

Checkliste

Geschlechtsneutralität bei der
Funktionsbewertung und -einstufung



INSTITUT FÜR
GLEICHBERECHTIGUNG
VON FRAUEN
UND MÄNNERN



Abschluß

Herausgeber:

Institut für Gleichberechtigung von Frauen und Männern
Rue Ernest Blerot 1, 1070 Brüssel
t. +32 2 233 41 75 - f. +32 2 233 40 32
egalite.hommesfemmes@iefh.belgique.be
www.iefh.belgium.be

Autoren:

Diane Pardon (LBC-NVK - vereinigt die Privatangestellten und Führungskräfte)
Yves Vergeylen (CGSLB-AZLGB - Allgemeine Zentrale der Liberalen Gewerkschaften Belgiens)
Johan Van Eeghem (BBTK-SETCa - sozialistische Gewerkschaftsbewegung)
Carla Rijmenams (Institut für Gleichberechtigung von Frauen und Männern)

Schlußredaktion:

Institut für Gleichberechtigung von Frauen und Männern
Carla Rijmenams

Layout und Druck:

Cypres

Übersetzung:

Belga Translations sprl-bvba
Wilkens c.s

Verantwortlicher Herausgeber:

Michel Pasteel
Institut für Gleichberechtigung von Frauen und Männern

Hinterlegung von Pflichtexemplaren:

D/2010/10.043/6

Deze publicatie is ook beschikbaar in het Nederlands.
Cette publication est également disponible en français.
This publication is also available in English.

Einleitung

Die Entgeltkluft zwischen Männern und Frauen ist noch immer eine Realität. Dies lässt sich teilweise dadurch erklären, dass Frauen sich häufiger für weniger gut bezahlte Sektoren entscheiden, dass sie häufiger in Teilzeit arbeiten und dass sie weniger in eine höhere Position aufsteigen. Ein Teil der Entgeltkluft lässt sich jedoch nicht erklären und liegt möglicherweise in Geschlechterdiskriminierungen in den gehandhabten Funktionseinstufungen begründet.

Die Sozialpartner betonten mehrmals, dass sie Wert darauf legen, dass das Prinzip der gleichen Entlohnung von Männern und Frauen gehandhabt wird. Ausgehend von der Feststellung, dass eine gleiche Entlohnung von Männern und Frauen noch nicht immer realisiert ist, verpflichtet der Tarifvertrag Nr. 25ter die Sektoren und Unternehmen, die dies noch nicht getan haben, ihre Systeme der Funktionsbewertung und ihre LohnEinstufungen zu überprüfen und falls nötig, sie zu korrigieren. Die föderalen Behörden möchten den Sozialpartnern helfen, diese schwierige Aufgabe zu bewältigen, indem sie hierzu verschiedene Instrumente zur Verfügung stellen. Die Checkliste, die genutzt werden kann, um Geschlechterdiskriminierungen in der Funktionseinstufung aufzuspüren, wird hier weiter erläutert.

Dieses Bewertungsinstrument wurde von einer Arbeitsgruppe¹, die aus Experten der Sozialpartner und des Instituts für Gleichberechtigung von Frauen und Männern zusammengesetzt wurde, entwickelt.

Das Instrument besteht aus zwei Teilen: der Checkliste und einem Begleittext. Der Text umfasst weitere Erläuterungen und eine Begründung zu den Fragen, die in die Checkliste aufgenommen wurden. Auf diese Weise wird für den Benutzer verständlich gemacht, warum die Fragen gestellt wurden. Außerdem bietet der Text einen Einblick in die Faktoren, die eine geschlechtsneutrale Funktionseinstufung ermöglichen. Der Leitfaden ist also nicht nur ein Bewertungsinstrument, sondern auch eine Empfehlung für das Erstellen von Bewertungssystemen.

Dank der Benotung wird es möglich, um eine Idee zu bekommen, in welchem Maße das verwendete System den Anforderungen der Geschlechtsneutralität entspricht. Ungleiche Behandlungen können im gesamten Prozess der Funktionseinstufung auftreten. Daher wurden alle Phasen bei der Bewertung berücksichtigt. Es ist nämlich wichtig, dass man während des gesamten Prozesses wachsam bleibt.

Bei der Erstellung der Checkliste wurde beschlossen, um die bestehenden Instrumente so viel wie möglich zu verwenden. Das Institut für Gleichberechtigung von Frauen und Männern entwickelte nämlich gemeinsam mit den Sozialpartnern im Rahmen des Projekts "EVA" bereits einige Hilfsmittel, um die bestehende Diskriminierung in Funktionseinstufungssystemen zu entdecken und zu beseitigen. Der Leitfaden 'Geschlechtsneutrale Funktionseinstufung' des EVA-Projekts wurde als Ausgangspunkt für die Erstellung dieser Checkliste verwendet. Dieser Leitfaden ist online über die Website des Instituts für Gleichberechtigung von Frauen und Männern (www.igvm.be) erhältlich. Die Verwendung dieses Leitfadens wird daher als Ergänzung zum vorliegenden Instrument empfohlen.

¹ Die Arbeitsgruppe bestand aus Diane Pardon (LBC-NVK), Yves Vergeylen (CGSLB-AZLGB), Johan Van Eeghem (BBTK-SETCa) und Carla Rijmenams (Institut für Gleichberechtigung von Frauen und Männern).



Geschlechtsneutralität bei Stellenbewertung und Funktionseinstufung

A ■ Nein	B ■ Mehr oder weniger nein	C ■ Weiß nicht	D ■ Mehr oder weniger ja	E ■ Ja
----------	----------------------------	----------------	--------------------------	--------

1. Einleitung Funktionseinstufungsprojekt

1.1. Bildung von Ausschüssen und Bestimmung der Projektvorgehensweise

1.1.1. Gibt es eine verhältnismäßige und ausgeglichene Vertretung nach Funktion und Geschlecht?

1.2. Verfahren: Projektvorgehensweise und Vereinbarungen treffen

1.2.1. Gibt es eine Einigung hinsichtlich des Prinzips 'gleiches Entgelt für gleiche Arbeit'?

1.2.2. Ist in den Verfahren vorgesehen, dass alle, Männer und Frauen, bei jeder Stufe des Prozesses mit einbezogen werden?

1.3. Bedeutung der Wahl eines geschlechtsneutralen Systems

1.3.1. Ist das gewählte System analytisch?

1.3.2. Wird ein Berater hinzugezogen?

■ Wenn ja: weiter mit Frage 1.4.1. ■ Wenn nein:

1.3.3. Gibt es eine verhältnismäßige Verteilung von Männer- und Frauenmerkmalen im betriebseigenen System?

1.3.4. Sind die abzugebenden Benotungen im betriebseigenen System im Verhältnis zu den erforderlichen Arbeitsbemühungen?

1.4. Bedeutung einer offenen Kommunikation

1.4.1. Vorher: bekommen alle Mitarbeiter die notwendigen Informationen über das Ziel der Einstufung, das System und das Verfahren?

1.4.2. Während: bekommen alle Mitarbeiter die notwendigen Informationen über den Fortgang der Arbeiten?

1.4.3. Nachher: bekommen alle Mitarbeiter die notwendigen Informationen über die Funktionsbeschreibungen, die Funktionseinstufung, das Berufungs- und Erhaltungsverfahren?

1.5. Schulung für Ausschussmitglieder und Mitarbeiter

1.5.1. Haben alle Mitglieder eine Schulung zum System bekommen mit besonderer Aufmerksamkeit für Fallstricke, welche eine Funktionsbewertungsdiskriminierung fördern?

A	Nein
B	Mehr oder weniger nein
C	Weiß nicht
D	Mehr oder weniger ja
E	Ja

2. Vorbereitungsphase

2.1. Organigramm

2.1.1. Gibt es ein klares Organigramm?

2.2. Inventar der Funktionen

2.2.1. Wurden alle Funktionen, also auch die typischen Frauenfunktionen, aufgenommen?

■ Wenn ja: weiter mit Frage 2.3.1. ■ Wenn nein:

2.2.2. Gibt es einen objektiven Grund, warum Funktionen von der Bewertung ausgenommen werden?

2.3. Funktionstitel

2.3.1. Wird im Funktionstitel der Hinweis auf das Geschlecht vermieden?

■ Wenn ja: weiter mit Frage 2.3.3. ■ Wenn nein:

2.3.2. Wird der Hinweis (M/W) verwendet?

2.3.3. Wird vermieden das männliche Funktionsbezeichnungen so klingen, als ob sie mehr Verantwortung beinhalten als weibliche Funktionsbezeichnungen?

2.4. Benennung von Funktionssprechern

2.4.1. Wird darauf geachtet, dass weibliche Funktionssprecher gewählt werden?

3. Funktionen beschreiben

3.1. Erstellung von Funktionsbeschreibungen

3.1.1. Werden genügend Funktionsträger gewählt, um den Funktionsinhalt richtig wiederzugeben?

3.2. Funktionsbeschreibungen: Mindestinhalt und Qualitätsanforderungen

3.2.1. Enthält die Funktionsbeschreibung alle Informationen, damit eine Bewertung möglich ist?

3.2.2. Werden die Funktionsbeschreibungen nach einem festen Schema erstellt?



Checkliste

A ■ Nein	B ■ Mehr oder weniger nein	C ■ Weiß nicht	D ■ Mehr oder weniger ja	E ■ Ja
----------	----------------------------	----------------	--------------------------	--------

3.3. Ausgeglichener Umgang mit Männer- und Frauenmerkmalen

3.3.1.	Gehören in im verwendeten Funktionsbewertungssystem alle relevant erachteten Funktionsmerkmale zu den Bewertungskriterien?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.2.	Sind diese Bewertungskriterien klar und eindeutig beschrieben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.3.	Sind die Bewertungskriterien nicht unterschiedlich interpretierbar und geschlechtsneutral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.4.	Sind die Kriterien repräsentativ für die zu bewertenden Funktionen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.5.	Gelten die Bewertungskriterien auch für typisch weibliche Funktionen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.6.	Wurde vermieden, dass ein hoher Grad (oder eine hohe Ebene) nur an eine oder mehrere Funktionen gekoppelt ist (meistens von Männern besetzt), wodurch typisch weibliche Funktionen systematisch auf den niedrigeren Ebenen Noten erzielen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3.7.	Wurden alle Bewertungskriterien konsequent angewandt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4. Rolle des Funktionsanalytikers

3.4.1.	Hat der Funktionsanalytiker genügend Tuchfühlung mit der Problematik Geschlechtsneutralität?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------	--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3.5. Billigung der Funktionsbeschreibung durch Funktionsträger/in und Leiter/in

3.5.1.	Werden die Funktionsbeschreibungen durch Funktionsträger/innen und Leiter/in bzw. Leiterinnen gebilligt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5.2.	Gibt es genügend Möglichkeiten, um eventuell Ergänzungen oder Korrekturen anzubringen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Funktionen bewerten

4.1. Objektiv bewerten anhand von Kriterien und Vermeiden von Bewertungsfehlern

4.1.1.	Wurden Vorurteile bei der Anwendung von Bewertungskriterien und ihrer Umschreibung vermieden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.2.	Können die Messungen (Noten, Gewichte) ausreichend verantwortet werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.3.	Wurde vermieden, dass typisch männliche Merkmale und Leistungen höher bewertet werden als weibliche Merkmale?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.4.	Erfolgte die Bewertung immer mit derselben Serie Bewertungskriterien und erfolgte dies systematisch und konsequent?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.5.	Wurden alle Funktionen untersucht und anhand aller angegebenen Kriterien bewertet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.1.6.	Wurde eine doppelte Zählung bei der Bewertung eines Funktionsmerkmals vermieden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	A ■ Nein	B ■ Mehr oder weniger nein	C ■ Weiß nicht	D ■ Mehr oder weniger ja	E ■ Ja
4.1.7. Wurde bei der Gewichtung vermieden, um Teilzeitarbeit oder Alter zu berücksichtigen?	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
4.1.8. Wurde für die Gewichtung ausschließlich die Funktion berücksichtigt, und nicht die Arbeitsweise des Funktionsträgers?	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>

4.2. Kontrolle der Bewertung

4.2.1. Wurde eine Kontrolle durchgeführt anhand eines Parallelvergleichs von Männer- und Frauenfunktionen?	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
4.2.2. Wurde eine Qualitäts- und Kontinuitätsprüfung durch den Funktionseinstufungsexperten vorgenommen?	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>

5. Entwicklung einer Einstufung

5.1. Gestaltung einer Einstufung

5.1.1. Wurden geschlechtsspezifische Cluster (Männerfunktionen gegenüber Frauenfunktionen) vermieden?	<input type="radio"/>				<input type="radio"/>
---	-----------------------	--	--	--	-----------------------

6. Erhaltung einer Einstufung

6.1. Erhaltungsverfahren

6.1.1. Wird im Erhaltungsverfahren ausreichend darüber gewacht, dass alle Mitarbeiter (sowohl Frauen als auch Männer) die Chance bekommen, ihre Funktionsbeschreibung und -bewertung im Falle grundsätzlicher Änderungen des Funktionsinhalts aktualisieren zu lassen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Noten:

Die Antworten in den Spalten A bis C einschließlich ergeben null Punkte.

Die Antworten in den Spalten D und E ergeben jeweils 1 Punkt.

Addieren Sie die Noten der Spalten D und E.

- **Schlecht (von 1 bis 10 Punkten):** das System bietet keine Gewähr für eine geschlechtsneutrale Funktionseinstufung. Die Gefahr einer ungleichen Behandlung von Frauenfunktionen ist groß.
- **Aufgepasst (von 11 bis 20 Punkten):** Sie sind auf dem guten Weg, aber es gibt noch viele Probleme bei der Anwendung. Die Gefahr einer ungleichen Behandlung von Frauenfunktionen ist sehr real.
- **Gut (von 21 bis 30 Punkten):** das System sollte eine Gleichbehandlung von Männer- und Frauenfunktionen ermöglichen. Wachsamkeit ist jedoch weiterhin erforderlich. Es gibt noch Mängel, wodurch eine ungleiche Behandlung von Frauenfunktionen möglich bleibt.
- **Sehr gut (von 31 bis 40 Punkten):** das System entspricht den Anforderungen einer Gleichbehandlung von Männer- und Frauenfunktionen. Bleiben Sie jedoch aufmerksam, so dass sich keine neuen Gefahren einer ungleichen Behandlung von Frauen einschleichen.



Wegweiser für die Gleichheit von Männern und Frauen in der Funktionsbewertung und -einstufung

Die Funktionsbewertung ist eines der Mittel, um das Prinzip "gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit" in die Praxis umzusetzen. Bei der Wahl des Systems der Funktionsbewertung entscheidet man sich daher am besten für ein System, das Geschlechtsneutralität gewährleistet. Aus Untersuchungen ergibt sich, dass analytische Systeme hier die meisten Garantien liefern. Allerdings unter der Bedingung, dass sie auch richtig angewandt werden. Das bedeutet auch, dass strenge Vorgaben hinsichtlich der prozessmäßigen Vorgehensweise und der Verfahren eingehalten werden müssen.

1. Wählen Sie ein geschlechtsneutrales und analytisches System.
2. Achten Sie auf einen geschlechtsneutralen Ablauf des Prozesses der Funktionsbewertung.
3. Gewährleisten Sie Geschlechtsneutralität innerhalb der Verfahren.

Das beste Mittel ist selbstverständlich, alle Betroffenen zu sensibilisieren und Empfehlungen bezüglich der Geschlechtsneutralität abzugeben. Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der Funktionsbewertung ist übrigens nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer vorteilhaft. Vorurteile und Geschlechtsstereotypen in der Funktionsbewertung können von beiden Seiten nachteilig und diskriminierend sein.

Der gesamte Prozess, um zu einer Funktionseinstufung zu gelangen, ist aus verschiedenen Phasen aufgebaut. Wir geben Ihnen gerne einige Ratschläge, um Diskriminierungen zwischen Frauen und Männern zu vermeiden.

1. EINLEITUNG FUNKTIONSBEWERTUNGSPROJEKT

1.1. Einrichtung von Ausschüssen und Bestimmung der Projektvorgehensweise

In der Vorbereitungsphase wird ein paritätischer Begleitausschuss gegründet. Es ist empfehlenswert, um auch Frauen bei diesen Ausschüssen, bei der Ausarbeitung von Verfahren und bei der Begleitung des Funktionsbewertungsprojekts mit einzubeziehen. So kann auch Einfluss auf die Entscheidungen genommen werden, die während des Prozesses getroffen werden, und kann bestimmten Punkten und Blickwinkeln hinsichtlich Chancengleichheit mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Rolle der Frauen in diesen Ausschüssen, und selbstverständlich auch der Männer, besteht darin, darüber zu wachen, dass eine Gleichbehandlung im gesamten Prozess der Funktionsbewertung gegeben ist.

Achtung: die Anwesenheit von Frauen in solchen Ausschüssen ist nicht automatisch eine Gewähr für Geschlechtsneutralität. Sowohl Frauen wie Männer können Entscheidungen treffen, die auf Geschlechtsstereotypen basieren.



Stellen Sie sich die folgende Frage:

- Gibt es im Ausschuss eine verhältnismäßige und ausgeglichene Vertretung nach Funktion und Geschlecht?

1.2. Verfahren: Projektvorgehensweise und Vereinbarungen treffen

Eine Funktionsbewertung führt offensichtlich zu mehr Gleichheit der Löhne zwischen Männern und Frauen, wenn es ein systematisches, formales Verfahren gibt. Konkret bedeutet dies, dass eine Anzahl Schritte zu nehmen sind, nämlich:

- es wurde eine Planung bezüglich der Tätigkeiten und Momente der Entscheidungsfindung vereinbart,
- die Ausschüsse wurden gegründet und die Rollen aller Betroffenen sind klar und eindeutig festgelegt worden,
- es wurden Vereinbarungen hinsichtlich des Einreichens von Beschwerden und der Aktualisierung der Einstufung getroffen (Berufungs- und Erhaltungsverfahren),
- die Betroffenen wurden zur Thematik Funktionsbewertung ausgebildet.

Widmen Sie der aktiven Teilnahme von Frauen genügend Aufmerksamkeit und messen Sie ihr im gesamten Funktionsbewertungsprojekt Bedeutung zu. Wenn Frauen nicht oder nur wenig bei den Verfahren mit einbezogen werden, z. B. bei der Erstellung des Funktionsinventars oder bei der Erstellung der Funktionsbeschreibungen, können Sie auch keinen Einfluss auf Entscheidungen ausüben, die während des Verfahrens getroffen werden.



Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Gibt es einen über das Prinzip 'gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit'?
- Ist in den Verfahren vorgesehen, dass jeder, Männer und Frauen, bei jedem Schritt des Prozesses mit einbezogen werden?

1.3. Bedeutung der Wahl eines geschlechtsneutralen Systems

Während der Vorbereitungsphase muss ein Funktionseinstufungssystem gewählt werden, das die Besonderheiten des Sektors oder des Unternehmens berücksichtigt. Die Tatsache, dass es verschiedene Systeme der Funktionsbewertung gibt, macht die Wahl gewiss nicht einfacher.

Selbstverständlich entscheidet man sich am besten für ein System, das die meisten Garantien hinsichtlich der Geschlechtsneutralität bietet. Empirische Untersuchungen zum Einfluss verschiedener Arten Bewertungs-



systeme und Beurteilungsverfahren bestätigen, dass analytische Systeme - falls sie richtig angewandt werden - die Wahrscheinlichkeit auf gleiches Entgelt für Männer und Frauen erhöhen. Andere Systeme, wie z. B. Parallelvergleich und Ranking, bieten hingegen weniger Garantien.

Aus Untersuchungen² hat sich ergeben, dass ein geschlechtsneutrales System einigen Kriterien entspricht:

- 1 Das System muss **analytisch** sein, d. h. dass es Funktionen anhand von vorab gut umschriebenen und zwischen den sozialen Gesprächspartnern vereinbarten Bewertungskriterien (d. h. Standpunkte oder Funktionsmerkmale) analysieren und bewerten muss.
- 2 Das System muss alle im ganzen Unternehmen vorhandenen Funktionsmerkmale bewerten, d. h. dass das System Funktionen analysieren und bewerten muss hinsichtlich **aller Aspekte**, die bei der Durchführung der Funktion von Bedeutung sind. Eine Anzahl **Hauptmerkmale** muss dabei in jedem Fall analysiert und bewertet werden, nämlich Wissen, Verantwortung, Kompetenzen und Arbeitsumstände (Unannehmlichkeiten).
- 3 Das System als Ganzes muss verschiedene Kriterien (männliche und weibliche) handhaben. Männliche und weibliche Merkmale müssen verhältnismäßig im Aufbau des Systems vorkommen.
- 4 Das System muss eine **gleichwertige Herangehensweise** bei den **Gewichtungsmöglichkeiten** der Männer- und Frauenmerkmale ermöglichen, d. h. dass beide Gruppen zumindest in demselben Ausmaß mit Merkmalen Noten erzielen können müssen.
- 5 Die **Werte**, die das System abgibt, müssen **im Verhältnis zum erforderlichen Arbeitsaufwand stehen**, d. h. dass die zuerkannten Werte pro Funktionsmerkmal im richtigen Verhältnis zueinander und zur gesamten Bewertung stehen müssen.
- 6 Das System muss **ganzheitlich im Unternehmen angewandt werden**, d. h. dass alle Funktionen im Unternehmen, sowohl in die Breite wie auch in die Tiefe, mit demselben System bewertet werden müssen. Eine Ausnahme zu dieser Forderung kann jedoch gewährt werden für sehr große und komplexe Unternehmen, wenn die Organisationsstruktur die Anwendung von Subsystemen für verschiedene Funktionen erforderlich macht.



Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Ist das gewählte System analytisch?
- Wird ein Berater hinzugezogen?
- Wenn nicht:
 - Gibt es eine verhältnismäßige Verteilung von Männer- und Frauenmerkmalen im betriebseigenen System?
 - Stehen die abzugebenden Noten im betriebseigenen System im Verhältnis zum erforderlichen Arbeitsaufwand?

² X., Van punten naar munten (Von der Klassifikation zur Entlohnung); Forschungsprojekt im Rahmen des Vierten Aktionsprogramms der Europäischen Kommission. Bericht Arbeitsbesuch Niederlande, Brüssel, Ministerium der Beschäftigung und der Arbeit i. Z. m. der Universität Gent, 1997, S. 27-29.

1.4. Bedeutung einer offenen Kommunikation

Die Aufklärung des Personals bildet einen wichtigen Teil des Funktionsbewertungsprozesses. Eine Organisation, die ein System der Funktionsbewertung einführen will, wird dies für die Mitarbeiter annehmbar machen müssen. Ein Mangel an Aufklärung des Personals, an deutlichen Erklärungen zum Projekt können einen großen Widerstand gegen das Bewertungsprojekt verursachen und es sogar misslingen lassen. Undeutliche Vereinbarungen, Garantien oder Verfahren können zu Missverständnissen führen und den reibungslosen Ablauf des Funktionsbewertungsprozesses hindern oder sogar ganz blockieren. Widerstände werden aufgehoben, indem alle Mitarbeiter von Anfang an beim Projekt mit einbezogen werden und mit ihnen auf eine klar verständliche Weise bezüglich des Projekts zu kommunizieren. Die Aufklärung des Personals spielt daher eine wichtige Rolle, sowohl vor, während als auch nach dem Abschluss des Funktionsbewertungsprojekts. Dies ist z. B. in der Form einer Infobroschüre und/oder eines Infoblatts möglich.

Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Vorher: bekommen alle Mitarbeiter die notwendigen Informationen über das Ziel der Einstufung, das System und das Verfahren?
- Während: bekommen alle Mitarbeiter die notwendigen Informationen über den Fortgang der Arbeiten?
- Nachher: bekommen alle Mitarbeiter die notwendigen Informationen über die Funktionsbeschreibungen, die Funktionseinstufung, das Berufungs- und Erhaltungsverfahren?

1.5. Schulung für Ausschussmitglieder und Mitarbeiter

Vorurteile und Geschlechtsstereotypen sind Verallgemeinerungen über Männer und Frauen, die einen Teil unserer Kultur bilden. Oft spielen diese Vorurteile unbewusst eine Rolle und wird dies schnell zur Diskriminierung. Vorurteile und Stereotypen haben verhängnisvolle Folgen im Prozess der Funktionseinstufung; z. B. bei einer eventuellen niedrigeren Bewertung von Funktionen, die hauptsächlich von Frauen ausgeübt werden. Aus Untersuchungen hat sich ergeben, dass das Bewusstsein eines Vorhandenseins von Geschlechtsdiskriminierung in der Funktionsbewertung minimal ist. Daher ist es wichtig, um alle Betroffenen für Funktionsbewertungsdiskriminierung mittels Schulung und Ausbildung zu sensibilisieren.

Stellen Sie sich daher folgende Frage:

- Haben alle Mitglieder eine Schulung zum System bekommen mit besonderer Aufmerksamkeit für Fallstricke, welche eine Funktionsbewertungsdiskriminierung fördern?



2. VORBEREITUNGSPHASE

2.1. Organigramm

Ein Organigramm wird erstellt, so dass man einen deutlichen Einblick darin bekommt, wie die aktuelle Organisationsstruktur und die darin enthaltenen Funktionen aussehen. Wenn das Organigramm nicht erstellt wird und es nicht bestätigt wird, kann dies im Nachhinein zu Schwierigkeiten beim „Einsetzen“ der Funktionen in einen Rahmen (Organigramm) führen. Bestimmte Funktionen bieten keinen Halt und beginnen darin zu „schweben“.

Stellen Sie sich daher folgende Frage:

- Gibt es ein klares Organigramm?

2.2. Inventar der Funktionen

Ein Funktionsbewertungsprojekt beginnt mit der Erstellung eines vollständigen Inventars aller Funktionen in einer Organisation. Dies bedeutet, dass alle Funktionen von Männern und Frauen übersichtlich aufgezeichnet werden. Dabei müssen auch Teilzeitfunktionen und vorübergehende Posten berücksichtigt werden, die oft mit Frauen besetzt sind. Im Prinzip müssen alle Funktionen, die in einer Organisation vorkommen, beschrieben, analysiert und bewertet werden.

Bei der Erstellung des Inventars ist auch darauf zu achten, dass die Funktionen nicht zu breit beschrieben werden. Auffällig ist, dass vor allem verwaltungstechnische, ausführende oder unterstützende Funktionen, wobei hauptsächlich Frauen beschäftigt sind, in einer Funktionsbeschreibung zusammengefasst werden (z. B. Sekretärin, Verwaltungsmitarbeiter, ...) und die technischeren Funktionen von Führungskräften hingegen gesondert und detailliert beschrieben werden.

Wenn bestimmte Funktionen nicht aufgeführt werden, ist es wichtig, dies zu begründen, so dass diesbezüglich in einer späteren Phase keine Schwierigkeiten entstehen.

Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Wurden alle Funktionen, also auch die typischen Frauenfunktionen, aufgenommen?
- Gibt es einen objektiven Grund, warum Funktionen von der Bewertung ausgenommen werden?

2.3. Funktionstitel

Es muss einen klaren Zusammenhang und Erkennbarkeit zwischen Funktionstitel und Funktionsinhalt geben. Achten Sie also bei Funktionsbezeichnungen auf Folgendes: sie dürfen nicht als eine schwierigere oder leichtere Ebene interpretiert werden, z. B. Mitarbeiter Personalverwaltung oder Assistent HRM.

Lassen Sie sich auch nicht bezüglich der Schwere der Funktion durch typisch männliche oder weibliche Funktionsbezeichnungen in die Irre führen, z. B. Sekretär gegenüber Sekretärin. Manchmal klingen typisch männliche Funktionsbezeichnungen als ob sie mehr Verantwortung beinhalten würden als weibliche Funktionen. Denken Sie z. B. an eine Koordinatorin einer Abteilung oder einen Abteilungsleiter? Manchmal wird ein(e) weibliche(r) Funktionsträger(in) „Assistent(in) von“ genannt, auch wenn diese Person in der Praxis dieselben Tätigkeiten ausübt wie die von der sie Assistentin ist.

Vermeiden Sie so viel wie möglich Hinweise auf das Geschlecht in Funktionstiteln. Falls unvermeidbar, weil es eben sprachlich nicht anders geht, verwenden Sie immer den Hinweis (M/W).

Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Wird im Funktionstitel der Hinweis auf das Geschlecht vermieden (z. B. Telefonistin, Empfangsdame, ...)?
- Wenn nein: Wird der Hinweis (M/W) verwendet?
- Wird vermieden das männliche Funktionsbezeichnungen so klingen, als ob sie mehr Verantwortung beinhalten als weibliche Funktionsbezeichnungen?

2.4. Benennung von Funktionssprechern

Der Begleitungsausschuss benennt die Funktionen, die im Bewertungsverfahren berücksichtigt werden. Die Funktionsinhaber oder Funktionsträger (also diejenigen, die die Funktion ausüben) werden angewiesen, um Daten über den Funktionsinhalt zur Verfügung zu stellen. Sorgen Sie bei der Benennung von Funktionssprechern dafür, dass auch weibliche Funktionssprecher dabei sind, und achten Sie darauf, dass sie mit einbezogen werden. Die Erfahrung lehrt nämlich, dass Frauen und Männer unterschiedliche Dinge in ihrer Funktion wichtig finden oder betonen, oder dass sie dieselben Dinge unterschiedlich zum Ausdruck bringen. Manche Dinge, die für den einen Arbeitnehmer offenkundig sind, werden von einem anderen Arbeitnehmer vielleicht als besonders eingeschätzt.

Stellen Sie sich daher folgende Frage:

- Wird darauf geachtet, dass weibliche Funktionssprecher gewählt werden?



3. FUNKTIONEN BESCHREIBEN

3.1. Erstellen von Funktionsbeschreibungen

Der/die Funktionssprecher(in), die Person, welche die betreffende Funktion ausübt, ist eine bevorzugte Quelle für Informationen. Achten Sie darauf, dass beide Geschlechter vertreten sind. Selbstverständlich ist ein Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten ebenfalls wichtig. Er oder sie kann zusätzliche, relevante Daten für die Funktionsbeschreibung zur Verfügung stellen.

Ein Funktionsinterview und in manchen Situationen ein Besuch am Arbeitsplatz liefern viele Informationen und sind ideal, um die Funktionsinformationen und Randbedingungen zu prüfen. Eine vorbereitende und klar verständliche Fragenliste verringert die Hemmschwelle und wird objektive Informationen liefern.

Die Rolle des Funktionsanalytikers ist sehr wichtig. Er oder sie ist für die richtige Interpretation der Funktionsinformationen und für die objektive und kritische Analyse des Funktionsinhalts gemäß den Systemanforderungen und den Normen des Systeminhabers verantwortlich.



Stellen Sie sich daher folgende Frage:

- Werden genügend Funktionsträger gewählt, um den Funktionsinhalt richtig wiederzugeben?

3.2. Mindestinhalt und Qualitätsanforderungen

Die Beschreibung muss auf jeden Fall einer bestimmten Anzahl Mindestanforderungen entsprechen:

- sie muss deutlich, kontinuierlich und vollständig sein: einfache Sprache verwenden und ‚Fach- und Betriebswortschatz‘ vermeiden; die Informationen müssen so klar sein, dass nur eine Interpretation möglich ist.
- Erkennbarkeit: die Funktionsbeschreibung muss ein Spiegelbild der Realität sein, d. h. dass der/die betroffene Funktionsträger(in) sich in der Beschreibung seiner/ihrer Funktion erkennen muss.
- sie muss einheitlich sein und den Anforderungen des gewählten Funktionsbewertungssystems entsprechen.
- sie muss geschlechtsneutral sein: es ist nicht so, dass bestimmte Aufgaben, die traditionell Frauen anvertraut werden, nicht beschrieben werden müssen; kochen, putzen und aufräumen sind nicht angeboren; Genauigkeit, Beweglichkeit und Konzentrationsvermögen ebenso wenig.
- sie darf zu keiner Geschlechtsidentifizierung mit dem/der Funktionssprecher(in) führen, durch entweder Funktionstitel, Anredeformen oder Personalpronomen (beginnen Sie die Beschreibung der Aktivitäten z. B. mit einem Verb, so wird die Verwendung des Subjekts vermieden).
- sie muss zu einem darüber Bild führen, was getan wird, nicht wie (also nicht über die Arbeitsweise der betreffenden Person).

Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Enthält die Funktionsbeschreibung alle Informationen, damit eine Bewertung möglich ist?
- Werden die Funktionsbeschreibungen nach einem festen Schema erstellt?

3.3. Ausgeglichene Herangehensweise an Männer- und Frauenmerkmale

Spezifische Merkmale von Frauenfunktionen müssen in demselben Ausmaß in den Aspekten oder Kriterien zum Ausdruck kommen und dürfen nicht auf einer niedrigeren Stufe bewertet werden. Sorgen Sie also dafür, dass Funktionsmerkmale wie

- | | |
|--------------------------|---|
| ■ Sorgfalt | ■ Takt |
| ■ Diskretion | ■ Integrität |
| ■ Sauberkeit und Hygiene | ■ sich wiederholende und kurzzyklische Arbeit |
| ■ Dienstbarkeit | ■ Repräsentativität |
| ■ Geduld | ■ Einfühlungsvermögen |
| ■ zuhören | ■ betreuen und pflegen |

auf die gleiche Weise in den Funktionsbeschreibungen verwendet werden wie

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ■ Autorität | ■ schwere physische Aufgaben |
| ■ draußen arbeiten | ■ Führung |
| ■ Organisation | ■ kommerzielle, finanzielle und materielle Verantwortung |
| ■ Strategieentwicklung und -beratung | ■ technische Arbeiten usw. |

Alle Bewertungskriterien müssen so beschrieben und definiert sein, dass sie sowohl auf Männer- wie auf Frauenfunktionen anwendbar sind. Auch bestimmte Bewertungskriterien, die nicht direkt typisch für Männer- oder Frauenfunktionen sind, wie z. B. Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Kreativität, Komplexität, Wissen,... werden in einigen Funktionsbewertungssystemen so beschrieben, dass sie vorteilhaft für Männerfunktionen sind. Beispiele sind: finanzielle und kommerzielle Verantwortung, sowie technisches Wissen oder Managementwissen betonen und Verantwortung mit Organisationsfähigkeit gleichsetzen.

Ein anderer Punkt der Kritik ist, dass einige Kriterien und Stufen nicht eindeutig beschrieben sind, so dass sie verschieden interpretiert werden können und eine solche Interpretationsfreiheit lässt Raum für eine unterschiedliche Behandlung nach Geschlecht. Zu denken wäre da z. B. am Unterschied der sich versteckt bei den Begriffen 'Koordinatorin' und 'Abteilungsleiter'?

Manchmal sind bestimmte Ebenen einer Anzahl Aspekte an eine einzige Art oder einen einzigen Typ Funktion gekoppelt. „Kreativität“ wird z. B. an Ingenieursfunktionen gekoppelt oder „Komplexität“ an Arbeiten, für die berufstechnische Fähigkeiten erforderlich sind.

In einigen Funktionsbewertungssystemen wird auch mit Beispielen in der Beschreibung der Kriterien gearbeitet. Wenn in diesem Fall nur Beispiele typischer Männerfunktionen und keine typischer Frauenfunktionen verwendet werden, kann dies nachteilig für die Bewertung von Frauenfunktionen sein. Wenn zum Beispiel für



den Aspekt „Schwere der Arbeit“ nur das Heben von schweren Gegenständen, wie z. B. von Zementsäcken, aufgenommen wurde, besteht die Gefahr, dass z. B. das Heben von Personen nicht bewertet wird.

Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Gehören in im verwendeten Funktionsbewertungssystem alle relevant erachteten Funktionsmerkmale zu den Bewertungskriterien?
- Sind diese Bewertungskriterien klar und eindeutig beschrieben?
- Sind die Bewertungskriterien nicht unterschiedlich interpretierbar und geschlechtsneutral?
- Sind die Kriterien repräsentativ für die zu bewertenden Funktionen?
- Gelten die Bewertungskriterien auch für typisch weibliche Funktionen?
- Wurde vermieden, dass ein hoher Grad (oder eine hohe Ebene) nur an eine oder mehrere Funktionen gekoppelt ist (meistens von Männern besetzt), wodurch typisch weibliche Funktionen systematisch auf den niedrigeren Ebenen Noten erzielen?
- Wurden alle Bewertungskriterien konsequent angewandt?

3.4. Die Rolle des Funktionsanalytikers

Der betreffende Funktionsanalytiker muss objektiv und mit der erforderlichen Aufmerksamkeit für die Thematik der Chancengleichheit vorgehen. Er oder sie spielt eine entscheidende Rolle in der Gewährleistung einer Gleichbehandlung, indem die Informationen auf geschlechtsneutrale Weise während der Funktionsbeschreibung, der Funktionsanalyse und Bewertung interpretiert werden.

Stellen Sie sich daher folgende Frage:

- Hat der Funktionsanalytiker genügend Tuchfühlung mit der Problematik Geschlechtsneutralität?

3.5. Billigung der Funktionsbeschreibung durch Funktionsträger(in) und Leiter(in)

Wenn die Funktionsbeschreibung fertig ist, ist sie dem/der Funktionsträger(in) zur Billigung vorzulegen. Auch der/die direkte Vorgesetzte und das Management muss mit der Beschreibung einverstanden sein: letztendlich bestimmt die Leitung ja den Inhalt einer Funktion oder stellt sie ein Aufgabenpaket zusammen.

Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Werden die Funktionsbeschreibungen durch Funktionsträger/innen und Leiter/in bzw. Leiterinnen gebilligt?
- Gibt es genügend Möglichkeiten, um eventuell Ergänzungen oder Korrekturen anzubringen?

4. FUNKTIONEN BEWERTEN

4.1. Objektiv bewerten anhand von Kriterien und Vermeidung von Bewertungsfehlern

Alle beschriebenen und anerkannten Funktionen werden gemäß dem gewählten System bewertet. Die Basis für die Funktionsbewertung ist die eingehend durchgenommene und anerkannte Funktionsbeschreibung. Die Bewertung selbst erfolgt aufgrund der Funktionsmerkmale und gemäß dem gewählten Bewertungssystem.

Besondere Aufmerksamkeit gilt dem doppelten Zählen von in Zusammenhang stehenden Kriterien. Zum Beispiel: "Führung" und "Verantwortung für Personen tragen" kann nicht doppelt gezählt werden. Gleiches gilt für "Führung" und "Personen motivieren, steuern, usw." (Aspekte, die innerhalb des Kriteriums Kommunikation bewertet werden).

Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Wurden Vorurteile bei der Anwendung der Bewertungskriterien und ihrer Beschreibung vermieden?
- Können die Messungen (Noten, Gewichte) ausreichend verantwortet werden?
- Wurde vermieden, dass typisch männliche Merkmale und Leistungen höher bewertet wurden als weibliche Merkmale?
- Erfolgte die Bewertung immer mit derselben Reihe Bewertungskriterien und erfolgte dies systematisch und konsequent?
- Wurden alle Funktionen untersucht und anhand aller angegebenen Kriterien bewertet?
- Wurde eine doppelte Zählung bei der Bewertung eines Funktionsmerkmals vermieden?
- Wurde bei der Gewichtung vermieden, um Teilzeitarbeit oder Alter zu berücksichtigen?
- Wurde für die Gewichtung ausschließlich die Funktion berücksichtigt, und nicht die Arbeitsweise des Funktionsträgers?



4.2. Kontrolle der Bewertung

Eine gute Methode, um die Bewertungen zu prüfen, besteht darin, um die Funktionen nach dem Abschluss der Bewertung miteinander zu vergleichen. Es werden einige vergleichbare Paare von Männer- und Frauenfunktionen auf verschiedenen Organisationsebenen gewählt. Ein Paar besteht aus einer Männerfunktion und einer Frauenfunktion, mit einer ungefähr gleichen Bewertung hinsichtlich der Punktezahl. Danach werden die Beschreibung und die Bewertung der gewählten Paare analysiert und werden eventuelle Widersprüchlichkeiten gesucht.

Außerdem ist es empfehlenswert, dass das gesamte System zusammen mit den Funktionsbeschreibungen, den Detailergebnissen der Bewertung (also den Stufen), sowie die Rangordnung in Funktionsklassen oder Kategorien sofort nach dem Abschluss durch die Direktion des Unternehmens den Funktionseinstufungsfachleuten, dem Arbeitgeberverband und den Gewerkschaften zur Verfügung gestellt wird. Diese können auf unabhängige Weise regelmäßig die Kontinuität und Objektivität der Bewertungen prüfen.



Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Wurde eine Prüfung mittels eines Parallelvergleichs der Männer- und Frauenfunktionen durchgeführt?
- Wurde von den Funktionseinstufungsfachleuten eine Qualitäts- und Kontinuitätsprüfung vorgenommen?

5. ENTWICKLUNG EINER EINSTUFUNG

5.1. Gestaltung einer Einstufung

Bei der Bestimmung der Klassengrenzen muss darauf geachtet werden, dass eine Gruppe oder ein Cluster Frauenfunktionen nicht systematisch in eine niedrigere Klasse abrutscht oder unter die Klassengrenze gedrückt wird. Dies führt u. a. dazu, dass ein Aufstieg in eine nächste Klasse erschwert wird, und dass ein Vergleich zwischen Funktionsgruppen nicht mehr möglich ist. Wichtig ist auch die Weise wie und die Argumentation mit der die Trennlinie zwischen 2 Klassen oder Funktionsgruppen gezogen wurde.

Wenn die Klassengrenzen gezogen worden sind und die verschiedenen Klassen definiert oder beschrieben wurden (Klassen- oder Stufenbeschreibungen), ist es empfehlenswert, diese auf eine geschlechtsneutrale Art und Weise darzulegen. Am besten lässt man sich bei der Bestimmung der Funktionsklassen von den natürlichen Bruchlinien in den Funktionsbewertungsergebnissen UND einem mathematisch vertretbaren Modell (immer dieselbe Punktegröße für jede Klasse, steigende Punktebreite für jede Klasse, prozentualer Aufbau des Klassenmodells,...) leiten.

Stellen Sie sich daher folgende Frage:

- Wurden geschlechtsspezifische Cluster (Männerfunktionen gegenüber Frauenfunktionen) vermieden?

6. ERHALT EINER EINSTUFUNG

Sobald eine Einstufung ausgearbeitet und implementiert ist, muss sie auch auf dem neuesten Stand gehalten werden. Neue oder geänderte Funktionen werden in das bestehende Modell integriert. Achten Sie folglich darauf, dass alle Mitarbeiter (und auch ihre Vorgesetzten) z. B. jährlich mitteilen können, dass ihre Funktionsbeschreibung veraltet ist und angepasst werden muss. Bei einer grundlegenden Änderung des Funktionsinhalts ist die Funktion neu zu bewerten. Sorgen Sie dafür, dass in diesen Verfahren Frauen UND Männer diese Gelegenheit nutzen können, z. B. indem alle Mitarbeiter offiziell gefragt werden, ob die Funktion überarbeitet werden muss. So wird vermieden, dass nur die lauten oder mutigen Mitarbeiter ein Erhaltungsverfahren verlangen.

Stellen Sie sich daher folgende Frage:

- Wird im Erhaltungsverfahren ausreichend dafür gesorgt, dass alle Mitarbeiter (sowohl Frauen wie Männer) die Gelegenheit bekommen, ihre Funktionsbeschreibung und -bewertung im Falle grundsätzlicher Änderungen des Funktionsinhalts aktualisieren zu lassen?

7. KOPPLUNG AN DIE ENTLOHNUNG

Bei den Verhandlungen über die Entlohnung werden Funktionsklassen in Entgeltklassen umgesetzt. Funktionen desselben Werts oder derselben Gewichtung berechtigen also zu demselben Funktionseingelt. Das Entgelt eines Arbeitnehmers besteht meistens jedoch nicht nur aus dem Funktionseingelt. Oft werden weitere Entgeltkomponenten hinzugefügt, wie z. B. zusätzliche Prämien (z. B. als Ausgleich von Überstunden, Abend- oder Wochenendarbeit, gefährliche Arbeit, ...). Oder es werden auch außertarifliche Vergütungen gewährt, wie z. B. Mahlzeitschecks, Gruppen- oder Hospitalisierungsversicherung, usw. In manchen Unternehmen wird zusätzlich zum festen Entgelt (Funktionseingelt) auch noch mit einer variablen Entlohnung gearbeitet. Alle diese Elemente können dazu führen, dass Männern und Frauen im Unternehmen ein unterschiedliches Entgelt ausgezahlt wird. Widmen Sie daher auch hinsichtlich der Kopplung Funktionseinstufung – Entlohnung der Gleichbehandlung von Männern und Frauen genügend Aufmerksamkeit! Sonst bekommen Frauen und Männer trotz geschlechtsneutraler Bewertung ihrer Funktion doch nicht dasselbe Entgelt!



INSTITUT FÜR
GLEICHBERECHTIGUNG
VON FRAUEN
UND MÄNNERN

Institut für Gleichberechtigung von Frauen und Männern – Rue Ernest Blerot 1 - 1070 Brüssel
Tel. : +32 2 233 41 84 - Fax : +32 2 233 40 32 - egalite.hommesfemmes@iefh.belgique.be - www.iefh.belgium.be