendungsgruppen (von A bis H, wobei A die niedrigste Gruppe ist) mit je 25 Gehaltstufen. Eine Besonderheit stellt die Tatsache dar, dass die Stufen - unabhängig von der Verwendungsgruppe - jeweils 830 ATS betragen; d.h. ein/e GeschäftsführerIn und die Haushaltshilfe, der/die in die nächste Stufe aufrücken, erhalten jeweils 830 ATS mehr (Stand Mai 2000).

Die jeweiligen Verwendungsgruppen richten sich nach Tätigkeit, Praxis und Ausbildung bzw. einschlägiger Qualifikation.

Abb. 8: Verwendungsgruppen nach Geschlecht (ohne geringfügig Beschäftigte, freie Mitarbeiter/innen, Lehrlinge (N=444))



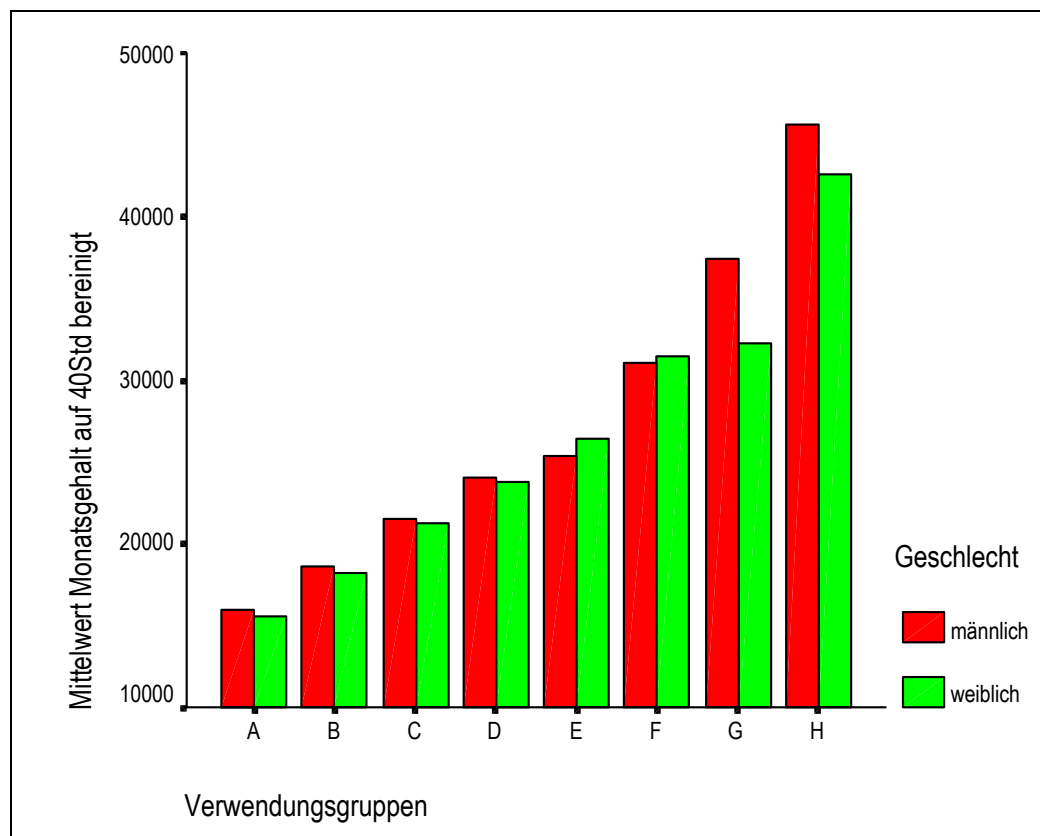
Quelle: DABO Datafile "FABA", 2000

In der unteren Verwendungsgruppe A sind fast ein Drittel der Frauen, aber nur zehn Prozent der Männer beschäftigt. Annähernd das gleiche Verhältnis ist in Verwendungsgruppe B zu finden. In den oberen Verwendungsgruppen F,G und H arbeiten hingegen 20% der Männer, aber nur 5% der Frauen.

4.6.2. Analyse der Entgelte

Wie oben angeführt, bezieht sich diese Analyse im Wesentlichen auf die Gehaltsauszahlungen im Monat September 2000. Bestimmte Analysen, wie z.B. Progressionskurven für die einzelnen Beschäftigten, sind aufgrund der hohen Fluktuation in einzelnen Verwendungsgruppen und der Tatsache, dass 57 Prozent der Beschäftigten später als 1.1.1999 das Dienstverhältnis mit der Volkshilfe aufgenommen haben, nicht sinnvoll. Im Folgenden werden statistische Zusammenhänge von Gehalt und Geschlecht dargestellt und beschrieben. Das durchschnittliche Bruttomonatsgehalt der Männer (ATS 22.760) ist um mehr als ein Drittel höher als das der Frauen (ATS 13.780). Auch wenn man die Teilzeitbeschäftigungen auf 40 Stunden pro Woche hochrechnet, differiert das Durchschnittsgehalt um rund ein Fünftel, also nahezu ATS 5.000 (Männer ATS 25.755; Frauen: ATS 20.847). Die folgende Abbildung zeigt pro Verwendungsgruppe das durchschnittliche Bruttomonatsgehalt von Frauen und Männern – jeweils auf Vollzeitbeschäftigung hochgerechnet.

Abb. 9: Durchschnittliches Bruttomonatsgehalt bereinigt auf Vollzeit nach Verwendungsgruppe und Geschlecht (N=444)



Quelle: DABO Datafile "FABA", 2000

Die Unterschiede zwischen den Durchschnittsgehältern von Frauen und Männern insgesamt kommen primär dadurch zustande, dass in den beiden obersten Verwendungsgruppen G und H die Abweichungen zwischen dem, was Frauen und Männer im Durchschnitt verdienen, besonders hoch sind. Wenn die Arbeitszeiten bereinigt sind, dürfte zunächst keine Differenz zwischen Frauen und Männern zu finden sein. Die Ergebnisse in Abbildung 6 deuten auf eine mögliche Diskriminierung aufgrund des Geschlechtes hin. Um hier aber nähere Aussagen treffen zu können, sind weitere Analysen nötig (siehe hierzu die Analyse der Tätigkeiten). Ebenfalls zu analysieren ist, inwieweit diese Differenz auf die Dauer der Dienstzugehörigkeit und die anrechenbare Vordienstzeit zurückzuführen ist.

Laut Europäischem Gerichtshof (EuGH) sind alle Zulagen, Prämien und Bonusse, die mittelbar oder unmittelbar in bar oder in Sachleistungen an einen Beschäftigten/eine Beschäftigte bezahlt werden, Entgelt. Der EuGH hat außerdem festgestellt, dass die Komponenten eines Entgeltbündels separat betrachtet werden müssen. Es ist nicht möglich, eine Zulage oder Vergütung gegen eine andere aufzurechnen.

Aufgrund dieser Bestimmungen wurde untersucht, welche Zulagen die Beschäftigten der Volkshilfe erhalten. Überstundenpauschale erhalten Beschäftigte der Verwendungsgruppen G und H. Teilzeitbeschäftigte dieser Verwendungsgruppen erhalten die Überstundenpauschale anteilmäßig. Zulagen für atypische Arbeitszeiten gibt es nur bei der Hauskrankenpflege und der mobilen Altenbetreuung, also für Personen der Verwendungsgruppen C, D und E, sowie für Beschäftigte im Frauenhaus und VerkäuferInnen, die Samstagarbeit leisten. Eine detaillierte Analyse der erhaltenen Zulagen für das letzte Kalenderjahr (über alle Beschäftigten) ergab keinen Hinweis auf geschlechtsspezifische Unterschiede. Sonstige Zulagen und Vergütungen: auch hier ergab eine Analyse, dass es keine unterschiedlichen Zugänge zu derartigen betrieblichen Leistungen gibt.

4.6.3. Kriterien für die Eingruppierung und Einstufung

Für die Beschäftigten der Volkshilfe gilt kein Kollektivvertrag, sondern eine eigene Betriebsvereinbarung, in der neben Dienstzeit, Urlaub, Überstunden, Bildungsfreistellung etc. vor allem auch die Bezugsregelung festgeschrieben ist. Dieser Betriebsvereinbarung (in § 9) sind die Kriterien für die Eingruppierung und Einstufung zu entnehmen.

Wesentlich für die Festsetzung der einzelnen Entgelte sind: Die Vordienstzeiten, die Tätigkeit und die Ausbildung bzw. Qualifikation. Zum Beispiel ist dies in der Flüchtlingsbetreuung die Tätigkeit, in der Hauskrankenpflege ist es die Ausbildung und in der mobilen Altenbetreuung ebenfalls die Ausbildung bzw. Qualifikation. Die Bildung bzw. Qualifikation muss sich einschlägig auf den konkreten Arbeitsbereich beziehen. Personal im Haushaltsservice kann lediglich in der Verwendungsgruppe A eingestuft werden. Zivildienst, Bundesheer und Elternkarenzzeiten werden nicht als Vordienstzeiten angerechnet. RückkehrerInnen aus der Elternkarenz werden in derselben Verwendungsgruppe eingestuft, in der sie vor der Karenzierung waren. Bei Elternkarenz wird maximal ein Jahr für die automatische Vorrückung auf die nächste Stufe der Verwendungsgruppe (Biennalsprung) angerechnet.

Aus dieser kurzen Beschreibung der Kriterien wird schon ersichtlich, dass es keine für alle Verwendungsgruppen gleichermaßen geltenden Kriterien gibt; d.h. das Entgeltsystem entspricht nicht den normativen Vorschriften für diskriminierungsfreie Entgeltfindung (siehe Kap.1).

4.7. Auswahl des Bewertungssystems

Die Ergebnisse der Entgeltanalyse wurden in der Steuerungsgruppe präsentiert. Über Diskriminierungspotential wurde diskutiert. Der nächste Arbeitsschritt der Steuerungsgruppe war, ein analytisches Arbeitsbewertungssystem auszuwählen.

4.7.1. Die präsentierten „Modelle“

Die ForscherInnen haben nach Arbeitsbewertungssystemen gesucht, die den Kriterien für diskriminierungsfreiere Bewertung (Transparenz des Systems, Einheitlichkeit für alle Beschäftigten, Merkmale müssen die Art der Arbeit adäquat erfassen) entsprechen könnten

und der Steuerungsgruppe die folgenden drei „Modelle“ vorgestellt: ABAKABA, EVALFRI und NJC. Die präsentierten Modelle werden hier in gekürzter Form dargestellt.

a) ABAKABA (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch)

Dieses Arbeitsbewertungsverfahren wurde von den Arbeits- und Organisationspsychologen Christian Katz und Christof Baitsch im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau (Schweiz) entwickelt. Eingesetzt wurde bzw. wird es u.a. im Kanton Aargau (ca. 20.000 MitarbeiterInnen im öffentlichen Bereich) sowie in der modifizierten Form EVALFRI im Kanton Freiburg (ca. 7.600 Stellen, umgerechnet in Vollzeitstellen).

Grundsätzlich halten Katz und Baitsch fest, dass ABAKABA – wie alle analytischen Arbeitsbewertungsverfahren – auf die tätigkeitsbezogenen Kriterien (Anforderung, Belastung, Beanspruchung) Bezug nimmt und für die Bemessung des Grundlohnes (Gehalts, Salärs) dient.

Zur Problematik der Merkmalsauswahl stellen Katz und Baitsch fest, dass diese hinsichtlich möglicher Geschlechterdiskriminierung von entscheidender Bedeutung ist. Statistisch gesehen gibt es Anforderungen und Merkmale, die häufiger und ausgeprägter an Frauenarbeitsplätzen vorkommen (etwa Einfühlungsvermögen in pflegerischen Berufen), andere wieder vorwiegend von Männern (z.B. Muskelkraft). In diesem Zusammenhang spricht man von frauen- und männerbegünstigenden Merkmalen. Intellektuelle Anforderungen werden als geschlechtsunabhängig bezeichnet. Entscheidend ist, dass ein Arbeitsbewertungssystem männer- und frauenbegünstigende Merkmale in gleichem Maß enthält.

Katz und Baitsch haben die Anzahl der Merkmale auf ein Minimum beschränkt. Sie argumentieren, dass mit steigender Zahl die Gefahr der Doppelbewertung wächst (sogenannte Konfundierung). Die Merkmale müssen voneinander unabhängige Sachverhalte erfassen. Katz und Baitsch bezeichnen den Wunsch nach einer „betriebsspezifischen“ Merkmalsauswahl als verständlich, doch macht in ihren Augen ein solches Vorgehen jegliche konzeptionellen Qualitäten eines Systems rückgängig.

Weiters wurde für ABAKABA eine grobe Bewertungsskala gewählt. Eine grobe Skala – mit meist zwei bis vier Abstufungen – fördert ihres Erachtens eine eindeutige und transparente Einstufung.

ABAKABA unterscheidet vier Merkmalsbereiche: Intellektueller Bereich, psycho-sozialer Bereich, physischer Bereich, Verantwortung. Diese werden unter den Aspekten: Anforderungen, Beeinträchtigungen und Zeitanteil bewertet.

Für alle vier Bereiche sind die gleichen Maximalpunkte (280) erzielbar. Die äußere Gewichtung der Bereiche, die eine lohnpolitische Entscheidung darstellt, sollte vor der Bewertung der Tätigkeiten festgelegt werden. Für die vier Merkmalsbereiche (I, PS, P, V) wird folgende Bandbreite für die Gewichtung vorgeschlagen: Intellektueller Bereich: 25–50 %, Psycho-sozialer Bereich 20–40 %, Physischer Bereich 5–25 %, Verantwortung 20–30 %.

Selbstverständlich gibt es auch Kritik an ABAKABA. Beispielsweise, dass unter Verantwortung recht Unterschiedliches versammelt ist, so die Verantwortung für menschliches Leben (für das Risiko für Fehler mit lebensgefährdender Wirkung) und auch die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer (vgl. Winter 1997).

b) EVALFRI

So nennt sich das im wesentlichen auf ABAKABA basierende Arbeitsbewertungssystem, das für den Kanton Fribourg (unter Mithilfe von Christian Katz) entwickelt wurde. Hier sind bereits einige Modifikationen zu finden, die z.B. bestimmten Sekretariats- und Assis-

tenzpositionen besser gerecht werden (so etwa hektische, schwer planbare Arbeitssituationen, Verantwortung für Termine oder Arbeitsorganisation für nicht unterstellte Personen).

Auch bei EVALFRI ist die maximale Punkteanzahl für jeden Merkmalsbereich (Intellektuell, Psychosozial, Physisch, Verantwortung) mit je 280 Punkten festgelegt. Die Gewichtung unterscheidet sich aber deutlich von den in ABAKABA vorgeschlagenen Bandbreiten. Intellektueller Bereich: 58 %, Psycho-sozialer Bereich: 17 %, Physischer Bereich: 8 %, Verantwortung: 17 %.

c) Bewertungssystem der Kommunalen Verwaltungen von England und Wales: NJC

Das Bewertungssystem wurde 1997 für das bzw. mit dem National Joint Council for Public Services entwickelt und ist unter der Bezeichnung NJC bekannt; als unabhängige Expertin war Sue Hastings (Oxford) an der Entwicklung beteiligt. Das Bewertungssystem wurde entwickelt, um die Arbeitsplätze von kommunalen Verwaltungen (administrative, handwerkliche, technische und Büroarbeit) abzudecken. Es wurde explizit darauf geachtet, dass die Art der Arbeit und das Wesen der Arbeit berücksichtigt sind, dass transparent und nachvollziehbar ist, aufgrund welcher Kriterien eine Differenzierung vorgenommen wird. Es wird explizit darauf geachtet, dass das System dem Grundsatz „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ entspricht (vgl. Pilat Limited 2000).

Das Arbeitsbewertungssystem orientiert sich am Genfer Schema mit den Hauptfaktoren: geistige Anforderungen, körperliche Anforderungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen. Das Bewertungssystem wird von einigen kommunalen Verwaltungen in England angewandt (z.B. West Sussex).

Abb. 10: Faktoren im NJC Bewertungssystem

Kategorie	Faktor
Wissen/Können/Fertigkeiten	Wissen/Kenntnisse Geistige Fähigkeiten Zwischenmenschliche und kommunikative Fertigkeiten Körperliche Fertigkeiten
Belastungsanforderungen	Initiative und Selbständigkeit Physische Anforderungen Geistige Anforderungen Emotionale Anforderungen
Verantwortungen	Verantwortung für Personen Verantwortung für Führung/Koordination von Beschäftigten Verantwortung für Finanzmittel Verantwortung für Sachmittel und Informationen
Umgebungsbedingungen	Arbeitsbedingungen

Das System beachtet auf alle Fälle Merkmale und Anforderungen, die häufig an „Frauenarbeitsplätzen“ vorkommen. Es wird explizit darauf hingewiesen, dass doppelte Zählungen/Gewichtungen zu vermeiden sind, dass bei Teilzeitarbeitsplätzen darauf geachtet werden muss, diese nicht unterschiedlich zu Vollzeit zu behandeln (vor allem bei Faktoren, die Häufigkeit und Dauer beinhalten wie etwa physische Anforderungen oder Arbeitsbedingungen). Dazu wurden ausführliche Richtlinien erarbeitet. Selbstverständlich ist die Bewertung aufgrund der Anforderungen des Arbeitsplatzes und nicht der Fähigkei-

ten der Person vorzunehmen. Für jeden Faktor wird definiert, was darunter zu verstehen ist, und die einzelnen Levels/Stufen sind genau bestimmt.

4.7.2. Die Entscheidung der Steuerungsgruppe

Das System, das von der Steuerungsgruppe (zwei Vertreter der Arbeitgeberseite, Betriebsratsvorsitzende und ForscherInnenteam¹⁰) zur Adaptierung und Erprobung ausgewählt wurde, ist das Arbeitsbewertungssystem der Kommunalen Verwaltungen von England und Wales.

Im Folgenden werden einige Argumente angeführt, die für die Entscheidung ausschlaggebend waren:

Das NJC berücksichtigt Merkmale, die für Dienstleistungsarbeit, insbesondere auch Pflegeberufe, typisch sind, nach Meinung der Steuerungsgruppe, sehr gut (z.B. durch die Faktoren zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten/Fertigkeiten; Verantwortung für Personen; mentale Anforderungen und auch Umgebungsbedingungen wie Ansteckungsgefahr etc.).

Die Gewichtung, die vom National Joint Council for Local Services ausverhandelt wurde, d.h. worauf sich Gewerkschaft und Arbeitgeber geeinigt hatten, erschien uns geeigneter, um tatsächlich neue Relationen zwischen den Arbeitstätigkeiten herzustellen, die nicht einfach „Althergebrachtes“ (und somit mögliche Vorurteile) im Wesentlichen bewahren wollen, aber gleichzeitig auch nicht alle gesellschaftlichen Werte und Normen völlig auf den Kopf stellen. Bei dem System, das vom Kanton Fribourg angewendet wurde - E-VALFRI - erhob sich die Frage, ob nicht über die Gewichtung (der „Intellektuelle Bereich“ schlägt mit fast 60 % zu Buche) versucht wird, die alte Hierarchie der Arbeitsstellen zumindest teilweise wieder herzustellen.

Die Überlegung, gezielt darauf zu achten, dass alle wesentlichen Merkmale der Arbeitstätigkeiten in das Bewertungssystem einfließen, und zusätzlich geprüft wird, ob auch Merkmale von Arbeitstätigkeiten, die mehrheitlich von Frauen verrichtet werden, entsprechend beachtet werden, überzeugte für das konkrete Vorhaben mehr als die in der Publikation von Katz und Baitsch (1996) angeführten Überlegungen, die Anzahl der Merkmale gering zu halten.

Das im deutschsprachigen Raum diskutierte „geschlechtsneutrale“ Bewertungssystem ist meist ABAKABA. Es war für uns als ForscherInnen durchaus herausfordernd, einmal ein anderes System anzuwenden und zu testen. Die nötigen „Background-Informationen“ über das Zustandekommen des Systems hatten wir.

Betont sei, dass wir ABAKABA durchaus als System erachten, das in der Lage ist, den EU-Standards (Transparenz, Geschlechtsneutralität etc.) zu entsprechen. Allerdings kommt es auf die praktische Anwendung, die tatsächliche Umsetzung eines Systems an; z.B. bei der Gewichtung der Faktoren. Erinnert sei an dieser Stelle daran, dass mögliche Diskriminierung durch das angewandte System wie auch durch die praktische Umsetzung des Systems erfolgen kann. Nach der Entscheidung der FABA-Steuerungsgruppe für die Adaptierung des NJC-Bewertungssystems erschien ein Diskussionsbeitrag von Gertraude Krell¹¹ zur Arbeitsbewertung. Auch Krell sieht im NJC-System einige Denkanstöße, die zur Weiterentwicklung von ABAKABA genutzt werden könnten.

¹⁰ Oskar Meggeneder, Edeltraud Ranftl, Margarete Fischer

¹¹ Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit (2001)

4.8. Die Adaptierung des Bewertungssystems

Grundlage für die Entwicklung und Adaptierung eines analytischen Arbeitsbewertungssystems ist, dass vor der konkreten Adaptierung und Anwendung des Systems erste Analysen über die Charakteristika bzw. Merkmale der Arbeitstätigkeiten durchgeführt werden. Diese Analysen sind Voraussetzung, um ein System entwickeln zu können, welches die Art und das Wesen der Arbeit berücksichtigt. Auch deshalb wurden Workshops mit InhaberInnen von „Schlüsselstellen“ (Benchmarkstellen) durchgeführt. Im Folgenden eine kurze Beschreibung der Workshops.

4.8.1. Workshop für Schlüsselstellen

Nach der Auswahl des Bewertungsinstrumentes wurden insgesamt vier Workshops durchgeführt. An diesen haben 40 MitarbeiterInnen teilgenommen¹². Pro Berufs- und Verwendungsgruppe („Schlüsselstelle“) haben je ein bis zwei MitarbeiterInnen, die unterschiedliche Tätigkeiten und Aufgaben oder unterschiedliche Umgebungsbedingungen haben, teilgenommen.

Ziel der Workshops war, allgemein über Arbeitsbewertung, mögliche Diskriminierung durch Arbeitsbewertung, geschlechtersensibilisierten Umgang mit Bewertung und über FABA zu informieren und zu diskutieren. Die Tätigkeiten und Anforderungen an den Arbeitsplätzen waren grob zu sammeln. Letzteres, damit auch alle Kriterien in ein neues Bewertungssystem, welches erprobt werden sollte, aufgenommen werden könnten.

Hier ein Auszug aus dem Text, der in der MitarbeiterInnenzeitung des Unternehmens veröffentlicht wurde (auf die Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit bzw. Transparenz während der Phase der Einführung und Erprobung von neuer Arbeitsbewertung wurde bereits hingewiesen):

„... FABA will möglichst alle Anforderungen und Belastungen berücksichtigen, unabhängig davon, wer diese Arbeit ausführt. Deshalb waren die Workshops auch ein erster Schritt, die Tätigkeiten, die von den MitarbeiterInnen geleistet werden, zu sammeln. Alle TeilnehmerInnen waren aufgerufen, möglichst genau festzustellen, was sie alles tun, was eine bestimmte Arbeit ausmacht. Beim „Kinder betreuen“ gehört zum Beispiel dazu: Raufbolde auseinander halten, Brote schmieren, mit Kindern lesen, zeichnen usw. Auch Telefonieren kann genauer aufgeschlüsselt werden: Reklamieren einer Lieferung, KlientInnen beraten, zuhören, trösten, beraten bei Heilbehelfen usw. Die Listen mit Tätigkeiten, die von den TeilnehmerInnen angefertigt wurden, sind schon total lang, obwohl wir gar nicht soviel Zeit zum Sammeln hatten.

Auch wenn am Beginn der Workshops seitens einiger TeilnehmerInnen etwas Skepsis bestand, war der Verlauf der vier Workshops insgesamt recht positiv und die Mitarbeit der „Schlüsselstellen“ äußerst engagiert. Selbst sie waren zum Teil überrascht zu sehen, wie viele unterschiedliche Tätigkeiten die MitarbeiterInnen der Volkshilfe ausführen. Zwei Gruppen sahen durch das Projekt auch die Chance, dass nach der Bewertung der Arbeit diese eine bessere Anerkennung in der Öffentlichkeit finden könnte“ (INtern, Nr. 2/01).

4.8.2. FABA-Bewertungssystem

Nach den Workshops mit den Schlüsselstellen hat die Steuerungsgruppe drei gesonderte Arbeitssitzungen zur Adaptierung des Arbeitsbewertungssystems NJC für die Arbeitsstel-

¹² Einige weitere MitarbeiterInnen waren an der Teilnahme verhindert, sie wurden gesondert kontaktiert und informiert.

len des Unternehmens für soziale Dienstleistungen abgehalten. Das Bewertungssystem wird als FABA-Bewertungssystem (Faire Bewertung der Arbeit) bezeichnet.

Zunächst wurden die Unterlagen (National Joint Council for Local Services: Local Government Single Status Job Evaluation Scheme, London 2000), die Sue Hastings für das FABA-Projekt zur Verfügung gestellt hatte, übersetzt. Sodann wurde das NJC überarbeitet. Die Kategorien (Hauptmerkmalsgruppen) und Faktoren wurden im Wesentlichen beibehalten, da die ersten Analysen der Arbeitstätigkeiten ergaben, dass die gewählten Faktoren zur Evaluierung von sozialer Dienstleistungsarbeit recht gut geeignet sind. Die einzelnen Faktorstufen wurden teilweise neu definiert, sodass sie für das Unternehmen entsprechend sind. Richtlinien zur Anwendung des Systems wurden vorbereitet. Diese sollten durch die Bewertungskommission näher präzisiert werden.

Wie für analytische Arbeitsbewertung notwendig, ist jedes Merkmal getrennt zu bewerten. Den Stufen innerhalb der Faktoren werden jeweils Punkte zugewiesen, so dass für jede Stelle eine Gesamtpunktzahl ermittelt werden kann. Die Gewichtung und Punktevergabe erfolgte anhand einer vorher festgelegten Matrix. Im FABA-Bewertungssystem ist die Gewichtung in der Matrix eingeschrieben und zwar insofern, als nicht für jeden Faktor gleich viele Stufen vorgegeben sind. So zum Beispiel hat die Kategorie „Initiative und Selbständigkeit“ 8 Stufen und „Arbeitsbedingungen“ 5 Stufen. Diese Matrix basiert jedoch insofern auf dem "Gleichheitsprinzip" als die Punkte von einer Stufe zur nächsten einer arithmetischen Reihe folgen (z.B. Stufe 1: 13 Punkte, Stufe 3: 3x13 Punkte).

Im Folgenden werden die **Definitionen** für die 13 Faktoren, die im FABA-System angewandt werden, stark gekürzt angeführt.

Wissen

Dieser Faktor misst das für den Job erforderliche Wissen. Er deckt ab: theoretisches, spezialisiertes, prozedurales und organisatorisches Wissen. Er beinhaltet Wissen über Arbeits- und Hilfsmittel; Kenntnisse von Konzepten, Ideen, anderen Kulturen oder Sprachen, Theorien, Techniken, Vorgangsweisen, Vorgängen und Praktiken, Geschäftspolitik.

Mentale/geistige Fähigkeiten/Fertigkeiten

Der Faktor misst die mentalen Fähigkeiten/Fertigkeiten, die für die Arbeitstätigkeit erforderlich sind. Das beinhaltet analytische Fähigkeiten, Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit. Der Faktor beinhaltet die geforderte Kreativität und Entwicklungskompetenz, die Erfordernisse des Sammelns und Analysierens von Fakten, Anforderungen an das Vorstellungsvermögen u.a.m.

Zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten/Fertigkeiten

Der Faktor misst die Kommunikationserfordernisse (schriftliche, mündliche, Kommunikation durch Zeichen), die notwendig sind zur Ausführung der Arbeitstätigkeiten. Die Betonung liegt auf dem Zweck, für welchen diese Fähigkeiten gebraucht werden (z.B. Schulung, Werbung, Teamarbeit, Beratung, Motivierung anderer etc). Der Faktor umfasst auch die Erfordernisse, dass etwas vertraulich und sensibel (mit Feingefühl) ausgeführt werden muss.

Physische Fertigkeiten

Dieser Faktor deckt sowohl körperliche (etwa manuelle Geschicklichkeit, Fingerfertigkeit) als auch sensorische Koordination ab.

Initiative und Selbständigkeit

Dieser Faktor misst Initiative und Selbständigkeit: Berücksichtigt werden die Art und das Ausmaß an Leitung/Führung und inwieweit der/die StelleninhaberIn Initiativen ergreifen und eigenständig Aktionen setzen muss. Berücksichtigt werden auch Anforderungen, um die eigene Arbeit zu organisieren oder deren Qualität zu checken.

Physische Anforderungen

Dieser Faktor misst Art, Umfang, Dauer und Häufigkeit der erforderlichen physischen Anstrengung. Er umfasst sowohl Durchhaltevermögen wie auch Kraftanstrengung. Berücksichtigt werden alle Formen körperlicher Anstrengung, zum Beispiel jene, die für (ständiges bzw. häufiges) Stehen und Gehen, Heben und Tragen, Ziehen und Schieben notwendig sind. Ebenso sind jene physischen Anforderungen/Belastungen berücksichtigt, die aus Arbeit in ungünstiger Position resultieren (z.B. gebeugt, gehockt, gestreckt, gedehnt).

Geistige/mentale Anforderungen

Dieser Faktor misst den Grad und die Häufigkeit von geistiger Konzentration, Wachsamkeit und Aufmerksamkeit, die für den Job erforderlich sind. Faktoren, die Konzentration schwerer machen, werden berücksichtigt; z.B. repetitive Arbeit, Unterbrechungen oder die Notwendigkeit, zwischen verschiedenen Tätigkeiten oder Aufgaben zu wechseln, sowie andere Formen von Arbeitsdruck.

Emotionale Anforderungen

Der Faktor misst die Art und die Häufigkeit emotionaler Anforderungen, die sich aus dem Kontakt oder der Arbeit mit anderen Personen (KundInnen, KlientInnen) ergeben. Er berücksichtigt die Situation, in welcher der Kontakt oder die Arbeit mit anderen Personen auftritt, zum Beispiel: ob diese zornig, schwierig, entsetzt sind oder ob andere Umstände dazu angetan sind, den/die Beschäftigte/n in Stress zu versetzen; z.B. wenn die kontaktierten Personen unheilbar krank sind, der Gefahr des Missbrauchs ausgesetzt sind, heimatlos oder auf die eine oder andere Weise benachteiligt sind.

Verantwortung für Personen

Dieser Faktor misst die Verantwortung für einzelne Personen oder Gruppen von Menschen, also für KundInnen, KlientInnen, aber nicht für die MitarbeiterInnen im Unternehmen. Die Betonung bei diesem Faktor liegt auf der Art und dem Ausmaß der direkten Einwirkung auf das Wohlergehen von Individuen und Gruppen. Der Faktor umfasst die Verantwortung sowohl für physisches, soziales, ökonomisches und umgebungsmäßiges Wohlbefinden von Personen, einschließlich deren Gesundheit und Sicherheit.

Verantwortung für die Führung und Koordination von Beschäftigten

Dieser Faktor misst die direkte Verantwortung des/der Beschäftigten für die Koordination und die Führung von MitarbeiterInnen. Dazu gehört die Planung und Zuteilung der Arbeit; das Prüfen und Beurteilen der Arbeit von anderen, sowie Schulung, Entwicklung und Anleitung.

Verantwortung für Finanzmittel

Dieser Faktor misst die direkte Verantwortung für Finanzmittel einschließlich Bargeld, Gutscheine, Rechnungen, Budgets, Konten. Berücksichtigt wird die Art der Verantwortung, zum Beispiel Korrektheit, Genauigkeit, Sorgfalt; sichere Verwahrung, Vertraulichkeit; Verantwortung für die Planung des Budgets und des Geschäftsumsatzes; Planung

und Organisation der langfristigen Entwicklung der Finanzen. Berücksichtigt wird auch das Ausmaß, in welchem andere Beschäftigte zur Gesamtverantwortung beitragen.

Verantwortung für Sachmittel und Informationen

Dieser Faktor misst die direkte Verantwortung für Sachmittel einschließlich handschriftlicher oder durch Computer erfasster Informationen; Büroausstattung und andere Ausrüstung; Instrumente, Fahrzeuge; persönliche Besitztümer von KundInnen, PatientInnen, KlientInnen; sowie Güter, Lagerbestand, Ersatzteile und Verbrauchsmaterialien. Berücksichtigt wird die Art der Verantwortung, z. B. sichere Verwahrung, Vertraulichkeit; Instandhaltung und Reparatur; Befugnis für die Bestellung; Planung und Organisation der Sachmittel.

Arbeitsbedingungen

Dieser Faktor misst, inwieweit der/die Beschäftigte unangenehmen, unzuträglichen oder gefährlichen Arbeitsbedingungen ausgesetzt ist, die sich aus der Arbeitsumgebung oder aus der Arbeit mit Menschen ergeben. Berücksichtigt sind die Häufigkeit, Dauer und Art der Bedingungen, wie Staub, Schmutz, Temperaturextreme und Temperaturwechsel, Lärm, Dünste und Gerüche, menschliche oder tierische Ausdünstungen, Rauch, Mangel an Privatheit oder Isoliertheit. Berücksichtigt sind Ansteckungsgefahr, gesundheitliche Beeinträchtigung sowie die Gefahr, von Menschen verletzt zu werden.

4.9. Interviews zur Erstellung der Arbeitsplatzbeschreibung

Im Anschluss an die Workshops mit den Schlüsselstellen wurde das Erhebungsinstrument, ein Fragebogen von ca. 40 Seiten, entwickelt bzw. auf die Arbeitsstellen der Volkshilfe „zugeschnitten“. Es ging dabei um eine verständliche Operationalisierung der Haupt- und Subfaktoren des Bewertungssystems (d.h. auf die Erfahrung der Beschäftigten abgestimmte Fragen). Der Fragebogen wurde durch fünf Interviews getestet und anschließend überarbeitet.¹³

4.9.1. Der Interviewprozess

Es wurden insgesamt 45 Beschäftigte (39 Frauen und 6 Männer; dies entspricht in etwa der Geschlechterverteilung im Unternehmen: 91 Prozent Frauen, 9 Prozent Männer) interviewt. Die Befragten sind in verschiedenen Teil- bzw. Bezirksorganisationen tätig und mit folgenden Aufgabengebieten bzw. Positionen betraut: Haushaltsservice, Altenbetreuung, Pflegehilfe, Gesundheits- und Krankenpflege, Physiotherapie, Pflegedienstleitung, Einsatzleitung, Sozialarbeit, Kinderbetreuung, Flüchtlingsbetreuung, Jugendbetreuung, Verkauf, Buchhaltung, Büro- und Verwaltungsbereich, Assistenz der Geschäftsführung, Projekt- und Bereichsleitung sowie Geschäftsführung.

Die Dauer der Interviews betrug meist zweieinhalb bis drei Stunden. Die Interviewten brauchten eine „Eingewöhnungsphase“, um mit der Art der Fragestellung vertraut zu werden; zum Beispiel, weil nicht nach Ausbildung und Bildungsabschlüssen gefragt wurde, sondern nach der Art des erforderlichen Wissens. Wie sich herausstellte, ist ein vollständiges Ausfüllen des Fragebogens ohne professionelle Anleitung kaum möglich. Bei etlichen Fragen war es auch nötig nachzuhaken, da manche nach dem ersten Anhören/Lesen meinten, dieser Punkt träfe nicht auf sie zu. Es musste immer wieder ganz gezielt (und durch Beispiele erläutert) nachgefragt werden, ob es z.B. nicht doch Verantwortung für „persönliche Besitztümer der KundInnen“ oder „emotionale Anforderungen“

¹³ Der FABA-Fragebogen ist ein Dokument der Volkshilfe OÖ und wird derzeit nicht veröffentlicht.

gebe, oder, ob das angeführte Wissen tatsächlich ausreicht, um die Tätigkeit ordnungsgemäß auszuführen. Vor allem für einige der befragten Frauen war es „einfach selbstverständlich“, dass man dies und jenes kann oder weiß oder tut, wenn man diese Tätigkeit ausübt.

Als schwierig zu beantworten wurden Fragen nach Prozentanteilen, der Dauer und der Häufigkeit einer Verrichtung etc. empfunden. So zum Beispiel die Häufigkeit und Dauer der Unterbrechungen durch Telefonate anzugeben; also wie oft eine derartige „Störung“ auftritt. Auch die prozentuelle Aufgliederung der hauptsächlichen Aufgaben und Pflichten empfanden die meisten als schwierig. Für die Interviewführung war ratsam, einfach abzuwarten und Zeit zu geben. Für die Interviewten war das Beantworten der Fragen anstrengend – allein schon von der Dauer her – und erforderte ein hohes Maß an Konzentration. Die Ausführlichkeit der Fragen und die intensive Auseinandersetzung mit ihren Arbeitstätigkeiten hat den Befragten aber Wertschätzung und Anerkennung für die von ihnen geleistete Arbeit vermittelt, so die Rückmeldungen zu den Interviews. Im Interviewprozess stellte sich deutlich heraus, dass die Workshops für „Schlüsselstellen“ (und die Informationen über die Betriebszeitung INtern) wesentlich für die Vertrauensbildung und eine konstruktive Atmosphäre bei den Interviews waren.

Anlässlich eines ORF-Interviews kam dies ebenfalls zum Ausdruck: „Mir ist aufgefallen, wie umfassend eigentlich unsere Arbeit ist, was mir vorher nicht bewusst war. Also, man arbeitet halt, und so (aufgrund der Interviews E.R.) muss man sich wirklich Gedanken machen. Und wir haben uns genau auseinandersetzen müssen mit jedem Detail. Und ich bin draufgekommen .., dass wir total viel leisten“. Eine interviewte Mitarbeiterin der Hauskrankenpflege sagte: „ Der Fragebogen hat mir deshalb getaugt, weil alle Bereiche drinnen vorgekommen sind. Also nicht nur das, wie schwer sind die Leute, die ihr hebt, kriegt man da Kreuzweh davon oder nicht, sondern auch wie lange dauern Gespräche mit den Angehörigen nach dem Tod von einem Patienten Dieser umfassende Fragebogen ... wenn der die Grundlage wäre (für die neue Bewertung, E.R.), da wäre ich sehr zufrieden damit.“ (Journal Panorama, 17.10.01)

Die InterviewpartnerInnen erhielten eine Abschrift ihres Interviews. Sie wurden ersucht, die Angaben zu kontrollieren und allfällige Ergänzungen bzw. Korrekturen anzubringen sowie das entsprechende Formblatt zu unterschreiben.¹⁴

4.9.2. Beschreibung von Arbeitsbereichen der InterviewpartnerInnen und einiger damit verbundener Anforderungen

Im Folgenden werden nur einige Arbeitsgebiete und Aufgaben von einzelnen ausgewählten Schlüsselstellen vorgestellt. Eine detaillierte Beschreibung der gesamten Palette an Arbeitstätigkeiten für alle interviewten Schlüsselstellen würde den Rahmen des vorliegenden Endberichtes sprengen.¹⁵

Im **Haushaltsservice** arbeiten 29% der Beschäftigten des Unternehmens. Die Aufgaben des Haushaltsservice bestehen im Wesentlichen aus der Haushaltsreinigung, von Staub saugen, Böden wischen, Fenster putzen, bügeln, Müll entsorgen, bis Blumen gießen etc. Wie bei allen Tätigkeiten mit unmittelbarem Kontakt zu KundInnen und KlientInnen ist in diesem Bereich die Kommunikation (meist wird in Haushalten von alten, kranken, gebrechlichen Personen gearbeitet) ein wichtiger Punkt.

In der **mobilen Altenbetreuung** sind 27% der Beschäftigten tätig. Die Körperpflege nimmt in den meisten Fällen mehr als die Hälfte der Arbeitszeit in Anspruch. Für die Or-

¹⁴ Diese Vorgangsweise wurde gewählt, damit die befragten Personen auch tatsächlich die Kontrolle über das Festgehaltene haben. Weiters kann dadurch vermieden werden, dass die Befragung „Quizcharakter“ bekommt, d.h. wenn einem etwas nicht gleich einfällt, dann wird es nicht berücksichtigt.

¹⁵ Das Unternehmen verfügt über einen umfassenden FABA-internen Bericht. Dieser wurde von Margarete Fischer erstellt.

ganisation der notwendigen Leistungen (Essen, Reinigung, Arztbesuche, diverse Therapien) und für verschiedene Erledigungen (Behördengänge usw.) wird bis zu einem Fünftel der Arbeitszeit aufgewendet. Zu den Aufgaben gehört gelegentlich das Zubereiten von kleinen Mahlzeiten oder einem Frühstück. Manchmal werden für die KlientInnen Einkäufe gemacht. Diese Einkäufe werden teils allein, teils zusammen mit den KlientInnen erledigt¹⁶. Gespräche mit den KlientInnen¹⁷, „Biografiearbeit“¹⁸ und Sterbebegleitung gehören ebenso zum Aufgabengebiet wie die Beratung und Schulung von Angehörigen (bezüglich Hilfsmitteln oder auch, wie die Pflege schonend - sowohl für die pflegende Person wie für die betreute Person - durchzuführen ist).

In der **Hauskrankenpflege** sind 11 % der MitarbeiterInnen beschäftigt. Auch hier wird für die Körperpflege bis über 50 % der Zeit aufgewendet. Medikamente verabreichen bzw. vorbereiten, verschiedene medizinische Einreibungen, Bandagen machen, Verbände wechseln, Kontrolle von Blutdruck und Blutzucker, Insulininjektionen etc. nehmen bis zu einem Drittel der Arbeitszeit in Anspruch. Gespräche mit den KlientInnen und den Angehörigen, die Zusammenarbeit mit HausärztInnen, Krankenhäusern, BandagistInnen sowie verschiedene Erledigungen und Besorgungen sind weitere Bestandteile des Aufgabengebietes.

Ein weiteres Aufgabengebiet ist die **Flüchtlingsbetreuung**. Diese umfasst einerseits die Beratungsstellen in den Bezirken und in Linz, andererseits gehören auch ein Frauenprojekt, ein Jugendprojekt und ein Wohnprojekt zu diesem Bereich.

Rechtliche Information und Hilfestellung bei allen Fragen, die das Asyl- und Fremdenrecht, das Ausländerbeschäftigungsgesetz,¹⁹ Staatsbürgerschaftsgesetz u.a. betreffen, sowie die Hilfestellung bei verschiedenen Ämtern und Behörden sind Teil der Aufgaben. Ferner ist die Integration am Wohnungsmarkt, die Unterstützung der Integration durch die Organisation oder Vermittlung von Deutschkursen anzuführen. Die Hilfe bei der Arbeitssuche und die Betreuung bzw. Beratung bei verschiedensten Problemen (Krankheit, Schule, Familie ...) gehören ebenfalls dazu.

Im Frauenprojekt spielt die Betreuung von Vergewaltigungs- und Folteropfern eine besondere Rolle.

Dass die Arbeit im Flüchtlingsbereich bedeutet, immer wieder mit großem menschlichem Leid (Fluchtgeschichte und/oder aus der aktuellen Situation heraus) konfrontiert zu sein,²⁰ sei hier kurz erwähnt. Manchmal ist es auch erforderlich, sehr schnell - und erfolgreich - zu handeln, um akute Notsituationen²¹ zu bewältigen.

Im Jugendprojekt, das die Betreuung von unbegleiteten Minderjährigen zur Aufgabe hat, ist der Aufbau eines sozialen Netzes (im Rahmen von Freizeitaktivitäten, durch Projekte und Kooperation mit diversen Institutionen und Organisationen) und die Individualförderung (schulisch) zu bewerkstelligen. Weiters sind auch hier medizinische Betreuungsleistungen (Vorsorgeuntersuchungen, Hausapotheke) kostenlos zu organisieren.

¹⁶ Werden die Einkäufe zusammen mit den KlientInnen gemacht, so kann dies bedeuten, dass einerseits die Einkäufe zu tragen sind, daneben aber auch noch der oder die KlientIn zu stützen ist. Beides zusammen kann sich zu einer nicht unbeträchtlichen „physischen Anforderung“ summieren.

¹⁷ Um GesprächspartnerIn zu sein, ist es gut, über ein breites Allgemeinwissen zu verfügen, über die Tagespolitik informiert zu sein, über „Hobbythemen“ und auch über aktuelle Themen (die die betreuten, älteren Menschen beschäftigen) Bescheid zu wissen.

¹⁸ Hierzu gehört das Erfassen der Biografie für das bessere Verständnis, die bessere Betreuung der Personen. Für diese Arbeit ist historisches Wissen hilfreich, um zu verstehen, wie Menschen vor 70 oder 80 Jahren aufgewachsen sind, wie sie gelebt haben, und warum sie manche Besonderheiten zeigen. (Bspw. sparen, hamstern - wie in Kriegs- und Notzeiten.) Ein anderer Punkt wäre z.B. das Wissen über die bäuerliche Kultur - um eine Familiensituation zu verstehen, oder auch um nachvollziehen zu können, warum jemandem ein besonderer Tag so wichtig ist, der kein offizieller Fest- und Feiertag (mehr) ist.

¹⁹ Und zwar werden sowohl KlientInnen wie auch (potentielle) ArbeitgeberInnen beraten.

²⁰ Dies hatte auch bei der Bewertung unter dem Faktor „emotionale Anforderungen“ entsprechende Auswirkungen.

²¹ Zum Beispiel, um eine lebensrettende medizinische Versorgung zu ermöglichen, die später keine finanzielle Belastung der meist mittellosen Personen nach sich zieht.

Aus dem Bereich **Kinderbetreuung** wurden MitarbeiterInnen von drei Einrichtungen mit unterschiedlichen Zielgruppen befragt. In einem Fall werden Kinder ab eineinhalb Jahren betreut. Hier sind die diversen Angebote wie Lieder, Fingerspiel, Turnen, Gedichte, Spiele sowie die Vorbereitung auf die jahreszeitlichen Feste (wie Ostern, Weihnachten) zu machen. Dies, einschließlich der Versorgung (Essen, Toilette usw.) und Beaufsichtigung, beläuft sich auf etwa zwei Drittel der Arbeitszeit. Die Gespräche mit den Eltern, die Vorbereitung und Planung der Arbeit mit den Kindern und die gelegentlichen Ausflüge sowie die anfallenden administrativen Tätigkeiten (Essensgeld kassieren, Stundenaufzeichnung etc.) nehmen die restliche Arbeitszeit in Anspruch.

In einer anderen Einrichtung werden schulpflichtige Kinder²² betreut. Dort gehört es zu den Aufgaben mit den Kindern zu lernen und diese auf Prüfungen vorzubereiten. Dies nimmt mehr als die Hälfte der Arbeitszeit in Anspruch. Die Essensversorgung sowie die Freizeitgestaltung mit den Kindern (im Turnsaal, Park oder auf dem Spielplatz) und die Gespräche mit den Eltern und gelegentlich auch mit dem Jugendamt sind als weitere Aufgaben anzuführen.

Die dritte Einrichtung ist eine internationale Kinderbetreuung. Da meistens Kinder aus ca. zehn verschiedenen Nationen betreut werden, sind Flexibilität und Verständnis für die kulturellen Unterschiede sowie Sprachkenntnisse wichtig. Die Tatsache, dass auch Kinder aus Flüchtlingsfamilien betreut werden, die einerseits selber schon eine „Fluchtgeschichte“ haben, deren Eltern andererseits mit vielen Problemen, Existenznöten und -ängsten zu kämpfen haben, bringt besondere Anforderungen mit sich.²³ Und natürlich ist auch ganz „normale“ Kinderbetreuung und -versorgung zu machen, die Eltern sind zu informieren und zu beraten, Feste vorzubereiten und zu feiern, die Kinder alters- und entwicklungsgemäß zu fördern. Ein weiterer Punkt ist in diesem Aufgabenbereich die Öffentlichkeitsarbeit, um Ressourcen für den Kindergarten aufzutreiben.

„**Stationäre Pflege**“ und „**Betreutes Wohnen**“: Die BewohnerInnen sind zu versorgen, rundum so zu betreuen, dass sie sich wohl fühlen. Dies beginnt - je nach dem Zustand der Person - teils mit der Körperpflege, manchen ist auch das Essen einzugeben, andere wieder sind in ihren Aktivitäten lediglich zu unterstützen oder zu Aktivitäten zu ermuntern. Und die Betreuung endet natürlich mit der Begleitung von Sterbenden. Folgende Aufgaben seien kurz aufgezählt: (Hilfe bei der) Körperpflege und Ankleiden, Inkontinenzversorgung, Blutdruck und Blutzucker messen, Insulin spritzen, Medikamente verabreichen, Gehübungen, Mobilisation, Bandagen und Verbände machen; Frühstück austeilen, Kaffee und Kuchen servieren, BewohnerInnen zum Essen begleiten oder mit dem Rollstuhl hinfahren; die ÄrztInnen bei den Visiten begleiten; Pflegeplanung und Pflegedokumentation erstellen, Teilnahme an Teambesprechungen. Und daneben gibt es natürlich viele Gespräche mit den BewohnerInnen, mit den Angehörigen sind Kontakte zu halten, Telefonate zu führen.

4.10. Bewertungskommission

Die Bewertungskommission wurde drittelparitätisch zusammengesetzt: drei Vertreterinnen der Belegschaft, drei GeschäftsführerInnen (aus unterschiedlichen Bezirken/Bereichen) und drei Personen des ForscherInnenteams²⁴. Entsprechend den Empfehlungen bzw. Erfahrungen von Hastings (siehe unter 1.4.2.) war diese Gruppe nicht völlig ident mit der Steuerungskommission des FABA-Projektes.

²² Dabei handelt es sich vorwiegend um Kinder, die traumatisierende Erfahrungen (Krieg) gemacht haben oder die verhaltensauffällig sind. Einige sind auch Opfer von sexuellem Missbrauch oder von Misshandlungen geworden.

²³ Dazu gehört einerseits die emotionale Belastung durch die unmittelbare Konfrontation mit Leid (im Umgang mit den Kindern und auch den Eltern). Andererseits ist die emotionale Offenheit, die Bindung an die Kinder gerade wegen ihrer schwierigen Situation besonders wichtig und als „emotionale Anforderung“ zu werten.

²⁴ Edeltraud Ranftl, Oskar Meggeneder, Margarete Fischer

4.10.1. Schulung Bewertungskommission

An der Schulung nahmen eine Geschäftsführerin und zwei Betriebsrätinnen teil, die nicht der Steuerungsgruppe angehören. Jene Personen, die bereits an der Adaptierung des Bewertungssystems mitgearbeitet hatten, mussten nicht noch zusätzlich geschult werden.

Ziel der Schulung war es, die Teilnehmerinnen auf die Aufgaben der Bewertungskommission vorzubereiten. Zudem sollten sie allgemein über Arbeitsbewertung, die verschiedenen Systeme, über Frauen diskriminierende Aspekte darin und über die Anforderungen an ein diskriminierungsfreies Arbeitsbewertungssystem informiert werden.

Deshalb wurde zunächst das Gesamtprojekt vorgestellt und allgemeiner auf Arbeitsbewertung eingegangen; d.h. über Möglichkeiten und Beschränkungen von summarischer bzw. analytischer Arbeitsbewertung diskutiert, und auf jene Merkmale hingewiesen, die bei Arbeitsbewertung meist nicht berücksichtigt werden. Gezielt wurde auf jene typischen Merkmale von Frauenarbeitsplätzen hingewiesen, die bei den meisten Systemen der Arbeitsbewertung keine entsprechende Berücksichtigung finden.

Bei der Vorstellung des Bewertungssystems für FABA ging es darum, die einzelnen Faktoren zu erläutern und zu begründen, warum dieses System ausgewählt wurde und wie es für FABA, für die sehr unterschiedlichen Arbeitsplätze im Unternehmen, adaptiert wurde. Gemeinsam wurden die Faktoren durchgesprochen und anhand von Beispielen erläutert, was etwa zum Faktor „Verantwortung für Personen“ gehört oder was unter „emotionalen Anforderungen“ zu verstehen ist. Der FABA-Fragebogen zur Erfassung der Tätigkeiten, Anforderungen und Belastungen an „Schlüsselarbeitsplätzen“ wurde an die Anwesenden verteilt, und sie wurden ersucht, für ihren eigenen Arbeitsplatz (als Beispiele) die Fragen zu den Faktoren „Verantwortung für Personen“ und „Verantwortung für Führung und Koordination von MitarbeiterInnen“ auszufüllen. Diese Teilbereiche wurden sodann gemeinsam ausgewertet und ausführlich diskutiert, welcher Faktoren-Ebene die Angaben in den Fragebögen jeweils entsprechen. Durch diese konkreten Beispiele wurde verständlich, welche Aufgabe die Bewertungskommission zu leisten hat, und auch klar, welche Arbeit noch zu leisten ist, um klare Definitionen für die Ebenen zu erhalten und die Richtlinien so festzulegen, dass eine befriedigende und klare Abgrenzung der jeweiligen Faktorebenen erfolgen kann.

In der Feedback-Runde stellten die Teilnehmerinnen fest, dass sie einerseits einen Überblick über FABA gewonnen hätten und ihnen nun auch klar wäre, welche Aufgabe in der Bewertungskommission auf sie wartete. Insgesamt vermittelten die Teilnehmerinnen einen recht positiven Eindruck vom Projekt FABA und dem eingesetzten Bewertungssystem gewonnen zu haben.

4.10.2. Die Arbeit der Bewertungskommission

Wie soeben angeführt, wurden die Mitglieder der Kommission geschult, um auf ihre verantwortungsvolle Aufgabe und einen offenen (geschlechtersensiblen) Zugang vorbereitet zu sein.

In der Bewertungskommission wurden die Fragebögen (selbstverständlich anonymisiert) einzeln und für jeden Faktor gesondert durchgesprochen und dann auch bewertet; d.h. die jeweilige Anforderungsstufe der Faktoren wurde bestimmt und die entsprechende Punktezahl zugeteilt. Wie nochmals zu erwähnen ist, kam es nicht mittels Abstimmung, sondern durch Diskussion kommt und kam es zur Einstufung im Bewertungssystem.

Zu Beginn der Bewertungsarbeit war der Umgang mit dem gesamten Bewertungssystem noch relativ ungewohnt. Um eventuelle Fehler in den Beurteilungen bzw. ungleiche Beur-

teilungen von gleichen Sachverhalten zu korrigieren, wurden - nachdem die 45 Schlüsselstellen bewertet waren, am Ende einer 6-tägigen Arbeit der Kommission - die einzelnen Bewertungen nochmals überprüft.

Zur leichteren Handhabung wurde eine Access-Datenbank programmiert. Dadurch ist es möglich, für jeden Faktor, für jede Person und für die Gesamtheit der Schlüsselstellen rasch und übersichtlich die Bewertungen verfügbar zu haben.

4.11. Ergebnisse der Bewertungsarbeit

Nach der Bewertungsarbeit durch die Kommission konnten die ForscherInnen die zuvor anonymisierten Ergebnisse der Bewertung selbstverständlich wiederum den derzeitigen Verwendungsgruppen und den Gehaltsstufen zuordnen (die gesamten Daten waren durch die Ist-Analyse aufbereitet worden). Dies ist nötig, da die Beschäftigten später auch wissen sollten, was ihr jeweiliger Arbeitsplatz an Bewertungspunkten erzielte.

Um einen groben Überblick über die Ergebnisse der Bewertung der „Schlüsselstellen“ zu vermitteln, werden in untenstehender Tabelle die derzeitigen Zuordnungen zur Verwendungsgruppe (A bis H) und die im FABA-System erzielten Punkte dargestellt. In der Tabelle sind die geringsten und höchsten Gesamtpunkte, welche die Arbeitsplätze erzielt haben, sowie die erzielte Punktedifferenz innerhalb einer Verwendungsgruppe angeführt. Aus der Verwendungsgruppe H wurde nur eine Person interviewt, weshalb es hier keine weiteren Vergleichspunkte in derselben Gruppe gibt.

Tabelle 5: Erzielte Bewertungspunkte – alte Verwendungsgruppe

Verwendungsgruppe	minimale Punkteanzahl	maximale Punkteanzahl	Punkte Differenz
A	292	312	20
B	354	470	116
C	296	560	264
D	420	591	171
E	391	612	221
F	585	779	194
H	769	-	-

Es ist auffällig, dass diese Differenzen zum Teil recht beträchtlich sind. Dies deutet darauf hin, dass die jetzigen Kriterien zur Einordnung in eine Verwendungsgruppe (und somit Entgeltgruppe) nicht dem entsprechen, was durch die Anwendung des analytischen Systems an Anforderungen und Belastungen, notwendigem Wissen etc. ermittelt wurde.

Zur Verdeutlichung wird hier beschrieben, welche Tätigkeiten die interviewten Personen aus den einzelnen Verwendungsgruppen verrichten. Aus der Verwendungsgruppe A wurden MitarbeiterInnen aus dem Bereich Haushaltsservice interviewt. In B sind MitarbeiterInnen aus Verkauf und Altenbetreuung (ohne Ausbildung); in C vorwiegend Beschäftigte der mobilen Altenbetreuung, weiters Bürokräfte und MitarbeiterInnen in der Kinderbetreuung; in D PflegehelferInnen, eine Altenbetreuerin (welche auch die Einsatzleitung macht), eine stationäre Altenfachbetreuerin, eine Bürokraft, eine Kinderbetreuerin und ein Flüchtlingsbetreuer. In E sind diplomierte Gesundheits- und Krankenschwestern vertreten, TherapeutInnen, Kinder- und FlüchtlingsbetreuerInnen, SozialarbeiterInnen sowie einige MitarbeiterInnen aus dem Bürobereich; in F Einsatzleitung, Geschäftsführung und Bereichsleitung und in H Geschäftsführung.

Durch die weiteren Einzelanalysen wurde beispielsweise festgestellt, dass im Bereich Altenbetreuung das Differenzierungskriterium „mit abgeschlossener Ausbildung“ bzw. „ohne abgeschlossene Ausbildung“ und damit verbunden eine unterschiedliche Zuordnung zu Verwendungsgruppen vor dem Hintergrund der zu verrichtenden Aufgaben und Tätigkeiten nicht der neuen Bewertung entspricht. Die Anforderungen und Belastungen in Bezug auf die 13 FABA-Faktoren sind für die interviewten Personen in der Summe gesehen (also erzielte Punktezahl) gleich. An dieser Stelle ist nochmals darauf hinzuweisen, dass es im Projekt „Faire Bewertung der Arbeit“ nicht nur um die „Geschlechterfrage“ sondern um eine faire, den Arbeitsanforderungen entsprechende Zuordnung und Eingruppierung in ein Entgeltsystem ging.

Aufgrund dieser Ergebnisse wurde im FABA-Projekt eine neue (vorläufige) Einteilung in Tätigkeitsbereiche getroffen. Diesen neuen Tätigkeitsbereichen wurden die Bewertungsergebnisse der "Schlüsselstellen" zugeordnet. Es ergab sich daraus eine Tabelle, die hier nur als Ausschnitt angeführt wird und aus der (wieder beispielhaft) ersichtlich ist, welche Tätigkeitsbereiche durch das FABA-Bewertungssystem als gleichwertig einzustufen sind (gleiche oder fast gleiche Punktezahl).

Tabelle 6: Neue (vorläufige) Zuteilung zu Tätigkeitsbereichen und erzielte Bewertungspunkte

Mobile TherapeutIn	519
SekretariatsleiterIn, AssistentIn	519
Oder:	
EinsatzleiterIn	588
Stationäre DGKS/DGKP ²⁵ (Betreutes Wohnen)	589
ProjektleiterIn	589

Um einen ersten Überblick zu erhalten, was die getroffene Einteilung bedeutet und welches Streudiagramm sich daraus ergibt, wurden alle MitarbeiterInnen den (noch eindeutig und klar zu beschreibenden) Tätigkeitsbereichen zugeordnet. Es zeigten sich darin die „AusreißerInnen“ nach oben – d.h. die im Verhältnis zur erzielten Punktezahl ein „hohes Entgelt“ erhalten und auch die „AusreißerInnen“ nach unten, die im Verhältnis zur erzielten Punktezahl ein zu niedriges Entgelt erhalten. Insgesamt liegt jedoch die Mehrheit in einem breiten Mittelfeld. Die Unterschiede, die auf das Dienstalder zurückzuführen sind, wird das Unternehmen noch genau prüfen.

4.12. Wie geht es weiter?

Die Entscheidung über die Einführung eines diskriminierungsfreien analytischen Arbeitsbewertungssystems fiel positiv aus, ein Implementierungsszenario einschließlich Zeitplan wurde ausgearbeitet. Offiziell wurde das Projekt in einer Abschlussitzung des Projektteams am 25.10.2001 beendet. Die Umsetzung der Projektergebnisse begann mit der Korrektur der auffälligsten im Zuge des Projektes identifizierten „AusreißerInnen“. Bei den AusreißerInnen nach unten – also den aufgrund der Arbeitsbewertung als unterbezahlt identifizierten ArbeitnehmerInnen – wurden die Gehälter angehoben. Bei den AusreißerInnen nach oben werden entweder die Gehälter eingefroren, bis sie sich in das neue Schema einfügen, oder es erfolgt eine Arbeitsanreicherung, welche die Einkommenshöhe rechtfertigt. Die Schiene für eine Unterstützung durch die Interessenvertretungen beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung wurde gelegt. Nach Abschluss des Projektes wurden die für die Volkshilfe anfallenden Projektkosten berechnet. Diese be-

²⁵ Diplomgesundheitskrankenschwester und -pfleger

stehen ausschließlich aus Personal- und allfälligen Fahrtkosten, die im Zuge der Projektsitzungen, Workshops und Interviews mit den SchlüsselstelleninhaberInnen sowie Sitzungen der Bewertungskommission angefallen sind. Diese Opportunitätskosten betragen rund ATS 116.800. Das vorliegende Projekt hatte aufgrund seiner Inhalte ausschließlich Prozessziele, die keinen unmittelbaren monetären Nutzen aufweisen. Sehr wohl konnte jedoch die Zielerreichung überprüft werden. Die Projektziele: Entwicklung eines Arbeitsbewertungssystems, Schaffung von Unterlagen für die Kollektivvertragsverhandlungen, Identifikation allfälliger Diskriminierungselemente, Transparenz der Arbeitsplatzbewertungen, Stellenbeschreibungen und Berufsbilder sind erfüllt worden. Die Erreichung der Projektziele: Imagegewinn des Unternehmens aufgrund des Einsatzes eines innovativen Instruments, Abschluss einer Betriebsvereinbarung bezüglich der Arbeitsbewertung sowie Erprobung und Einführung eines Arbeitsbewertungssystems können erst im Laufe, beziehungsweise nach Abschluss des Umsetzungsprojektes (Zeitziel: 31.12.2002) überprüft werden. Bezüglich der Erreichung des Projektziels: Information der MitarbeiterInnen bezüglich Arbeitsbewertung kann zum Zeitpunkt der Berichtslegung lediglich festgehalten werden, dass in jeder Ausgabe der Mitarbeiterinnenzeitung „Volkshilfe INtern“ über das Projekt berichtet wurde. Eine genauere Einschätzung des Zielerreichungsgrades wäre beispielsweise durch eine MitarbeiterInnenbefragung möglich. Geplant ist seitens der Volkshilfe schließlich noch die Durchführung einer Pressekonferenz, in welcher der Öffentlichkeit die Projektinhalte unter dem „Aufhänger“ des „Wertes von Sozialarbeit“ vorgestellt werden.

4.13. Abschließende Einschätzung

In der vorletzten Projektsitzung hatte sich das Team bemüht, den Erfolg des bisherigen Projektverlaufs zu bewerten. Diese Bewertung wird, mangels einer unabhängigen begleitenden Projektevaluation, für eine abschließende Einschätzung herangezogen. Von den Teammitgliedern wurde folgendes als positiv bewertet:

- Die umfassende Information der MitarbeiterInnen und laufende Kommunikation der Projektergebnisse;
- die gute Zusammenarbeit und der offene Umgang miteinander im Projektteam;
- das Projektmanagement;
- vereinbarte Aufgaben wurden von den TeilnehmerInnen pünktlich erledigt (Termin-treue);
- Paritätische Zusammensetzung der Bewertungskommission;
- Mitarbeit der betroffenen Führungskräfte;
- hohes Interesse an und Neugierde auf das Projekt;
- neue Einsichten und Erkenntnisse (so wurde offenbar, dass in einigen Fällen Stellenbeschreibung und Arbeitspraxis auseinander klaffen);²⁶
- Engagement der Teammitglieder und Kontinuität des Teams (während der elf Projektsitzungen hat lediglich zwei Mal je ein Teammitglied gefehlt, dies entspricht einer Anwesenheitsquote von 97 %).

In der Feedbackrunde wurde auch der Frage nachgegangen: „Was hat uns weniger gefallen/was hätten wir besser machen können?“ Damit wurde auch herausgearbeitet, wie der Prozess optimiert werden kann. Im Einzelnen wurden folgende Kritikpunkte vorgebracht:

- Zeitaufwand war deutlich höher als vermutet (insbesondere die Arbeit der Bewertungskommission). Hier gilt es, den Arbeitsaufwand künftig genauer zu schätzen;
- Handhabbarkeit des Bewertungsschemas war nicht optimal. Dieses Manko ist darauf zurück zu führen, dass das Bewertungsschema zum ersten Mal im deutschen Sprachraum eingesetzt wurde; dieses Manko ist aber mittlerweile durch entsprechende Adaptionen beseitigt worden;

²⁶ In der Bewertungskommission wurde vereinbart, dass in solchen Fällen die Stellenbeschreibung an die Arbeitspraxis oder umgekehrt angepasst wird.

- die Datenlage war unzureichend. Mit dieser Unzulänglichkeit wird man (vermutlich in den meisten Betrieben) leben müssen;
- ein begleitendes Protokoll bei den Sitzungen der Bewertungskommission ist notwendig. Zum Vergleich der einzelnen Bewertungen müssen die Gründe für die Entscheidungen lückenlos nachvollzogen werden können.

Abschließend soll betont werden, dass seitens der Teammitglieder der Volkshilfe eine hervorragende Informations- und Marketingarbeit geleistet wurde, die ihre Früchte in Form einer spürbaren Akzeptanz des Projektvorhabens bei den MitarbeiterInnen trägt.

Ansprechpersonen für das FABA-Projekt

Landesgeschäftsführer

Karl Osterberger
Glimpfingerstraße 48
4020 Linz

okarl@volkshilfe-ooe.at

Projektleitung D.A.B.O.

Edeltraud Ranftl
M.Hainischstraße 2
4040 Linz
Tel. +43 732/2468/8287

Edeltraud.Ranftl@jku.at

Betriebsratsvorsitzende

Martha Fleschurz
Glimpfingerstraße 48
4020 Linz

Brooe@volkshilfe-ooe.at

5. Vergleich und Zusammenfassung der Aktionsforschungsprojekte D.A.B.O.-Bank und FAB A

BANK
D.A.B.O. Bank

Volkshilfe O.Ö.
FABA (FAire Bewertung der Arbeit)

Zusammensetzung Steuerungsgruppe

Keine entscheidungsbefugten VertreterInnen der ArbeitgeberInnenseite in der Steuerungsgruppe

Die Zusammensetzung:
4 Männer, 2 Frauen (Forschungsteam) änderte sich im Projektverlauf: ein Vertreter der Bank schied nach kurzer Zeit aus, ein weiterer war längere Zeit im Krankenstand, aufgrund der Intervention des Projektteams nahmen ab Frühjahr 2001 auch zwei Frauen, Vertreterinnen der Betriebsratskörperschaft, an der Steuerungsgruppe teil.

Personen von höchsten Führungsebenen mit Entscheidungsbefugnis waren Mitglied der Steuerungsgruppe

Die Zusammensetzung:
3 Männer 2 Frauen blieb konstant. Eine weitere Mitarbeiterin der ForscherInnen (die bei Ausarbeitung des Bewertungssystems, der Arbeitsanalyse - Interviewführung und in der Bewertungskommission beteiligt war) nahm an den Sitzungen der Steuerungsgruppe teil.

Definition der Ziele und Nicht-Ziele durch die Steuerungsgruppen

Ziele

- Analyse der bestehenden Entgeltstruktur
- Identifizieren möglicher Diskriminierungen
- Optimieren der Auswahlkriterien für Stellenbesetzungen (aktualisierte Tätigkeitsbeschreibungen)
- Evaluierung des gültigen Arbeitsbewertungssystems, Entwickeln von Adaptionsvorschlägen
- Ausloten der Möglichkeiten der Harmonisierung aufgrund der Fusionierungen der jüngeren Zeit
- Ausarbeitung eines diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungssystems
- Transparenz des Systems für die Beschäftigten

- Entwicklung eines Arbeitsbewertungssystems
- Schaffung von Unterlagen für die Kollektivvertragsverhandlungen
- Identifikation von allfälligen Diskriminierungselementen
- Transparenz der Arbeitsplatzbewertungen, Stellenbeschreibungen und Berufsbilder
- Information der MitarbeiterInnen bezüglich der Arbeitsbewertung
- Imagegewinn des Unternehmens aufgrund des Einsatzes eines innovativen Instruments
- Abschluss einer Betriebsvereinbarung bezüglich der Arbeitsbewertung
- Erprobung und Einführung eines Arbeitsbewertungssystems

D.A.B.O. Bank

FABA (FAire Bewertung der Arbeit)

Nichtziele

<ul style="list-style-type: none"> Kein unmittelbarer Eingriff in bestehende Einzelverhältnisse Keine unmittelbare Kostenerhöhung für das Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> Verunsicherung der MitarbeiterInnen Kein unmittelbarer Eingriff in bestehende Arbeitsverhältnisse Keine unmittelbaren Kostenerhöhungen für das Unternehmen, es sei denn, die Mehrkosten sind mit der Produktivitätssteigerung oder Ähnlichem verbunden
---	--

Aktuelles Bewertungssystem

Analytische Arbeitsbewertung	Summarische Arbeitsbewertung
------------------------------	------------------------------

IST-Analyse

<p>Beschäftigte: ca. 2000 Frauenanteil: 57 % Entgelt Differenz: im Durchschnitt brutto ATS 12.000,-- (auf Vollzeitbeschäftigung gerechnet) – zu Ungunsten von Frauen Prämien: anteilmäßig mehr Frauen erhalten Prämien, die Höhe der durchschnittlichen Prämie sind deutlich unter jener der Männer.</p> <p>In den obersten Hierarchiestufen sind nur Männer.</p> <p>Diskriminierungspotential: bei der Auswahl der Merkmale für die Arbeitsbewertung; im Zugang zu oberen Hierarchiestufen</p>	<p>Beschäftigte: ca. 550 Frauenanteil: 91 % Entgelt Differenz: im Durchschnitt brutto ATS 5.000,-- (auf Vollzeit gerechnet) – zu Ungunsten von Frauen</p> <p>Zulagen: nur die oberen Verwendungsgruppen erhalten Überstundenpauschale (Teilzeitbeschäftigte ebenso). Keine geschlechtspezifischen Unterschiede in Höhe und Zugang zu anderen Zulagen.</p> <p>In den oberen Verwendungsgruppen arbeiten 20% der Männer, aber nur 5% der Frauen</p> <p>Kriterien für die Zuordnung in Verwendungsgruppen sind nicht einheitlich.</p>
---	--

Auswahl „diskriminierungsfreieres“ Bewertungssystem

<p>Ein Modell wurde von den Forscherinnen vorgeschlagen. Die Steuerungsgruppe entschied sich für die Adaptierung dieses Modells – EVALFRI (Schweizer Modell). Die Adaptierung erfolgte in den Sitzungen der Steuerungsgruppe und auf Basis der Ergebnisse der Sensibilisierungsworkshops mit InhaberInnen von Schlüsselstellen. Die äußere Gewichtung wurde neu festgelegt.</p>	<p>Drei Modelle wurden der Steuerungsgruppe von den ForscherInnen präsentiert. Auswahl des NJC-Systems (aus England und Wales) durch die Steuerungsgruppe. Zur Adaptierung wurden drei gesonderte Workshops der Steuerungsgruppe durchgeführt. Die Definition der Merkmale und der Faktorstufen wurde in dieser Gruppe vorgenommen. Die Bewertungsmatrix (sieht keine äußere Gewichtung vor) wurde vom NJC übernommen.</p>
---	--

D.A.B.O. Bank

FABA (FAire Bewertung der Arbeit)

Schlüsselstellen

Arbeitsplätze der oberen Hierarchieebenen konnten nicht als „Schlüsselstellen“ ausgewählt werden.

Auswahl der „Schlüsselstellen“ erfolgte aus allen Arbeitsplätzen der Volkshilfe.

Workshop mit Schlüsselstellen

Zwei Sensibilisierungsworkshops mit insgesamt 20 Beschäftigten; Sensibilisierung der Führungskräfte, die als Vorgesetzte den Fragebogen für die „Schlüsselstellen“ ebenfalls ausfüllten.

Vier Workshops mit 40 „SchlüsselstelleninhaberInnen im Raum OÖ; (5 TeilnehmerInnen waren verhindert; sie wurden schriftlich und mündlich näher informiert).

Erhebung der Arbeitsanforderungen

15 Fragebogen wurden in den Sensibilisierungsworkshops zum selbständigen Ausfüllen verteilt. Die Vorgesetzten der „Schlüsselstellen“ füllten ebenfalls für diese Stellen den Fragebogen aus.

Führen von mündlichen Interviews zur Arbeitsanalyse mit 45 „Schlüsselstellen“ (in Kombination mit vorherigem Zusenden des Fragebogens und Aufzeichnung auf Tonband).

Bewertungskommission

Die bestehende Kommission (männlich besetzt) wurde um 1 Frau (Betriebsrätin) und 2 Forscherinnen für die „Testbewertung“ erweitert. Erstmals waren nicht nur Personen der obersten Hierarchieebenen Mitglieder der Kommission. Umgang mit Analytik war vertraut. Sensibilisierung für die Geschlechterproblematik in der Sitzung der Bewertungskommission. 9 Schlüsselarbeitsplätze wurden bewertet.

Eine Bewertungskommission gab es im Unternehmen noch nicht. Sie musste neu gebildet werden. Die Zusammensetzung für das FABAProjekt war drittelparitätisch (3 Personen der Geschäftsführung, 3 Personen der Betriebsratskörperschaft, 3 Personen des ForscherInnenteams). Geschlechterverhältnis: 3 Männer, 6 Frauen Personen von unteren Entgelt- bzw. Hierarchieebenen waren vertreten. Gesonderte Schulung für die Bewertungskommission. Einarbeiten in Analytik und diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung. 45 Schlüsselarbeitsplätze wurden bewertet (Dauer der Bewertungsarbeit: 6 Arbeitstage).

(Betriebsinterne) Öffentlichkeitsarbeit

Es gab erst nach längerer Projektdauer eine kurze Information im Intranet.

Präsenz auf der D.A.B.O.- und auf der Volkshilfe-Homepage. Teilnahme von ca. 40 MitarbeiterInnen an der internationalen D.A.B.O. Tagung in Wien²⁷. Ca. 10 % der Beschäftigten waren unmittelbar in das FABAProjekt involviert. Beiträge über FABA in jeder Nummer der MitarbeiterInnenzeitschrift. Weitere Öffentlichkeitsarbeit durch die Volkshilfe (z.B. Pressekonferenz) ist geplant.

²⁷ „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“. 18.10.01; durchgeführt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.

D.A.B.O. Bank

FABA (FAire Bewertung der Arbeit)

Auswerten der Ergebnisse der Bewertung

Nicht oder gering bewertete Anforderungen sind im Bereich "psychosoziale" Merkmale zu finden.

Die Ergebnisse der Bewertungskommission und die weiteren Analysen haben gezeigt:

- Die Einteilung in die (alten) Verwendungsgruppen entsprechen nicht den Anforderungen, Belastungen, Verantwortlichkeiten und Arbeitsplatzbedingungen nach FABA-Bewertungssystem.
- Eine Reihe von äußerlich ungleichen Arbeitsstellen, die im bisherigen System verschiedenen Verwendungsgruppen zugeordnet sind, erwiesen sich – in der Summe der Bewertungspunkte – als gleichwertig.

Umlegen der Einzel-Ergebnisse auf das gesamte Unternehmen

Aufgrund der geringen Anzahl der bewerteten Schlüsselarbeitsplätze konnte eine modellhafte Überführung der Ergebnisse in ein neues Entgeltsystem nicht stattfinden.

- Es wurden völlig neue „Tätigkeitsgruppen“ definiert, die den Bewertungen durch FABA entsprechen.
- Zuordnung der Schlüsselstellen zu den neuen Tätigkeitsbereichen.
- Zuordnung aller Beschäftigten der Volkshilfe zu diesen definierten Bereichen
- Erstellen eines Streudiagrammes (Punktwolke) auf Basis der Bewertungspunkte u. der aktuellen Entgelte je MitarbeiterIn.
- Berechnung der „Fair pay Linie“ und Eintragen dieser Linie in das Streudiagramm. Daraus sind die „AusreisserInnen“ nach unten (also jene, die zur zugeteilten Punktezahle ein zu niedriges Entgelt erhalten) und nach oben ersichtlich.
- Berechnen und graphische Darstellung von unterschiedlichen Varianten einer Festlegung der Bandbreiten für neue Entgeltgruppen.

In dieser Phase wurde Sue Hastings (Expertin in Fragen Entgeltsysteme) zu einem Erfahrungsaustausch mit der Volkshilfe über die praktische Umsetzung der Bewertungsergebnisse eingeladen.

Entscheidung über Umsetzung der Ergebnisse der Aktionsforschungsprojekte

Die vom Forschungsteam vorgeschlagenen allgemeinen Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern werden von der Bank geprüft.

Die Entscheidung über die Einführung des FABA-Systems ist positiv ausgefallen. Ein Implementierungsszenario einschließlich Zeitplan wurde ausgearbeitet. Erste Umsetzungsschritte: mit 1.1.02 werden die Gehälter der „AusreisserInnen nach unten“ angehoben.

Resümee

Ein beiden Unternehmen gemeinsames Ziel war, die jeweiligen Bewertungs- und Einstufungssysteme auf Diskriminierungsfreiheit zu überprüfen. Die Bank wollte das bestehende analytische Bewertungssystem evaluieren, FAB A wollte ein analytisches System nach der Erprobung gegebenenfalls implementieren und eine diesbezügliche Betriebsvereinbarung ausarbeiten.

Die Analysen haben für beide Unternehmen ergeben, dass die angewandten Entgeltsysteme nicht den Kriterien und normativen Vorschriften für diskriminierungsfreie Entgeltsysteme (Transparenz und Durchschaubarkeit, die Verwendung gleicher Kriterien und Bewertungsmaßstäbe für alle Beschäftigten - siehe Kap. 1.1.) entsprechen.

Die betriebsinterne Öffentlichkeitsarbeit in der Bank wurde aufgrund unterschiedlichster Faktoren minimiert. Die gesamte Belegschaft wurde einmal allgemein über das Projekt D.A.B.O.-Bank, seine Inhalte und Ziele informiert. Nur jene MitarbeiterInnen, die an den Sensibilisierungsworkshops teilnahmen, wurden umfassend informiert. Die Entscheidungen der Bank gegen eine umfassende Information aller Beschäftigten hatte zur Folge, dass das Projekt in der Wirkung beschränkt blieb. Beim zweiten Betriebsprojekt FAB A haben die Mitglieder der Steuerungsgruppe hervorragende Öffentlichkeitsarbeit geleistet, um durch laufende Information über das Projekt die MitarbeiterInnen zu informieren. Dies hat sich als äußerst wichtig erwiesen. Die Entscheidung der Bank, anonym bleiben zu wollen, hatte Auswirkungen auf die Öffentlichkeitsarbeit des gesamten Projektes. Im Gegensatz zu FAB A konnten nur wenige Informationen auf die gemeinsame D.A.B.O. Homepage gestellt werden konnten.

Bereits bei der Zieldefinition zu Beginn des Projektes wurde klar, dass die Bank – im Vergleich zu FAB A – keine umfassende Neugestaltung des Arbeitsbewertungssystems plante. Im FAB A-Projekt wurde das Forschungsprojekt im Wesentlichen wie geplant durchgeführt. Das Projekt wurde als eine innovative Maßnahme erachtet, die auch in die Organisationsentwicklung eingreift. Dabei auf den ökonomischen Umgang mit Ressourcen zu achten, ist für jedes wirtschaftlich geführte Unternehmen selbstverständlich.

Die folgenden Empfehlungen bauen auf den Erfahrungen dieser beiden Betriebsprojekte auf und sind somit auch die Schlussfolgerungen aus den D.A.B.O. Projekten.

6. Empfehlungen für die Durchführung ähnlicher Projekte

Bei den nachfolgenden Überlegungen wird davon ausgegangen, dass im Unternehmen grundsätzlich die Bereitschaft vorhanden ist, sich auf den Prozess der Einführung eines diskriminierungsfreien analytischen Arbeitsbewertungssystems einzulassen. In jenen Fällen, in welchen das Unternehmen bereits ein analytisches Arbeitsbewertungssystem anwendet, wird vorausgesetzt, dass die Unternehmensleitung gewillt ist, das bestehende System auf Diskriminierungsfreiheit zu überprüfen und wenn notwendig, zu adaptieren. Die Einführung eines neuen Arbeitsbewertungssystems, aber auch die Adaptierung eines bestehenden, ist mehr als nur die Einführung oder Anpassung eines betriebswirtschaftlichen Instruments. Da das Arbeitsbewertungssystem letztendlich auf das Entgeltsystem der Unternehmung durchschlägt, stellt es einen Eingriff in die Unternehmensorganisation dar. Die Attribute „analytisch“ und „diskriminierungsfrei“ stehen implizit für einen Wertewandel im Management. „Analytische“ Bewertung der Arbeit bedeutet unter anderem, die jeweiligen Arbeitstätigkeiten als Prozess zu begreifen, in welchem nicht nur die fachlichen Fertigkeiten eine Rolle spielen, sondern auch die Durchführungsfertigkeiten (Hammer/Champy 1993, 74). Hammer und Champy, welche für die vor etwa einem Jahrzehnt in den USA einsetzenden Veränderungen im unternehmerischen Handeln das theoretische Konzept des „business reengineering“ formuliert haben, sagen daher nicht ohne Grund, dass die Kombination von Entgeltfindung und Führungsaufgaben Kernstück der neuen Managementqualitäten ist (S. 75). „Analytisch“ bedeutet im Kontext der Arbeitsbewertung nicht nur, bislang vernachlässigte Determinanten des Arbeitsprozesses in die Bewertung einzubeziehen, sondern ist unseres Erachtens auch Ausdruck für eine Reaktion auf den gesellschaftlichen Wertewandel, der sich in erhöhten Anforderungen an Unternehmen niederschlägt, insbesondere was Flexibilität und Reaktion auf Veränderungsprozesse angeht (Giddens 1990, 156ff). „Diskriminierungsfrei“ steht im Zusammenhang mit unserem Projekt vordergründig für die berechtigten Interessen von Arbeitnehmerinnen an einer betrieblichen Gleichstellungspolitik. Dieses aktive Interesse an der Wahrnehmung von „Fraueninteressen“ ist aber nicht nur gesamtgesellschaftlich legitimiert, sondern hat durchaus seine Entsprechung in einem Wandel der Unternehmenskultur; zumindest in Unternehmen, die sich bemühen, aktiv auf den tiefgreifenden Wandel in der Arbeitswelt zu reagieren. Das Motiv der Unternehmen ist freilich kein gesellschaftspolitisches, sondern ein ökonomisches. Frauen entwickeln Fertigkeiten und bringen Werte in das Unternehmen und den Arbeitsprozess ein, die einen wesentlichen Teil des Unternehmenserfolges ausmachen (Carroll 1999, 214). Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass Betriebe, die ein diskriminierungsfreies analytisches Arbeitsbewertungssystem einführen oder ein bestehendes Arbeitsbewertungssystem in diese Richtung adaptieren wollen, dies mit gutem Grund machen und daher nicht erst vom Nutzen eines derartigen Unterfangens überzeugt werden müssen.

6.1. Arbeitsbewertung – eine sozialpartnerschaftliche Aufgabe

Arbeitsbewertung ist mit dem Lohn- oder Gehaltssystem eng verknüpft und berührt als solches letztendlich die Kollektivvertragspolitik und/oder die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen. Da somit die Ergebnisse der diskriminierungsfreien analytischen Arbeitsbewertung entweder direkt oder mittelbar über das Entgeltsystem zwischen Unternehmensleitung und Betriebsratskörperschaft ausgehandelt werden müssen, liegt es nahe, dass beide PartnerInnen von Beginn an in das Arbeitsbewertungsprojekt eingebunden sein müssen. Eine Einbindung in der Form, dass eine Seite aktiv das Projekt betreibt und die jeweils andere Seite dies, wenn auch wohlwollend, duldet, ist nicht ausreichend. Unternehmensleitung und Betriebsratskörperschaft müssen gemeinsam das Projekt planen und sich über die Ziele verständigen.

6.2. Zielsetzungen

Diskriminierungsfreie analytische Arbeitsbewertung bedeutet im Regelfall eine mehr oder minder umfangreiche Neubewertung der Arbeitsstellen. Daraus ergibt sich naturgemäß, dass es – zumindest mittel- bis langfristig – GewinnerInnen und VerliererInnen geben wird. Auch die betrieblichen SozialpartnerInnen verbinden mit dem Vorhaben der Arbeitsbewertung unterschiedliche Erwartungen, wie das Praxisbeispiel FABA gezeigt hat. Diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen sind legitim, nur müssen sie im Rahmen des Zielfindungsprozesses klar definiert und offengelegt werden. Beiden Parteien muss klar sein, dass ein vorzeitiger Abbruch des Projektes oder eine Entscheidung, die Projektergebnisse nicht umzusetzen, fatale Folgen haben können. So kommt Champy nach Begleitung zahlreicher Geschäftsoptimierungsprozesse zum Schluss, dass ein Stehenbleiben auf halbem Wege schlechter ist als überhaupt nichts getan zu haben (Champy 1995, 3). Bei der Zielsetzung muss also allen Beteiligten bewusst sein, dass das Projektvorhaben bis zum Ende durchgeführt werden muss, und es sollte Klarheit darüber bestehen, was mit den Ergebnissen gemacht werden soll.

6.3. Projektmanagement

Die im vorliegenden Bericht vorgestellten Betriebsprojekte orientieren sich an klassischen Projektmanagementmethoden (Patzak/Rattay 1997) und können als Vorbild für ähnliche oder gleiche Projektvorhaben dienen. Zumindest sollte aber projektähnlich gearbeitet werden. Unabdingbare Elemente sind hierbei eine klare Zieldefinition, ein genauer Zeitplan und die Planung von Marketingmethoden für eine umfassende Informationspolitik. Generell ist festzuhalten, dass die Projektplanung sehr sorgfältig erfolgen muss und für diesen wichtigen ersten Schritt genügend Zeit aufgewendet werden soll. Bei einer sorgfältigen Planung werden auch die das Projekt hemmenden Faktoren berücksichtigt und mögliche Bruchstellen samt Begleitmaßnahmen definiert.

6.4. Information und Kommunikation

Diskriminierungsfreie analytische Arbeitsbewertung „geht alle etwas an“, da jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter davon betroffen sind. Wird in der Belegschaft bekannt, dass ein derartiges Vorhaben ansteht, beginnt sofort die Gerüchteküche zu brodeln. Sind aber einmal Gerüchte im Umlauf, so kommt es zur Bildung von Mythen, die sich während der gesamten Projektlaufzeit hartnäckig halten können. Projektmarketing ist nicht nur ein fixer Bestandteil der Projektplanung, sondern die Information der MitarbeiterInnen muss auch frühzeitig und in einer überlegten Form stattfinden. Hierbei kommt auch den BetriebsrätInnen eine wichtige Funktion zu. Untersuchungen haben gezeigt, dass Informationen des Managements bei den Angehörigen der unteren Betriebshierarchien überwiegend auf Misstrauen stoßen (Bluestone/Bluestone 1992, 12f). Die aktive und gleichberechtigte Einbindung der Betriebsratskörperschaft in das Arbeitsbewertungsprojekt kann zwar Vertrauen schaffen, wichtig ist jedoch, dass sich die Betriebsratskörperschaft in mindestens gleichem Ausmaß wie die Unternehmensleitung in das informations- und kommunikationspolitische Geschehen einbringt.

6.5. Projektorganisation

Idealerweise sollten dem Projektteam VertreterInnen des Betriebsrates (möglichst die Vorsitzenden) und der ersten Managementebene angehören, da in einem Projektteam neben der fachlichen und sozialen Kompetenz immer auch Entscheidungskompetenz vorhanden sein muss. Sollte eine Mitarbeit der genannten Personen direkt im Projekt auf-

grund fehlender zeitlicher Ressourcen nicht möglich sein, ist es ratsam, eine Projektsteuerungsgruppe einzurichten, welcher VertreterInnen der ersten Managementebene und der/die Betriebsratsvorsitzende angehören, damit im Projekt auch Entscheidungskompetenz vorhanden ist. Sollte im Unternehmen Projektmanagement zum Arbeitsalltag gehören, so gibt es üblicherweise ohnehin ein Regelwerk, welches die Initiierung und Durchführung von Projekten regelt.

Die angeführten Empfehlungen für Rahmenbedingungen sind unserer Einschätzung nach zwar nicht Garantie, aber eine wichtige Voraussetzung für die Durchführung diskriminierungsfreier analytischer Arbeitsbewertung. Hat ein Unternehmen ein geschlossenes und in sich stimmiges Managementkonzept, so wird sich das Vorhaben der Arbeitsbewertung zweifelsfrei ohne Probleme einfügen lassen. Die Berücksichtigung des Aspektes der Diskriminierungsfreiheit ermöglicht die Chance, durch einen Perspektivenwechsel bislang vernachlässigte Aspekte des Arbeitsprozesses, die traditionell „weiblich attribuiert“ werden, in ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu erkennen und damit auch entsprechend zu bewerten.

7. Zusammenfassung

Ziel des Aktionsforschungsprojektes „Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation“ war, in zwei Unternehmen eine Analyse der Entgelte und Überprüfung möglicher Diskriminierungsquellen beim Entgelt durchzuführen. Es war zu prüfen, ob die Zuordnung zu Tätigkeitsbereichen bzw. Verwendungsgruppen, die Einstufung sowie die dafür herangezogenen Kriterien einer Prüfung auf Diskriminierungsfreiheit standhalten. Darauf aufbauend sollte jeweils ein für das Unternehmen geeignetes diskriminierungsfreies Arbeitsbewertungssystem ausgewählt, erprobt und gegebenenfalls implementiert werden. Die Unternehmen waren vom Forschungsteam selbst zu akquirieren. Dieser Prozess zeigte unter anderem, dass es bei den betrieblichen Sozialpartnern eine geringe Sensibilisierung für die geschlechtsspezifisch normierende Wirkung von Entgeltsystemen gibt. Die beiden Unternehmen, die zu einer Durchführung des Projektes bereit und in der Lage waren, sind eine österreichische Bank (D.A.B.O.-Bank) mit ca. 2000 Beschäftigten und die Volkshilfe Oberösterreich, ein gemeinnütziger Verein mit ca. 550 Beschäftigten, der soziale Dienstleistungen anbietet. Letzteres Projekt trägt die Bezeichnung FABA (Fairre Bewertung der Arbeit).

In der Bank sollte das bereits bestehende analytische Bewertungssystem evaluiert werden, im Projekt FABA sollte ein analytisches System nach der Entwicklung und Erprobung gegebenenfalls implementiert werden. Bei den beiden Betriebsprojekten wurden unterschiedliche neue und diskriminierungsfreie Arbeitsbewertungssysteme angewandt. Für die Bank wurde ein Schweizer Modell ABAKABA (in der Version von EVALFRI) adaptiert, bei der Volkshilfe OÖ entschied sich die dort eingerichtete Steuerungsgruppe für ein in Großbritannien entwickeltes Bewertungssystem mit der Bezeichnung NJC. Die beiden Betriebsprojekte sind aus verschiedenen Gründen unterschiedlich verlaufen. Für die Erprobung des neuen analytischen Bewertungssystems konnten bei der Bank nicht alle Hierarchiestufen einbezogen werden, im Projekt FABA wurde die gesamte Hierarchie der Arbeitsstellen berücksichtigt. Die Entscheidung der Bank, anonym bleiben zu wollen, hatte intern die Auswirkung, dass nur eine begrenzte Anzahl der Beschäftigten direkt im Projekt involviert und über den Fortgang des Projektes informiert war. Beim Projekt FABA leisteten die Mitglieder der Steuerungsgruppe gezielte und umfassende Informationsarbeit, was zu einer hohen Akzeptanz des Projektes bei den Beschäftigten führte.

Zu den Ergebnissen: Die Bank wird weiter prüfen, ob und wie sie insbesondere psychosoziale Faktoren im bestehenden Arbeitsbewertungssystem berücksichtigen kann, die Erstellung eines Frauenförderplans wurde diskutiert. Die Volkshilfe OÖ hat sich für die Implementierung des neuen FABA-Bewertungssystems entschieden und ein Implementierungsszenario ausgearbeitet.

Wichtige Schlussfolgerungen und Empfehlungen für ähnliche Projekte sind: Die betrieblichen Sozialpartner müssen hinter dem Projekt stehen; die Ziele müssen klar definiert werden; die Steuerungsgruppe muss Entscheidungskompetenz besitzen; Frauen müssen in der Steuerungsgruppe vertreten sein; Information, Kommunikation und Schulung sind zentral; ausreichende Zeit- und Personalressourcen müssen zur Verfügung stehen.

Die Ergebnisse der Betriebsprojekte und die Thematik der diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung wurden durch eine Fachtagung, über eine eigens dafür eingerichtete Homepage und in Workshops mit Akteurinnen und Akteuren auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene in fünf Bundesländern verbreitet. Das Projekt hat insgesamt dazu beigetragen, dass in Österreich die Diskussion über die Themen „diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung“ und „gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ forciert wurde.

Literatur

- Acker, Joan (1989): *Doing Comparable Worth, Gender, Class and Pay Equity*. Philadelphia. *Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung von Frauen* (1991), Hrsg. Eidg. Büro für Gleichstellung von Mann und Frau, Bern.
- Bluestone Barry and Bluestone, Irving (1992): *Negotiating the Future. A Labor Perspective on American Business*, New York.
- Buchinger, Birgit und Ulrike Gschwandtner: „Gold-Marie. Eine Fachtagung zu Geschlecht, Lohn und Qualifikation“, Hrsg. Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, Wien 1988.
- Buchinger, Birgit/Pircher, Erika (unter Mitarbeit von Neubauer, Christina) (1993): *Versteckte Diskriminierungen. Frauenspezifische Diskriminierungsprozesse in der betrieblichen Praxis am Beispiel von drei Betrieben im Bundesland Salzburg*. Schriftenreihe zur Frauenforschung Bd. 3, Hrsg. Bundesministerin für Frauenangelegenheiten, Wien.
- Buchinger, Birgit/Gschwandtner, Ulrike (unter Mitarbeit von Leitgeb, Egon/Pircher, Werner/Pircher, Erika) (1997): "Leistung lohnt sich nicht". Zur Dekonstruktion des Mythos Leistungslohn. *Forschungsberichte aus Sozial- und Arbeitsmarktpolitik* Nr. 60, Hrsg. Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, Wien.
- Carroll, Philip (1999): *The Executive Leader's Perspective*. In: Senge, Peter et al. (eds.): *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, London.
- Champy, James (1995): *Reengineering Management. The Mandate for New Leadership*, London.
- Diestler, Gertraud/Moser, Evelin (1993): *Analytische Arbeitsbewertung und Frauenlohndiskriminierung im Betrieb*. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramtes in Zusammenarbeit mit der Anwältin für Gleichbehandlungsfragen. Projektleitung: Eva Cyba. *Schriftenreihe zur Frauenforschung Bd.2*, Hrsg. Bundesministerin für Frauenangelegenheiten, Wien.
- Europäische Kommission für Beschäftigung & soziale Angelegenheiten (1996): *Leitfaden zur Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleichwertiger Arbeit*. Brüssel, Luxemburg.
- Feldhoff, Kerstin (1998): *Der Anspruch auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit*. Baden-B. Funktionsbewertung beim Staat Freiburg. System Evalfri. Information des Staatsrates über die Ergebnisse der Vernehmlassung des Systems Evalfri. Freiburg 1999.
- Giddens, Anthony (1990): *The Consequences of Modernity*, Oxford.
- Gregoritsch, Petra/Kalmár, Monika/Wagner-Pinter, Michael (2000): *Einkommen von Frauen und Männern in unselbständiger Beschäftigung*. Endbericht. Hrsg. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Wien.
- Gregory, Jeanne (1997): *Harmonisation or Deregulation? Implementing Equal Pay Law in the European Union and the United Kingdom*. Victoria University of Wellington, *Law Review*, Volume 27, No. 4, 555-568.
- Hammer, Michael and Champy, James (1993): *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*, New York.
- Hastings, Sue (1991): *Developing a Less Discriminatory Job Evaluation Scheme*, Oxford.
- Hastings, Sue (1999): *Negative (Pay) Equity – an Analysis of Some (Side-) Effects of the Equal Pay Act*. In: Gregory/Sales/Hegewisch (Ed), *Women, Work and Inequality. The Challenge of Equal Pay in a Deregulated Labour Market*. London, 153-167.
- Henneberger, Fred/Oberholzer, Karin/Zajitschek, Susanne (1997): *Lohndiskriminierung und Arbeitsbewertung: ein Beitrag zur Gleichstellungsdiskussion in der Schweiz*. Basel.
- Jochmann-Döll, Andrea (1990): *Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit*. München und Mering.
- Jones, Beverly (1999): *Equal Pay for Work of Equal Value* (unveröff. Manuskript), Stockholm.

- Katz, Christian/Baitsch, Christof (1996): Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Hrsg. Eidg. Büro für Gleichstellung von Frau und Mann. Bern.
- Krell, Gertraude (2001): Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit. Ein Diskussionsbeitrag. In: Industrielle Beziehungen 8 (2001)1, 9-36.
- Krell, Gertraude (Hrsg.) (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden.
- Krell, Gertraude und Regine Winter (2001): Anforderungsabhängige Entgelt differenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung, in: Krell (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden, 321-342.
- McDermott, Patricia (1999): Pay Equity Lessons from Ontario, Canada. In: Gregory/Sales/Hegewisch (Ed), Women, Work and Inequality. The Challenge of Equal Pay in a Deregulated Labour Market. London, 141-152.
- Michaels, Krista (1997): Pour une Rémunération correcte de votre fonction. Un manuel pour l'égalité des chances et l'évaluation des fonctions. Editeur: Ministère de l'Emploi et du Travail. Bruxelles.
- National Joint Council for Local Services (2000), Local Government Single Status Job Evaluation Scheme. (unveröff. Ms.), London.
- Pastner, Ulli/Papouschek, Ulrike (1997), FORBA: Im Dornröschenschlaf: Betriebliche Frauenförderung in Österreich, Hrsg. Arbeitsmarktservice Österreich. Wien.
- Patzak, Gerold und Rattay, Günther (1997): Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten. Wien.
- Pilat Limited (Hrsg.) (2000): Gauche – Computerising the LGJE Scheme. Demonstration Map. London.
- Ranftl, Edeltraud (1998): Vorstudie zu „Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung“. (unveröff. Ms.) Linz.
- Ranftl, Edeltraud (2001): Neubewertung (nicht nur) von Sekretariatstätigkeiten. In: Kühnlein/Stefaniak/Tondorf/Ranftl/Webster: „Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreie(re) Arbeitsbewertung an Hochschulen“. Dortmund (unveröff. Projektbericht).
- Ranftl, Edeltraud/Buchinger, Birgit/Gschwandtner, Ulrike/Meggeneder, Oskar (Hrsg.) (2002): Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit. Praktische Beispiele diskriminierungsfreier (analytischer) Arbeitsbewertung. München und Mering.
- Rubery, Jill (1998): Equal pay in Europe? Basingstoke.
- Schulte, Anna (2000): Putzen, Tippsen und Tarife. Über die unterschiedliche Wahrnehmung und Bewertung der Qualifikation und das Fachwissen von Frauen und Männern. In: Das Argument 42 (2000)3, 413-423.
- Semmer, Norbert/Tomasi, Romana/Wägli, Theres/Regenass, Alex (1991): Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung von Frauen. In: Eidg. Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.): Arbeitsbewertung und Lohndiskriminierung von Frauen. Bern, 15-18.
- Smet, Miet (2001): Bericht über gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit (2001/2312 (INI)), Europäisches Parlament, RR/445807 DE.doc. 13. Juli 2001.
- Stefaniak, Anna/Tondorf, Karin/Kühnlein, Gertrud/Webster, Juliet/Ranftl, Edeltraud (2002): Alles, was Recht ist. Auf dem Weg zur Entgeltgleichheit. Erfahrungsberichte aus Deutschland, Großbritannien und Österreich. München und Mering.
- Steigler, Barbara (1996): Tarifpolitik gegen Entgelt diskriminierung. Düsseldorf.
- Weiler, Anni (1992): Frauenlöhne - Männerlöhne. Gewerkschaftliche Politik zur geschlechtsspezifischen Lohnstrukturierung. Frankfurt/Main.
- Weiler, Anni (1998): Gleichstellung in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Analyse und Dokumentation. Hrsg. DGB-Bundesvorstand, Abteilung Frauenpolitik. Düsseldorf.
- Weiler, Anni (1998): Veränderte Arbeits- und Qualifikationsanforderungen in der Ernährungswirtschaft für weibliche Beschäftigte. Hrsg. Gewerkschaft Nahrung-Genussmittel-Gaststätten, Hamburg.

- Winter, Regine (1998): Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit. Ein Prinzip ohne Praxis. Baden-Baden.
- Winter, Regine (Hrsg.) (1994): Frauen verdienen mehr. Zur Neubewertung von Frauen im Tarifsysteem. Berlin.
- Winter, Regine (Mitarbeit: Gertraude Krell) (1997): Aufwertung von Frauentätigkeiten. Ein Gutachten im Auftrag der Gewerkschaft Öffentlicher Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), Stuttgart. Hrsg. Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr

Forschungsberichte zu Arbeitsmarkt und Gleichstellung

- **Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung und Arbeitsorganisation.** Wien 2004.
- **Beschäftigung und Einkommen von Frauen und Männern.** Wien 2002.
- **Einkommen von Frauen und Männern in unselbständiger Beschäftigung.** Wien 2000.
- **Hemmnisse der Frauenerwerbstätigkeit.** Wien 1999.
- **Gründe der Nichterwerbstätigkeit von Frauen.** Wien 1999.
- **Tendenzen im Dienstleistungssektor - Tendenzen der Frauenbeschäftigung,** Kurzfassung und Studie. Wien 1999.

**Bestellungen unter
(01) 711 00-4700**