

## **Diskriminierungsfreie Stellenbewertung/Funktionsbewertung vor dem Hintergrund der Analyse der Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Vergütungsfragen.**

### **1 Einleitung**

Im Erwerbsleben verdienen Frauen für vergleichbare Arbeit wesentlich weniger als ihre männlichen Kollegen (vgl. Reis 1988, Ulich et al.1988, Zingg Schrupkowski 1994). Typische Frauenarbeitsplätze werden geringer bezahlt und Qualifikationen, die für viele Frauentätigkeiten erforderlich sind, werden in der Arbeitswelt und Berufspraxis zu wenig wahrgenommen und gehaltlich nicht erfasst. So weit die von vielen Stimmen geäußerte Ausgangsbedingung, die wir nachfolgend analysieren wollen.

Hierbei ergeben sich verschiedene Aspekte. Zum einen wird in verschiedenen Studien immer wieder auf einen Diskriminierungswert von über 20 % verwiesen, zum anderen sind neben der Vergütung die verschiedenen personalpolitischen Instrumente auf Diskriminierung zu überprüfen.

Dazu gehören im Kontext von Stellenausschreibung, Stellenbewertung, Leistungsbewertung und Vergütungssystemen insbesondere Fragen zur Diskriminierungsfreiheit von Stellen-/ Funktionsbewertung. Die nachfolgenden Ausführungen stellen dar, wie Baumgartner & Partner im Rahmen der eigenen Stellen-/Funktionsbewertungssystematik und der Entwicklung moderner Vergütungssysteme die Gleichbehandlung von Frauen und Männern unterstützt.

### **2 Diskriminierungsfreie Beratungsansätze von Baumgartner & Partner**

Baumgartner & Partner hat bereits in 2006 die Konformität der hauseigenen Stellen-/Funktionsbewertungssystematik sowie die begleitenden Systeme wie Stellenbeschreibung, Audit und Vergütungsmodelle hinsichtlich des AGG überprüft.

Dabei konnte festgestellt werden, dass die angewendeten Methoden von Baumgartner & Partner AGG-konform sind und es sich bei dem Bewertungsverfahren von Baumgartner & Partner um ein geschlechterunabhängiges analytisches Funktions-/Stellenbewertungsverfahren handelt.

Mehr noch: Es konnte im Rahmen von vielen Projekten nachgewiesen werden, dass durch eine analytische Stellen-/Funktionsbewertung und der damit einhergehenden Vergleichbarkeit der Stellen auf Stellenwerte die unterstellte Diskriminierung von Frauen deutlich geringer war als allgemein angenommen (vgl. nachfolgend).

### **3 Quellen der Diskriminierung**

Wann ist das Gehalt gerecht? Obwohl die Gehaltsgerechtigkeit das oberste Ziel vieler Tarifverträge und Vergütungsleitlinien ist, zeigt die Praxis ein oft unbefriedigendes Bild. Dies ist begründet in der oft einzelfallbezogenen Gehaltsfindung sowie den verschiedenen, oft gegensätzlich wirkenden Marktmechanismen.

Viele Personalleiter erachten Marktvergütungsvergleiche immer noch als alleinige Leitlinie für die Gehaltsfestlegung. Die Marktsicht ist natürlich unabdingbar (vgl. [www.compensation-online.de](http://www.compensation-online.de)), lässt aber die Frage offen, wie diese Werte in der spezifischen Situation zustande gekommen sind und ist damit letztlich für die hier zu diskutierende Diskriminierungsfrage nur hilfreich, wenn sich daraus Rückschlüsse auf die Vergütung von Frauen und Männern machen lassen. Denn offensichtlich richten sich die Marktwerte keineswegs nur nach Angebot und Nachfrage, denn sonst wären die Löhne in manchen frauentypischen Marktsegmenten (z. B. Pflegeberufe) deutlich höher als sie es tatsächlich sind.

Maßgebend ist in erster Linie das (oft intellektuelle) Anspruchsniveau der Tätigkeit: Eine Juristin verdient mehr als eine Verkäuferin. Weitere Differenzierungen resultieren aus der hierarchischen Position, der individuellen Leistung, der Erfahrung, der Betriebszugehörigkeit, der Arbeitsmarktsituation, usw.

Gerichte messen bei der Behandlung von Klagen dem „Anspruchsniveau“ bzw. dem „Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit“ die größte Bedeutung zu. Wie aber kann dieser Wert bestimmt werden, wenn mehr als nur eine ungefähre summarische Einschätzung gefragt ist? Diese Frage führt zum Ziel analytischer Funktions-/Stellenbewertungsverfahren.

## **4 Typische Mängel von Stellen-/Funktionsbewertungsverfahren unter Diskriminierungsgesichtspunkten**

### **4.1 Die Ableitung der Bewertungsniveaus als Quelle der Diskriminierung**

Viele verwendete Stellen-/Funktionsbewertungsverfahren sind unter dem Gesichtspunkt der Gleichbehandlung von Frauen und Männern mit Mängeln behaftet und wirken sich nicht selten diskriminierend auf Gehälter von typischen Frauenarbeitsplätzen aus. Dazu gehört u.a. die relative Ableitung der Bewertungsniveaus.

Denn eine Funktions-/Stellenbewertung, die sich auf ein Netz von relativen Einstufungen wie „weniger, mehr, einfacher, schwieriger, tiefer, höher usw.“ abstützt, muss zwangsläufig zu Diskussionen führen, die bei den Nutzern in Resignation und fehlender Stellenklarheit enden.

Baumgartner & Partner hat dieses Defizit schon vor Jahren erkannt und verwendet ein Stellen-/ Funktionsbewertungsverfahren, das für jedes Bewertungskriterium verlässliche Bewertungsniveaus in einer in vielen alternativen Verfahren nicht bekannten Exaktheit und Nachvollziehbarkeit ausformuliert.

Damit hat Baumgartner & Partner immer wieder in Projekten bewiesen, dass die diskussionsträchtigen und aufwendigen Prozesse, wie sie aus der klassischen Stellenbewertung/Funktionsbewertung bekannt sind, nicht sein müssen. Weder sachlich-inhaltlich noch aus emotionaler Sicht.

Absolute Bewertungsmaßstäbe zur Analyse von Funktionen/Stellen wie die von Baumgartner & Partner angewendeten basieren auf standardisierten Textbausteinen und diese Textbausteine können im Rahmen des Funktions-/Stellenbewertungsprojektes zudem zu fertigen Stellenanforderungsprofilen für jede analysierte Stelle zusammengefügt werden. Damit verfügt jedes Unternehmen über ein Anforderungsprofil je Stelle statt unklar beschriebenen Aufgabenprofilen.

Ein wichtiger Zusatznutzen: Die Durchlaufzeit der Stellenbewertungs-/Funktionsbewertungsprojekte verkürzt sich deutlich. Die Resultate sind dank der nach Textbausteinen vorgenommenen Einstufungen zu 100 % nachvollziehbar. Das fordert die Akzeptanz und vermeidet Diskriminierung.

#### **4.2 Das Genfer Verfahren als Quelle der Diskriminierung**

Diskriminierung entsteht auch dadurch, weil die Kriterien und Merkmale analytischer Arbeitsbewertungssysteme oft die „Belastungs- und Verhaltensaspekte“ des „Genfer Schemas“ abbilden.

Entsprechend dem Zeitpunkt der Entstehung des Genfer Schemas (Das Genfer Schema wurde in 1950 von Prof. Dr. Bramesfeld und Dr. Lorenz in Genf zur Arbeitsbewertung vorgeschlagen) findet man neben den geistigen Anforderungen sehr stark auf körperliche Tätigkeiten ausgerichtete Merkmale.

Abb. Das Genfer Verfahren

Können	Belastung	
Fachkenntnisse Berufserfahrung Befähigung, fachlich zu denken und urteilen	Nachdenken Aufmerksamkeit Angestregtes Beobachten	Geistige Anforderungen
Geschicklichkeit Handfertigkeit	Dynamische Belastung der Muskeln Statische Belastung der Muskeln	Körperliche Anforderungen
	Verantwortungsbewusstes Arbeiten, um persönliche und sachliche Schaden zu vermeiden	Verantwortung
	Anforderungen, die den Organismus belasten und denen er passiv entspricht (Temperatur, Nässe, Lärm, etc.)	Arbeitsbedingungen

Das Genfer Schema unterscheidet dabei zwischen

- geistigen Anforderungen
- körperlichen Anforderungen
- der Verantwortung sowie
- den Arbeitsbedingungen.

Bei den Kriterien wird zwischen der „Anforderung an das Können“ und „Belastungen“ unterschieden.

Insbesondere die „körperlichen Anforderungen“ und „Arbeitsbedingungen“ unter der Rubrik „Belastungen“ sind unter Diskriminierungsgesichtspunkten als kritisch zu bewerten und finden sich im Bewertungssystem von Baumgartner & Partner nicht. Dies auch, da diese Kriterien in modernen Vergütungssystemen z. B. über Zulagen geregelt werden (Schwere der körperlichen Arbeit, Schmutzzulage, Hitzezulage, ...).

#### 4.3 Die Merkmalauswahl als Quelle der Diskriminierung

Die Konzentration auf wenige, klar strukturierte Kriterien ist eine wesentliche Voraussetzung, Diskriminierung im Funktions-/Stellenbewertungsprozess zu vermeiden.

Zudem ist darauf zu achten, dass Kriterien von Stellen, die überdurchschnittlich von Männern besetzt sind wie z. B. „Durchsetzungsvermögen“, aber auch „Anforderungen an Muskelkraft“ im Bewertungsverfahren nicht vertreten sind. Auch dies berücksichtigt das Bewertungsverfahren von Baumgartner & Partner (vgl. weiter oben).

Grundsätzlich sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass Baumgartner und Partner – wie andere Anbieter auch – auf verhaltensspezifische Merkmale verzichtet. Dies ist darin begründet, dass Stellen nur Anforderungen kennen, aber kein Verhalten zeigen. Letzteres ist nur Menschen zueigen und wird im Competency-Verfahren von Baumgartner & Partner abgebildet (vgl. auf unserer Webseite unter „Competency-Management“).

Aus diesem Grunde ist die Einbeziehung von Verhaltenskomponenten in die Funktions-/Stellenbewertung ein Irrweg und gehört – neben der Funktions-/Stellenbewertung – in modernen (und diskriminierungsfreien) Competency-Systemen abgebildet.

#### **4.4 Die Merkmalsgewichtung als Quelle der Diskriminierung**

Unter Gewichtung der Stellen-/Funktionsbewertungskriterien wird der mögliche prozentuale Anteil eines Merkmals an der Gesamtpunktzahl einer bewerteten Tätigkeit verstanden. Wissenschaftlich lässt sich die Gewichtung nicht begründen. Sie wird beeinflusst von traditionellen Einstellungen, gesellschaftlichen Normen und subjektiven Wertungen.

Aus diesem Grunde verzichtet Baumgartner & Partner auf eine Gewichtung der Funktions-/Stellenbewertungskriterien.

## **4.5 Der Bewertungsprozess als Quelle der Diskriminierung**

Es ist in vielen Fällen immer noch üblich, dass die Bewertung der Stellen in sogenannten Bewertungskommissionen ohne Einbeziehung der Führungskräfte vorgenommen wird.

Baumgartner & Partner bevorzugt eine Bewertung der Stellen zusammen mit den jeweiligen Vorgesetzten, der Arbeitnehmersvertretung sowie den Projektteilnehmern aus der Personalabteilung.

Dabei ist es aus Sicht unseres Hauses eminent wichtig, dass die verschiedenen Interessengruppen (Frauen und Männer, Arbeitnehmer/Innen und Führungskräfte (w/m)) vertreten sind.

## **5 Das Baumgartner & Partner Funktions-/Stellenbewertungsverfahren – Ein geschlechtsunabhängiges Verfahren**

### **5.1 Ziele einer Funktions-/Stellenbewertung**

Mit einer Funktions-/Stellenbewertung werden bei Baumgartner & Partner typischerweise folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Schaffung von Klarheit über die dauerhaften Basisaufgaben und Anforderungen einer Stelle
- Förderung des Dialogs zwischen Führungskräften und Mitarbeitern über die grundlegenden Stellenanforderungen
- Systematisierung von Aufgaben- und Anforderungsprofilen als Grundlage für Stellenausschreibungen
- Entwicklung von Soll-Profilen als Grundlage für die Beurteilung der Mitarbeiterqualifikationen
- Schaffung einer systematischen Grundlage für ein anforderungsgerechtes Bezahlungssystem

- Lieferung von unterstützenden Informationen zur Beurteilung von Organisations- und Führungsstrukturen
- Analyse der Gleichbehandlung von Frauen in Stellenbesetzungs- und Vergütungsfragen

## **5.2 Der Prozess der Funktions-/Stellenbewertung**

Der Prozess der Funktions-/Stellenbewertung ist gekennzeichnet durch Objektivierung, strategische Sichtweise und Abstraktion vom jeweiligen Stelleninhaber/-inhaberin:

- Die Bewerter (jeweilige Führungskräfte oder Expertenteam) bewerten die Stellen für jeweils ihren Funktionsbereich bzw. bereichsübergreifend (es ist realistisch ca. 20 bis 30 Stellen an einem Tag zu bewerten)
- Der Vorstand/die Geschäftsleitung relativiert und objektiviert die Sichtweisen aus den einzelnen Funktionsbereichen im Gremium und bewertet die Soll-Stellenanforderungen im Quervergleich über alle Funktionsbereiche hinweg
- Die einzelnen Funktionen/Stellen werden einer Funktionsstufe/Wertigkeitsstufe mit jeweils ähnlichen Anforderungsniveaus zugeordnet
- Die Funktions-/Stellenbewertungen werden im Falle bedeutender organisatorischer Veränderungen aktualisiert bzw. ergänzt.

## **5.3 Grundlagen der analytischen Funktions-/Stellenbewertung**

Grundlage der analytischen Funktions-/Stellenbewertung bildet das Stellenprofil bestehend aus den einzelnen Aufgaben und Verantwortungsbereichen des Stelleninhabers. Sollten Stellenbeschreibungen und Stellenprofile vorliegen, werden diese als Informationsquelle in die Bewertung mit einbezogen. Die Erstellung von Stellenbeschreibungen als Vorarbeit zur Funktions-/Stellenbewertung ist nach unserer Erfahrung nicht notwendig, wenn die direkten oder indirekten Vorgesetzten in den Bewertungsprozess mit einbezogen werden.



## 5.4 Die Funktions-/Stellenbewertung von Baumgartner & Partner

Jedem Anforderungskriterium der Funktions-/Stellenbewertung liegt eine eindeutig definierte Skala zugrunde (vgl. weiter vorstehend zum Thema „absolute Skalierung“), auf der die möglichen unterschiedlichen Anforderungsniveaus allgemeingültig definiert und firmenspezifisch erläutert werden.

Die Bewertungsskalen haben jeweils 15 Stufen, vom Bewertungsniveau 10 bis zum Bewertungsniveau 100, um Anforderungsunterschiede über alle Stellentypen und alle Unternehmensgrößen hinweg zu würdigen. Alle Skalen sind geometrisch aufgebaut.

Bewertet werden die Kriterien

- A Fachanforderung**
- B Planungs- und Koordinationsanforderungen/Managementanforderung**
- C Soziale Kompetenz/Kommunikationsanforderung**
- D Denkraum**
- E Schwierigkeitsgrad**
- F Entscheidungsrahmen**
- G Beeinflussung von Kostenbudgets**
- H Einfluss auf die Wertschöpfung**

Das Bewertungssystem erfüllt folgende Aspekte:

- Die Kriterien sind überschneidungsfrei
- Die Kriterien sind diskriminierungsfrei
- Die Kriterien sind vollständig

Das Soll-Anforderungsniveau einer Stelle wird für jedes der acht Kriterien (A bis H) unabhängig von Geschlecht, Qualifikationen und dem Fähigkeitsprofil der Stelleninhaber/in definiert.

Das Profil zeigt, welche Anforderungen das Unternehmen aus übergeordneter strategischer bzw. organisatorischer Sicht an eine Stelle/Funktion und damit auch an den Positionsinhaber stellt.

### **5.5. Zusatznutzen von Funktions-/Stellenbewertungen**

Funktions-/Stellenbewertungen können daneben für folgende Ziele eingesetzt werden:

(1) Marktvergleiche: Klassische Marktvergleiche scheitern immer wieder daran, dass Funktionen verglichen werden, die von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind.

Die analytische Bewertung ist eines der Hilfsmittel um ein klares Bild über die Anforderungsstruktur der Position zu erlangen. So benchmarken wir z. B. nicht nur Funktionen (z. B. Controller nach Unternehmensgröße). Vielmehr beziehen wir das jeweilige Bewertungsergebnis in den Benchmark mit ein, um ein klareres Bild über die Anforderungsstruktur zu erlangen.

(2) Schaffung von Fach- und Führungskarrieren: Mit Hilfe der Funktions-/Stellenbewertung können typische Karrierewege im Unternehmen aufgezeigt werden. Insbesondere die in vielen Unternehmen noch schwach ausgeprägte Fachlaufbahn kann abgebildet werden.

(3) Überprüfung von Titelstrukturen: Wir alle wissen, dass Titel in vielen Fällen wenig mit dem Anforderungswert der Position zu tun haben. Mit Hilfe einer Funktions-/Stellenbewertung finden Sie einen Maßstab, um Titel und Stellenwertigkeiten in Einklang zu bringen oder um Titelstrukturen durch eine Struktur der „Funktionswertzugehörigkeit“ zu ersetzen.

(4) Überprüfung der (tariflichen/außertariflichen) Eingruppierungspraxis: Viele unserer Kunden nutzen die Funktions-/Stellenbewertung um Eingruppierungsfragen zu klären. Da Funktions-/Stellenbewertungen für alle Positionen hierarchieunabhängig angewendet werden können, kann eine Bewertung auch die Frage beantworten, ob die Eingruppierungspraxis des Unternehmens die (sich verändernde) Anforderungsstruktur widerspiegelt.

(5) Neubesetzung von Stellen : Eine frühzeitige Bewertung erleichtert den Prozess der endgültigen Stellenbesetzung. Eine Einstellung ist eine wichtige Entscheidung für Arbeitgeber und Mitarbeiter. Die Situation, in der ein Unternehmen eine Stelle zu besetzen hat, sollte stets von mehreren Seiten analysiert werden. Viele Einstellungen werden überhastet vorgenommen. Eine Funktions-/Stellenbewertung unter Einbeziehung aller internen Aspekte des Unternehmens und in Bezug auf die aktuelle Situation des Umfeldes ist wichtig. Das braucht den Prozess nicht zu hemmen – ganz im Gegenteil. Eine frühzeitige Funktions-/Stellenbewertung kann den Einstellungsprozess beschleunigen.

(6) Forderung der Mitarbeiter nach Gehaltserhöhungen: Der Wunsch von Mitarbeitern nach Gehaltserhöhungen muss immer im Kontext von Leistung und Stellenanforderung hinterfragt werden.

Verfügt das Unternehmen über festgelegte Gehaltsbandbreiten, die durch eine analytische Bewertung der Stellen untermauert sind, kann man Mitarbeitern zu jeder Gehaltsforderung eine klare Antwort geben. Diese hängt ab von Lage im Gehaltsband und Leistung/Kompetenz der Vergangenheit. Sind solche Instrumente nicht vorhanden, läuft das Unternehmen Gefahr, erpressbar zu werden.

7) Alters- und geschlechtsspezifische Analysen auf Basis von Stellenwerten: Der Stellenwert als Ordnungsrahmen von Gehaltsanalysen zeigt deutliche Vorteile gegenüber der summarischen Analyse. Dies ist auch – wie noch zu zeigen sein wird –

im Rahmen von geschlechtsspezifischen Analysen so. Die nachfolgenden Ausführungen machen dies deutlich.

### **5.6 Zusatznutzen der Funktions-/Stellenbewertung im Rahmen der Diskriminierungsanalysen aus Sicht von Baumgartner & Partner**

In den letzten 12 Monaten wurden mehr als 4.000 Stellen mit dem analytischen Funktions-/Stellenbewertungsverfahren analysiert. Dabei stand natürlich auch die Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Mittelpunkt der Analyse.

Folgende Ergebnisse können festgehalten werden:

Unabhängig vom jeweiligen Stellenwert ergeben sich einige Ergebnisse im Rahmen der Diskriminierungsanalyse, bei denen die Funktions-/Stellenbewertung keinen Zusatznutzen bieten kann. Dies betrifft folgende Aussagen:

- Der Anteil von Frauen in Führungsfunktionen ist zu gering.
- Mit einem durchschnittlichen Alter von 30 Jahren wird die kinderbedingte Unterbrechung der Arbeitsverhältnisse von Frauen in fast jeder Vergütungsstruktur erkennbar, indem bis zu diesem Alter die Vergütung von Frauen stetig ansteigt, ab diesem Alter aber abrupt abflacht, was mit (Option 1) der Wiederaufnahme einfacherer Stellen nach der Babypause oder mit (Option 2) Gehaltsnachteilen auf (vorher besetzten) identischen Stellen erklärt werden kann.

Neben diesen Sachverhalten, die wenig mit dem Stellenwert zu tun haben ergeben sich aber auch einige Aspekte, die die Diskriminierung unter dem Aspekt des Stellenwertes wichtig machen.

- Stellt man nicht die Stellenbezeichnung (Sachbearbeiter/in x), sondern den Stellenwert der Stelle in den Mittelpunkt der Analyse, so erkennt man, dass die in

einer ersten stellenbezeichnungsorientierte Analyse erstellte Diskriminierung deutlich abnimmt.

- Dies ist insbesondere darin begründet, dass im Rahmen dieser Analyse nur Stellen verglichen werden, die auch vergleichbar sind.
- Vergleicht man aber vergleichbare Stellen, so lässt sich feststellen, dass die Diskriminierung von Frauen neben den oben genannten Aspekten nahezu unbedeutend ist.
- Dies lässt den Rückschluss zu, dass die Diskriminierung überwiegend organisatorische (Wiedereingliederungs-)Gründe sowie Karrieregründe hat, nicht aber darin liegt, dass Frauen auf gleichen Stellen schlechter bezahlt werden als Männer.

Diese Aussagen lassen sich in der überwiegenden Anzahl der von uns unterstützten Unternehmen nachweisen.

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Dr. Friedrich A. Fratschner  
Geschäftsführender Partner

**Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH**

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: (0 40) 28 41 64 – 0

Fax: (0 40) 28 41 64 – 11