

Gertraude Krell*

Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit. Ein Diskussionsbeitrag**

Als Basis für die Erarbeitung von arbeitswissenschaftlichen und personalpolitischen Instrumenten, die den Charakteristika von Dienstleistungsarbeit in Organisationen Rechnung tragen, werden diese Charakteristika in Teil zwei des Artikels modellhaft analysiert. Basierend auf dieser Modellierung werden in Teil vier Konsequenzen für die Arbeitsbewertung erörtert, und zwar unter besonderer Berücksichtigung des Verbots der mittelbaren Entgeltdiskriminierung aufgrund des Geschlechts. Zum besseren Verständnis der Zusammenhänge wird in Teil drei Grundlagenwissen über die Verfahren der Arbeitsbewertung sowie deren Beiträge zur Unterbewertung und zur Aufwertung von Frauenarbeit vermittelt.

Towards an analysis and evaluation of work in the services: an introduction to the debate

The article proposes a framework for the construction of social science and HRM-tools that takes account of the characteristics of service work in organisations. In part two, it develops a model to analyze these characteristics. In part four, the model is used to discuss the consequences for the evaluation of service work considering in particular pay equity issues. For a better understanding of the relationships, in part three, it examines the issues of „pay equity“ and „comparable worth“.

* Prof. Dr. Gertraude Krell, Jg. 1952, Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personalpolitik an der Freien Universität Berlin.

Für Rückmeldungen zu vorangegangenen Fassungen des Beitrags dankt die Autorin Andrea-Hilla Carl, Anna Krehnke, Kerstin Rieder, Barbara Sieben, Jörg Sydow, Karin Tondorf, Richard Weiskopf und Regine Winter.

** Artikel eingegangen: 4.9.2000

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.1.2001.

1. Dienstleistungen als Herausforderung für Arbeitswissenschaft und Personalforschung

Die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen stellt nicht nur für die Praxis, sondern auch für die Arbeitswissenschaft und die Personalforschung eine Herausforderung dar. Gilt es doch, Instrumente und Verfahren zu entwickeln, die den Charakteristika von Dienstleistungen gerecht werden. Dazu ist es wiederum erforderlich, diese zum Forschungsgegenstand zu machen.

Gegenstand dieses Beitrags ist deshalb zunächst (s.u. 2.) die Analyse der Charakteristika von – insbesondere personenbezogener – Dienstleistungsarbeit. *Personenbezogene* Dienstleistungsarbeit stelle ich in den Mittelpunkt, weil diese Variante, deren „Arbeitsgegenstände“ Menschen sind, die größten Herausforderungen in sich birgt. Von *Charakteristika* und nicht von Spezifika spreche ich, weil die herausgearbeiteten Merkmale z.T. auch für die Erstellung anderer Dienstleistungen und sogar von Sachleistungen relevant sein können.¹ Basierend auf dieser Analyse werden (s.u. 4.) Implikationen für die Arbeitsbewertung erörtert, und zwar unter besonderer Berücksichtigung des Verbots der mittelbaren Diskriminierung aufgrund des Geschlechts. Ausschlaggebend für die Wahl dieses Anwendungsfeldes – und auch Anstoß für die Modellierung von Dienstleistungsarbeit – war das ÖTV-Projekt „Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-)Arbeit“ (Krell/Carl/Krehnke 2001).² Zum besseren Verständnis der Zusammenhänge wird in einem Zwischenschritt (s.u. 3.) Grundlagenwissen über die Verfahren der Arbeitsbewertung sowie deren Beiträge zur Unterbewertung und zur Aufwertung von Frauenarbeit vermittelt.

Über den hier thematisierten Anwendungsbezug hinaus dient die vorgenommene Modellierung der Analyse und Gestaltung der Personalpolitik in Dienstleistungsorganisationen. Denn die Analyse der Charakteristika von Dienstleistungsarbeit ist auch Fundament für Auswahl, Entwicklung, Beurteilung, Vergütung und Führung von Beschäftigten in Dienstleistungsorganisationen.

2. Dienstleistungsarbeit: Versuch einer Modellierung

Der hier vorgenommene Versuch einer Modellierung der Charakteristika – insbesondere personenbezogener – Dienstleistungsarbeit ist im Vergleich zu dem, eine Theorie der Dienstleistungsarbeit zu erarbeiten, ein bescheideneres Vorhaben. Er ermöglicht jedoch zum einen, die Komplexität stufen- bzw. schrittweise zu erhöhen,

¹ Zu den Abgrenzungsproblemen zwischen Dienst- und Sachleistungen vgl. z.B. Kleinaltenkamp (1998).

² Das Projekt ist ein Bestandteil der „Aufwertungskampagne für Frauenberufe“ der ÖTV. Im Anschluss an ein Gutachten über den Bundesangestelltentarifvertrag BAT (vgl. Winter 1997) bestand seine Aufgabe in der Erarbeitung und exemplarischen Anwendung diskriminierungsfreier Maßstäbe zur Bewertung von (Dienstleistungs-) Arbeit. Seine Ergebnisse sind nicht nur bedeutsam für eine EU-rechtskonforme, diskriminierungsfreie Tarifpolitik, sondern auch generell für die Tarifpolitik der neuen Dienstleistungsgewerkschaft.

und zum anderen, Begriffe und Konzepte aus unterschiedlichen Disziplinen und Theorien zu integrieren.

2.1 Dienstleistungsarbeit ist körperliche, geistige und emotionale Arbeit

In dem in der Ergonomie gängigen Schema zur Typisierung von Arbeit wird nur zwischen energetischer und informatorischer bzw. körperlicher und geistiger Arbeit unterschieden. Und diese Unterscheidung findet sich bemerkenswerterweise auch in dem Artikel „Arbeitsformen“ (Rohmert/Landau 1992: 34 f.) in einem Sammelband mit dem vielversprechenden Titel „Die Arbeit im Dienstleistungsbetrieb: Grundzüge einer Arbeitswissenschaft der personenbezogenen Dienstleistung“ (Landau/Stübler 1992). Bemerkenswert ist das insofern, als hier³ vernachlässigt wird, was in der soziologischen und (arbeits-)psychologischen Literatur zum Thema Dienstleistungsarbeit als besonders bedeutsam herausgestellt wird: die Emotionsarbeit bzw. die emotionale Komponente von Arbeit.

In ihrem Beitrag „Nursing as a Profession“ thematisiert Marie Jahoda schon zu Beginn der 60er Jahre „the emotional stresses inherent in dealing with illness and injury“ und die Notwendigkeit „of working through one’s emotions and their origins“ (Jahoda 1961: 15 f.). Auch eine der Pionierarbeiten zu „Gefühlsarbeit“ in der Soziologie (Strauss et al. 1980) bezieht sich auf die Arbeit im Krankenhaus. Im Zentrum einer weiteren Pionierarbeit, Arlie Russell Hochschilds (1990) Untersuchung „Das verkaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle“, steht die Arbeit von FlugbegleiterInnen; in einer „Ministudie“ (ebd.: 39) wurden auch Angestellte im Rechnungsbüro interviewt. In diesen Beiträgen finden sich auch erste Definitionen: Hochschild (ebd.: 30) versteht unter Emotionsarbeit die Arbeit der Dienstleistenden am eigenen Gefühl (deep acting) bzw. an dessen Darstellung (surface acting). Ihr zufolge handelt es sich um ein Selbst-Management, „das darauf bedacht ist, einen öffentlich sichtbaren Körper- oder Gesichtsausdruck herzustellen“. Anselm Strauss et al. (1980: 629) definieren Gefühlsarbeit dagegen als Arbeit, „die speziell unter Berücksichtigung der Antworten der bearbeiteten Person (...) geleistet wird und die im Dienst des Hauptarbeitsverlaufs erfolgt. Auch kann ein Teil dieser Arbeit vom Arbeitenden an sich selbst oder an anderen Arbeitenden geleistet werden“. Als Beispiele nennen sie trösten oder Vertrauen erwecken. Dieser Unterscheidung folge ich nicht, sondern verwende die Begriffe Emotions- und Gefühlsarbeit synonym. Sie stehen für die Arbeit am Gefühl bzw. an dessen Ausdruck

³ Auch noch in dem 1997 von Luczak und Volpert herausgegebenen tausendseitigen „Handbuch Arbeitswissenschaft“ taucht der Begriff „Emotionsarbeit“ nicht auf. Es enthält lediglich einen – dreieinhalb Seiten langen – Artikel zum Thema „Affektive Komponenten“. Der Verfasser (Wegge 1997: 488) verwendet die Begriffe Affekt, Gefühl und Emotion synonym, schreibt aber nichts über Emotionsarbeit, sondern nur allgemein über „Emotion und Arbeit“ und beklagt, dass in der Arbeitswissenschaft Emotionen bislang eher selten untersucht worden seien.

- der KundInnen bzw. KlientInnen als *Arbeitsgegenstand*, wenn z.B. ÄrztInnen oder PflegerInnen versuchen, ihren PatientInnen die Angst vor einer Untersuchung oder einer Operation zu nehmen,
- der Dienstleistenden als *Mittel* zur Beeinflussung der KundInnen, wenn z.B. ReisebegleiterInnen trotz diverser Pannen gute Laune versprühen, in der Hoffnung, dass dies ansteckend auf die Mitglieder der Reisegesellschaft wirkt, und
- der Dienstleistenden als *Bedingung* der Erfüllung der Arbeitsaufgabe, wenn z.B. MitarbeiterInnen eines Beerdigungsinstituts, die gerade im Hinterzimmer herzlich gelacht haben, einen angemessen ernsten Gesichtsausdruck annehmen, bevor sie mit den Hinterbliebenen in Kontakt treten.

Wie die gewählten Beispiele verdeutlichen, sind alle drei Varianten⁴ für personenbezogene Dienstleistungstätigkeiten bedeutsam.

„Emotionsarbeit als Bestandteil der Dienstleistung“ (Heller 1994: 45 ff.) wird inzwischen nicht nur in der Soziologie, sondern auch in der (Arbeits-)Psychologie zunehmend berücksichtigt. Hier seien nur beispielhaft die Monographien „Zur Psychologie der Dienstleistung“ von Friedhelm Nerdinger (1994: insbes. 159 ff.) und „Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen“ von Ursula Brucks (1998: insbes. 22 ff.) sowie das 1999 erschienene Themenheft „Personenbezogene Dienstleistung – Arbeit der Zukunft“ der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft erwähnt.

Es hieße allerdings, ‚das Kind mit dem Bade auszuschütten‘, personenbezogene Dienstleistungsarbeit nur als Emotionsarbeit zu betrachten, wie es Waltraud Heller (1994: 49) nahelegt, wenn sie körperlicher Arbeit Materialien, geistiger Arbeit Informationen und emotionaler Arbeit Menschen als Arbeitsobjekte zuordnet. Damit würde ausgeblendet, dass Dienstleistende nicht nur Emotionsarbeit, sondern zugleich auch körperliche und geistige Arbeit verrichten (vgl. auch Hochschild 1990: 30).

So kommen bei Dienstleistungen z.B. alle Formen von Muskelarbeit bzw. –belastung vor, die nach REFA (1987b: 239 ff.) differenziert werden:

- schwere dynamische Arbeit, wenn z.B. das Pflegepersonal im Krankenhaus oder Altenheim PatientInnen umbettet oder ServiererInnen vollbeladene Tablettts tragen,
- einseitig dynamische Arbeit, wenn z.B. im Frisiersalon Lockenwickler eingedreht oder an Bildschirmarbeitsplätzen Texte eingegeben und bearbeitet werden,
- statische Haltungs- und Haltearbeit, wenn z.B. eine Zahnbehandlung stehend und in gebückter Haltung durchgeführt wird oder VerkäuferInnen ihre Arbeit im Stehen verrichten.

Mit Blick auf die informatorische bzw. geistige Komponente seien hier nur beispielhaft die Konzentrationsanforderungen im Call Center (vgl. z.B. Isic et al. 1999) oder die vielfältigen geistigen Anforderungen im Schreibdienst (vgl. z.B. Stiegler 1994) genannt.

⁴ Diese Dreiteilung stammt von Dunkel (1988).

2.2 *Bei der Erstellung von Dienstleistungen interagieren Dienstleistende mit ihrem menschlichen „Arbeitsgegenstand“*

Nach der klassischen Modellierung eines Arbeitssystems sensu REFA (1991: 150 ff.) bearbeitet der Mensch als „Systemelement“ unter Zuhilfenahme von Betriebs- und Arbeitsmitteln die „Eingabe“, d.h. den zu bearbeitenden Menschen, solange bis dieser „im Sinne der Arbeitsaufgabe verändert“ als „Ausgabe“ das System verlässt. Dabei wird allerdings ausgeblendet, dass und worin sich menschliche „Arbeitsgegenstände“ von sachlichen unterscheiden, und dass dies für Dienstleistungsarbeit von fundamentaler Bedeutung ist. Der menschliche „Arbeitsgegenstand“ ist nämlich aktiv an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt, und das wird in anderen wissenschaftlichen Kontexten durchaus berücksichtigt.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird als ein konstitutives Merkmal von Dienstleistungen die „Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess“ benannt (z.B. bei Kleinaltenkamp 1998: 38). Unter externen Faktoren werden die Nachfrager selbst oder von diesen zur Verfügung gestellte Informationen, Verfügungsrechte, Gegenstände oder Lebewesen (Pflanzen, Tiere, Kinder) verstanden. Laut Anton Meyer (vgl. 1994: 86) beteiligt sich der Mensch als externer Faktor ebenfalls körperlich, geistig und emotional am Leistungserstellungsprozess. Und diese Beteiligung, die Formen der Verweigerung oder des Widerstands einschließt, kann für das Gelingen des Prozesses förderlich oder hinderlich sein. Damit ist zugleich auf die „unvermeidlichen konstitutiven Einflüsse des Nachfragers auf die Qualität“ verwiesen (Meyer/Mattmüller 1994: 359). Dies gilt nicht nur für die Qualität der Dienstleistung, sondern auch für die Arbeitsqualität der Dienstleistenden.

In der (arbeits-)psychologischen Literatur werden die Begriffe „Interaktion“ (z.B. bei Nerdinger 1994: 64 ff.) bzw. „Interaktionsarbeit“ (z.B. bei Büssing/Glaser 1999) oder „dialogisch-erzeugende“ bzw. „dialogisch-ergebnisbezogene“ Tätigkeiten (Hacker 1998: 81 u. 83) verwendet. Ursula Brucks (1998: 9 f.) betont, in ärztlichen, pädagogischen, therapeutischen und vergleichbaren Interaktionen sei die Klientel für die Dienstleistenden „sowohl ein Subjekt, dessen Willen zu beachten ist, auch wenn die aktuelle Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit eingeschränkt ist, als auch der Arbeitsgegenstand“. Und auch hier wird hervorgehoben, dass die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Klientel nicht nur Auswirkungen auf Anforderungen und Belastungen der Dienstleistenden hat (vgl. z.B. Rieder 1999: 79 ff.; Büssing/Glaser 1999: 170 ff.), sondern auch durch die Dienstleistenden beeinflusst werden kann (vgl. z.B. Böhle 1999: 175).

Einen weiteren wichtigen Anhaltspunkt für die Analyse personenbezogener Dienstleistungsarbeit als Interaktion bietet der Soziologe Erving Goffman. In seinem Beitrag „Die Interaktionsordnung“ stellt er heraus, dass die Interagierenden immer eine Charakterisierung ihres Gegenübers vornehmen, „die auf zwei grundlegenden Formen der Identifikation beruht: die kategoriale, durch die das andere Individuum einer oder mehreren sozialen Kategorien (z.B. Frau, Beamter oder „Wessi“, G.K.) zugeordnet wird, und die individuelle, die das beobachtete Individuum mit einer ein-

maligen Identität ausstattet (z.B. kompetent oder unfreundlich, G.K.)“ (Goffman 1994a: 59). Diese – wechselseitigen – Kategorisierungen sind von erheblicher Bedeutung für Einstellungen, Erwartungen und Verhalten der Interagierenden. Damit beeinflussen sie zugleich alle drei Komponenten der Interaktion. Zur Illustration: die körperlich-energetische oder die geistig-informatorische, wenn z.B. eine Person oder Personengruppe als besonders hilfsbedürftig kategorisiert wird; die emotionale, wenn z.B. die Kategorisierung Sympathie oder Antipathie hervorruft.

Als Zwischenfazit lässt sich personenbezogene Dienstleistungsarbeit als Interaktion zwischen den Dienstleistenden und den KundInnen oder KlientInnen charakterisieren, die eine körperlich-energetische, eine informatorisch-geistige und eine emotionale Komponente hat. Und alle drei Komponenten werden durch wechselseitige Kategorisierungen beeinflusst.

2.3 Auf beiden Seiten kommen weitere Interaktionen vor

Im Konzept des Arbeitssystems (REFA 1991: 153) berücksichtigt der „Systembegriff Umwelteinflüsse“ die Bedingungen, unter denen die menschlichen „Arbeitsgegenstände“ bearbeitet werden, und deren Folgen für die Arbeitsbedingungen des Menschen als „Systemelement“. Neben physikalischen u.a. „Umgebungseinflüssen“ werden hier auch „organisatorische und soziale Wirkgrößen“, wie z.B. der Führungsstil, angesprochen. Aber auch hier wird in diskussionsbedürftiger Weise Komplexität reduziert, denn das Verhalten von Vorgesetzten und KollegInnen ist keine vom Verhalten der Dienstleistenden unabhängige Variable, sondern ebenso durch Interaktion beeinflusst. Diese Interaktion kann Onstage, d.h. für die KundInnen wahrnehmbar, erfolgen oder Backstage.⁵ Und: Vorgesetzte und KollegInnen können sowohl Stressoren, d.h. Belastungsfaktoren, sein als auch Ressourcen, die bei der Bewältigung von Belastungen hilfreich sind (vgl. dazu auch Zimmer et al. 1999).

Hinsichtlich der Interaktion mit Vorgesetzten bemerkenswert ist zunächst, dass auch Führung als Dienstleistung konzipiert wird (vgl. z.B. Bühner 1998: 736). Dass die Manager die „Diener der Arbeiter“ sind, hat schon Frederick Winslow Taylor (1911: 74) behauptet. Die Rede vom Personal als internem Kunden, den die Führungskraft (oder auch die Personalabteilung als interner Dienstleister) stets bemüht ist zufrieden zu stellen, weil nur zufriedene Mitarbeiter auch die Zufriedenheit der externen Kunden gewährleisten können, wird im Zuge des Vordringens des Konzepts des Internen Marketings geradezu inflationär (vgl. z.B. Bruhn 1998). Weniger ideologisch aufgeladen: In der Tat sind Geführte keine willenslosen Objekte, sondern tragen interaktiv zum (Nicht-)Gelingen von Führung „von oben“ bei und führen darüber hinaus auch „von unten“ (vgl. z.B. Rosenstiel 1991). Und in der Tat leisten Führungskräfte auch Emotionsarbeit (vgl. z.B. Conrad 1991; zum Verhältnis von Emotion und Management vgl. auch Schreyögg/Sydow 2001).

⁵ Diese Unterscheidung findet sich z.B. bei Goffman (1998: 99 ff.) und in der betriebswirtschaftlichen Literatur im Konzept des Blueprints (vgl. z.B. Meffert/Bruhn 1997: 218).

Vor allem bei Gruppenarbeit ist auch die Interaktion mit KollegInnen relevant. Aber auch bei Einzelarbeit sind Dienstleistende auf die Kooperation mit bzw. Zuarbeit von KollegInnen angewiesen, wie z.B. ServiererInnen im Lokal auf die ‚Zulieferung‘ der angeforderten Gerichte durch die KollegInnen in der Küche.

Auch auf der Seite des „externen Faktors“ finden weitere Interaktionen statt, wobei dies ebenfalls – jetzt aus der Perspektive der Dienstleistenden – Onstage oder Backstage geschehen kann. Im Dienstleistungsmarketing wird hier von der „Interaktivität zwischen den externen Faktoren“ gesprochen (Meyer 1994: 89 f.) und einmal mehr zwischen körperlicher (z.B. drängelnde Fahrgäste), intellektueller (z.B. Studierende in Arbeitsgruppen) und emotionaler (z.B. gegenseitige Anfeuerung der Fans einer Fußballmannschaft) Interaktivität unterschieden. Schließlich interagieren die „externen Faktoren“ nicht nur untereinander, sondern mit weiteren Personen(gruppen). Ein Beispiel dafür ist das Paar, das gemeinsam zur Entbindung kommt. Hier findet die Interaktion Onstage statt. Aber auch, wenn bei der Leistungserstellung nur Dienstleistende und Klientel anwesend sind, wie z.B. in einer Therapie, können Backstage auch andere Personen Einfluss auf die Klientel haben. All diese Interaktionen können sich ebenfalls positiv oder negativ auf den Prozess der Erstellung der Dienstleistung auswirken – und damit zugleich auf deren Qualität sowie auf die Arbeitsbedingungen der Dienstleistenden.

2.4 Die Interaktionen finden in – bzw. an der Grenze von – Organisationen statt

Im nächsten Schritt soll berücksichtigt werden, dass die bisher skizzierten Interaktionen in einen organisationalen Kontext eingebettet sind. Hier ist einerseits der in der betriebswirtschaftlichen Literatur verwendete Terminus „Integration des externen Faktors“ insofern irreführend, als die KundInnen oder KlientInnen zwar am Leistungserstellungsprozess mitwirken, aber nicht als Mitglieder in die Dienstleistungsorganisation integriert werden. Ebenso irreführend ist andererseits die ‚Externalisierung‘ des „internen Faktors“ durch Friedhelm Nerdinger (1994: 71 ff.). Dieser betrachtet die Organisation neben den Dienstleistenden und den, wie er sie nennt, „Bedienten“ als dritten Akteur und spricht von „Triade“, in der die Organisation sowohl Einfluss auf die Dienstleistenden als auch auf die „Bedienten“ nimmt. Eine solche Modellierung wird dem Status der Dienstleistenden als abhängig Beschäftigte nicht gerecht. Als Personal sind diese – im Unterschied zu den „Bedienten“ – in das Herrschaftsgefüge der Organisation eingegliedert, und die Organisation setzt den Rahmen für ihre Interaktionen.

Vielversprechender scheint mir ein anderes Konzept zu sein, das übrigens auch Nerdinger (1994: 77) erwähnt, obwohl es konzeptionell nicht zu seiner Triade passt: das der Grenzstellen bzw. -rollen. Laut Stacy Adams (1976: 1177) sind Personen in repräsentierenden Grenzrollen, wozu auch Dienstleistende gezählt werden können, „the ‚face‘ of the organization“. Das impliziert zweierlei: Zum einen erfordere diese

Rolle „impression management“,⁶ zum anderen „(to) reflect his own system to the outside and (...) (to) reflect the outside inwardly“. Auch Veronika Tacke (1997: 12 f.) arbeitet – aus systemtheoretischer Perspektive – heraus, dass mit Grenzstellen ambivalente Anforderungen verbunden sind. Metaphorisch drückt dies Wolfram Wassermann aus, der den Dienstleistenden als „Diener zweier Herrn“ bezeichnet, der „von beiden Seiten Anforderungen (bekommt), teilweise solche, die einander widersprechen“ (Wassermann 1999: 17).

Aber das ist noch nicht alles (vgl. auch Tacke 1997): Aus der Sicht des soziologischen Neo-Institutionalismus (z.B. Meyer/Rowan 1991) legitimieren sich Organisationen gegenüber ihren institutionellen Umwelten⁷ mittels „rationalisierter Mythen“ (z.B. Unternehmensgrundsätze, Anreizsysteme etc.). Schon hier können Konflikte auftreten, da unterschiedliche Segmente der institutionalisierten Umwelt unterschiedliche Anforderungen stellen. Verschärfend kommt hinzu, dass Meyer/Rowan (ebd.: 55) zufolge Legitimität mit Effizienz konfligiert. Eine mögliche Reaktion auf diesen Konflikt ist die Entkoppelung der institutionalisierten Struktur von der technischen Dimension der Aufgabenerfüllung (activities). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass nicht nur ein Widerspruch zwischen den Anforderungen von „innen“ und von „außen“ bestehen kann, sondern dass auch von „innen“ ambivalente oder widersprüchliche Anforderungen gestellt werden (z.B. Kunden- vs. Kostenorientierung, Einhalten von Verfahrensregeln und Standards vs. Eingehen auf individuelle Kundenwünsche).

Generell setzt die Organisation den Rahmen für die Interaktion mit den „Bedienten“. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier einige – z.T. miteinander zusammenhängende – Rahmenbedingungen angesprochen:

- Soll-Zeiten und die damit verbundene Personalbemessung haben Einfluss darauf, ob und in welchem Maße Dienstleistende ihre Arbeit unter Zeitdruck verrichten müssen. In Befragungen z.B. von Beschäftigten im Einzelhandel (HBV 2000: 14) und in der stationären Altenpflege (Zimber et al. 1999: 197) werden Personalmangel und der damit einhergehende Zeitdruck als wesentliche Belastungsfaktoren genannt.
- Für die Qualität der Dienstleistung und der Arbeitsbedingungen bedeutsam ist weiterhin, ob seitens der Organisation Betriebsmittel (Räume, Werkzeuge, Hilfsmittel etc.) in hinreichender Quantität und Qualität zur Verfügung gestellt werden.
- Ein wichtiger Einflussfaktor ist auch die Form der Arbeitsorganisation. Dazu gehören Merkmale wie Einzel- oder Gruppenarbeit (z.B. im Schreibdienst und in der Pflege) und das Ausmaß des Handlungsspielraums.

⁶ Impression Management zielt u.a. darauf, dem Gegenüber als kompetent, vertrauenswürdig etc. zu erscheinen. Zahlreiche Beispiele zu Impression Management in Dienstleistungsberufen finden sich z.B. bei Goffman (1998).

⁷ Meyer und Rowan (1991: 54 ff.) unterscheiden zwischen „relational contexts“, die Effizienz fordern, und „institutional contexts“, die Legitimität durch „isomorphism with institutional rules“ erfordern.

- Anreizsysteme spielen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Rolle. So kann z.B. das Verkaufsverhalten von VersicherungsvertreterInnen oder Bankangestellten durch Zielvorgaben oder -vereinbarungen über Umsätze pro Kunde oder den Absatz bestimmter Produkte beeinflusst werden. Dies gilt verstärkt, wenn die (Nicht-)Erreichung solcher Ziele Auswirkungen auf das Entgelt hat.
- Wie schon angesprochen gibt es in Organisationen Leitbilder, die u.a. das Verhalten gegenüber KundInnen festschreiben. So heißt es z.B. bei Mövenpick: „Wir wollen unsere Gäste gut und zuvorkommend bedienen“ und „Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter wohlgelaunt und liebenswürdig sind“ und bei der Stadt Solingen „Jede[r] EinwohnerIn (...) wird umfassend beraten. Seine/ihre Anliegen werden ernstgenommen und zügig bearbeitet“ (zit. nach Belzer 1995: 26 ff.).

Durch Leitbilder, Anreizsysteme etc. schaffen Organisationen Verhaltens- und Gefühlsnormen (vgl. auch Hochschild 1990: 73 ff.). Der Organisationskulturfor- schung zufolge sind damit aber nur die Artefakte als oberste bzw. die explizierten Werte als zweite Kulturebene angesprochen. Handlungsorientierend für die Organisa- tionsmitglieder sind nach Edgar Schein (1984: 3 f.) aber vor allem „basic assump- tions“ als dritte Ebene. Dazu zählen z.B. Annahmen über die Natur des Menschen oder einer Arbeit. Diese Annahmen sind unbewusst, gelten als selbstverständlich und werden deshalb – außer im Falle eines Wandels – nicht hinterfragt. Hier kann einmal mehr die Pflege als Beispiel genannt werden. Bestimmend für die Pflegekultur waren – und sind z.T. noch – Leitbilder wie das der Pflege als „Dienst an Gott“ oder „weib- licher Liebesdienst“ oder das der „Krankenschwester als ‚selbstloser Engel‘“, (Rieder 1999: insbes. 19, 35 u. 107; vgl. auch Höpfl/Hallam 1999).

Solche Leitbilder sind jedoch nur z.T. organisationspezifisch, und damit kom- men wir zum nächsten Schritt.

2.5 Organisationen verkörpern institutionelle Muster der Gesellschaft

Sowohl Systemtheorie als auch Neo-Institutionalismus differenzieren zwischen Organisation und Umwelt. Das macht Sinn, wenn es z.B. darum geht, die Erwartun- gen von KundInnen oder KlientInnen als Externe bzw. als Teil der institutionalisier- ten Umwelt und ihren Einfluss auf das Geschehen in der Organisation zu untersuchen (s.o.). Das wird jedoch zu einer „fehlleitenden Konzeption“ (Türk 1995: 11), wenn es um das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft geht. Denn die Gesellschaft ist nicht die Umwelt der Organisation. Sie ist nicht „draußen“ und insofern stellt sich auch nicht die rhetorische Frage des Mainzer Karnevals: „Wollen wir sie herein las- sen?“. Vielmehr ist „(j)ede organisationale Praxis (...) unweigerlich schon immer *in der* Gesellschaft, ist eines ihrer Momente“ (Türk 1995: 163/Herv. i.O.). Klaus Türk versteht deshalb Organisationen als „Manifestationen, Verkörperungen institutionel- ler Muster der Gesellschaft“ (ebd.).

Was bedeutet das nun für die Analyse – und Bewertung – von Dienstleistungs- arbeit? Ausgangspunkt meiner Überlegungen dazu ist das geringe gesellschaftliche

Ansehen personenbezogener Dienstleistungen. Dem Dienen haftet etwas Subalternes an, und das hat Auswirkungen auf die soziale Kategorisierung von Dienstleistenden. In einer Befragung beklagen 70 Prozent der VerkäuferInnen, „dass ihre Tätigkeit in den Augen der Kunden eher ein untergeordneter Beruf ist“ (HBV 2000: 19). Altenpflegekräfte nennen neben dem hohen Zeitdruck (s.o.) die mangelnde gesellschaftliche Anerkennung als höchste Belastung (Zimber et al. 1999: 197).

Wassermann (1999: 8) will die „soziale Deklassiertheit (...) vieler Dienstleistungsberufe“ aus „historischen Traditionen“ erklären und nimmt dann folgende bemerkenswerte Beschreibung vor: In der zünftigen Wirtschaft seien es die Handwerker gewesen, seit der Industrialisierung die Facharbeiter, die Produzentenstolz verkörpern und gesellschaftliches Ansehen genießen. „Wer sich bei seiner Arbeit mit lebenden und daher lästigen Menschen herumschlagen mußte, der galt als armer Tropf“. Und später in den 50er und 60er Jahren dieses Jahrhunderts führte das Wirtschaftswachstum dazu, „daß man in Deutschland kaum noch Leute fand, die sich gezwungen sahen, in diesen deklassierten Jobs zu arbeiten. Man holte sich Arbeitskräfte aus dem Süden, die bereit waren, hier bei der Müllabfuhr, in Putzkolonnen, in Krankenhäusern oder in Hotelküchen zu arbeiten“.

Das für mich bemerkenswerte an Wassermanns „Erklärung“ ist ihre Geschlechtsblindheit. Viele der aufgelisteten Tätigkeiten sind hausarbeitsnahe Dienstleistungen. Und es sind überwiegend Frauen, die sich als Mütter mit den „lebenden und daher lästigen Menschen herumschlagen“ müssen, in häuslichen Küchen arbeiten, den Dreck der anderen Familienmitglieder wegputzen und für die häusliche Krankenpflege zuständig sind. Aber nicht nur die unbezahlte Reproduktionsarbeit, sondern auch die (schlecht) bezahlte Arbeit in Hotelküchen, Putzkolonnen und Krankenhäusern wird zum Großteil von (nicht nur ausländischen) Frauen verrichtet.

Dass hier weder „historische Traditionen“ noch „biologische Unterschiede“ am Werke sind, soll auf Basis der Frauen- und Geschlechterforschung verbunden mit den Arbeiten Michel Foucaults skizziert werden. Grundsätzlich gilt: Für die Analyse von Organisationen als Verkörperungen institutioneller Muster der Gesellschaft sind Geschlecht⁸ und Macht (s.u.) fundamentale Kategorien, die wiederum untrennbar miteinander verbunden sind, denn Geschlechterverhältnisse sind Machtverhältnisse.

Karin Hausen (1976) rekonstruiert in beeindruckender Weise, wie erst mit Entwicklung der bürgerlichen Gesellschaft die „Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben“ und die strikte Zuordnung der Geschlechter zu diesen Bereichen entsteht. Mehr noch: Mit dem Konstrukt der „Geschlechtscharaktere“ wird diese Zuordnung im zeitgenössischen Diskurs legitimiert und vorgeschrieben. Während zu Beginn des 18. Jahrhunderts noch davon ausgegangen wurde, dass Frauen je nach Stand oder Land voneinander verschieden seien, wird in dessen letztem Drittel das Bild vom weiblichen Wesen als z.B. emotional, passiv, selbstlos entworfen. Dieser „weibliche Geschlechtscharakter“ prädestiniert Menschen weiblichen Geschlechts nicht nur für Hausarbeit und

⁸ „Gender ist not an addition to ongoing processes“ (Acker 1991: 166 f.), sondern alle Prozesse in Organisationen sind „gendered“.

Kindererziehung, sondern – im (Not-)Fall der Erwerbstätigkeit – für die „für Frauen als wesensgemäß und familienähnlich erachteten erzieherischen und pflegerischen Bereiche(n)“ (ebd.: 389). Hausen nimmt damit die wesentlichen Aspekte der Analysen der „Social Construction of Gender“ (Lorber/Farrel 1991) bzw. des „„Gendering’ von Arbeit und Arbeitsvermögen“ (Knapp 1993) vorweg.

Foucaultianisch reinterpretiert lässt Hausens Untersuchung zwei Formen der Machtausübung sichtbar werden: Disziplinarmacht und Machtausübung durch Diskurse. Für Foucault ist Macht weder eine Eigenschaft, noch eine Struktur, sondern „der Name, den man einer komplexen Situation in einer Gesellschaft gibt“ (Foucault 1999: 114). Wie Geschlechterbeziehungen sind Machtbeziehungen allen Verhältnissen immanent. Sie „sind einerseits die unmittelbaren Auswirkungen von Teilungen, Ungleichheiten und Ungleichgewichten, die in jenen Verhältnissen zustande kommen, und andererseits sind sie die inneren Bedingungen jener Differenzierungen“ (ebd.: 115). Insofern wirken die Machtbeziehungen „unmittelbar hervorbringend“ (ebd.). Im Mittelpunkt von „Überwachen und Strafen“ (Foucault 1979) steht die Disziplinarmacht. Mittels diverser Techniken bringt diese die „Verteilung der Individuen im Raum“ hervor (Foucault 1979: 181 ff.). Nach dem „Prinzip der elementaren Lokalisierung oder der Parzellierung“ wird jedem Platz ein Individuum und jedem Individuum ein Platz zugewiesen (ebd.: 183) und damit zugleich ein „Rang“ (ebd.: 187). Als eine solche elementare Lokalisierung kann die Zuordnung der Geschlechter zu bestimmten Tätigkeiten, die Aufteilung von Frauen- und Männerarbeit, interpretiert werden. Foucault folgend handelt es sich hierbei um die „Errichtung (eines) ‚lebenden Tableaus‘, „ (ebd.: 190), das aufteilt, klassifiziert und zugleich reguliert, kontrolliert. Gegenstand von „Der Wille zum Wissen“ (Foucault 1999) sind die Machtwirkungen der „Produktion von Diskursen“ (ebd.: 35). Für die Verteilung von Arbeit auf die Geschlechter bzw. die Verteilung der Geschlechter auf Arbeiten ist der Diskurs über die „Geschlechtscharaktere“ sowohl Bedingung als auch Auswirkung. Foucault selbst (ebd.: 126) beschreibt in diesem Zusammenhang, wie der Körper der Frau diskursiv ‚verkoppelt‘ wird mit dem „Gesellschaftskörper (dessen Fruchtbarkeit er regeln und gewährleisten muß) und mit dem Leben der Kinder (das er hervorbringt und das er dank einer die ganze Erziehung währenden biologisch-moralischen Verantwortlichkeit schützen muß)“. In die gleiche Richtung zielen Studien zur diskursiven Hervorbringung der „Mutterliebe“ (Badinter 1980) und der Hausarbeit als „Arbeit aus Liebe“ (Bock/Duden 1977).

Dass die faktische und diskursive Zuordnung von Frauen zu Hausarbeit und Kindererziehung als unbezahlt „Liebesdienst“ Auswirkungen hat auf

- die Platzierung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt und in Organisationen sowie
- auf die Bewertung von Frauenarbeit (s.u. 3.5),

ist vielfach thematisiert worden (vgl. z.B. Krell 1984) und gehört heute zum Standardrepertoire nicht geschlechtsblinder Analysen personenbezogener Dienstleistungsarbeit (vgl. z.B. Fachtagung 1993; Rieder 1999; Karsten et al. 1999; Friese 2000).

Auf Basis dieser Modellierung sollen nun Konsequenzen für die Bewertung von Dienstleistungsarbeit erörtert werden, wobei die Frage nach der Unterbewertung bzw. Aufwertung von frauendominierten Tätigkeiten eine entscheidende Rolle spielt. Da diese Erörterung zumindest Grundkenntnisse über mittelbare Diskriminierung, die Verfahren der Arbeitsbewertung, die Erkenntnisse der diskriminierungskritischen Arbeitsbewertungsforschung und Maßnahmen zur Aufwertung von Frauenarbeit voraussetzt, werden die zuvor in einem Zwischenschritt vermittelt.

3. Auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung

3.1 Mittelbare Diskriminierung durch Arbeitsbewertung

Der Grundsatz des gleichen Entgelts für Frauen und Männer findet sich in zahlreichen Normen des europäischen und deutschen Rechts und betrifft alle Entgeltbestandteile. Hier wird nur das Grundentgelt betrachtet, welches mittels der Verfahren der Arbeitsbewertung differenziert wird. Hinsichtlich der Arbeitsbewertung geht es wiederum nicht um deren Anwendung auf der betrieblichen bzw. organisationalen Ebene (Eingruppierung), sondern um die Gestaltung der Verfahren, die hierzulande i.d.R. Aufgabe der Tarifpolitik ist.

In den 50er und 60er Jahren enthielten die Tarifverträge in der Bundesrepublik z.T. Frauenlohngruppen und Frauenabschlagsklauseln (vgl. dazu Jochmann-Döll/Krell 1993 und die dort angegebenen Quellen). Diese verstießen, wie auch das Bundesarbeitsgericht 1955 feststellte, gegen die Rechtsnorm des gleichen Entgelts für *gleiche* Arbeit, d.h. sie waren *unmittelbar* diskriminierend. Inzwischen existiert in der deutschen Tariflandschaft zwar eine „abschlagsfreie“ Arbeitsbewertung, aber keine diskriminierungsfreie. Ausgehend vom Phänomen der Arbeitsmarktsegmentation nach Geschlecht hat sich der Schwerpunkt der Diskussion um die Unterbewertung und -bezahlung von Frauenarbeit auf die *mittelbare* Diskriminierung verschoben. Mittelbare Diskriminierung bzw. ein Verstoß gegen die Rechtsnorm des gleichen Entgelts für *gleichwertige* Arbeit liegt vor, wenn die Kriterien und Verfahren der Arbeitsbewertung so ausgestaltet sind, dass im Ergebnis frauendominierte Tätigkeiten im Vergleich zu männerdominierten unterbewertet werden.

Weil der Logik der Arbeitsbewertung zufolge eine fiktive Normalperson oder normaleleistende Person unterstellt und nur die mit der Tätigkeit verbundenen Anforderungen bzw. die Arbeitschwierigkeit bewertet wird, galt die Arbeitsbewertung lange Zeit als geschlechtsneutral und damit als per se diskriminierungsfrei. Noch Ende der 80er Jahre waren in Deutschland – einer Erhebung von Andrea Jochmann-Döll (1990: 175) zufolge – beide Tarifparteien weitgehend dieser Auffassung. Dabei hatten die beiden Arbeitswissenschaftler Walter Rohmert und Joseph Rutenfranz (1975) in ihrem im Auftrag der damaligen Bundesregierung erstellten Gutachten „Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen“ schon Diskriminierung durch Arbeitsbewertung festgestellt. Aufwind erhielt die Diskriminierungskritik in Deutschland durch den ‚Import‘ der Erkenntnisse aus angelsächsischen und nordischen Ländern. Dort wer-

den Beiträge der Verfahren der Arbeitsbewertung zur Unterbewertung und zur Aufwertung von frauendominierten Tätigkeiten im Rahmen der sogenannten „Comparable Worth“- oder „Pay Equity“-Ansätze erforscht (für einen Überblick in deutscher Sprache vgl. z.B. Jochmann-Döll 1990; Krell 1994; Winter 1998).

Kriterien für die diskriminierungskritische Prüfung bestehender tariflicher Regelungen – und zugleich für eine diskriminierungsfreie(re) Verfahrensgestaltung – lassen sich auch aus dem europäischen Recht herleiten (vgl. Winter 1998: 114 ff.):

- a) Tarifverträge müssen durchschaubar sein, d.h. sie müssen objektive Kriterien enthalten, damit die vorgenommene Differenzierung nachvollziehbar und überprüfbar ist.
- b) Für die Bewertung von frauendominierten Tätigkeiten dürfen nicht andere Kriterien verwendet werden als für die Bewertung von männerdominierten.
- c) Die einzelnen Differenzierungskriterien müssen diskriminierungsfrei ausgelegt werden.
- d) Die Arbeit muss „ihrem Wesen nach“ entgolten bzw. „die Art der zu verrichtenden Arbeit objektiv berücksichtigt“ werden. Mit anderen Worten: Es muss gewährleistet sein, dass die Differenzierungskriterien in ihrer Gesamtheit der „Art“ bzw. dem „Wesen“ der zu bewertenden Tätigkeiten Rechnung tragen.

Vor diesem Hintergrund sollen nun die wichtigsten Verfahren der Arbeitsbewertung kurz vorgestellt und auf ihren Diskriminierungsgehalt untersucht werden. Die Tarifparteien haben die Wahl zwischen summarischen und analytischen Verfahren.⁹ Bei der summarischen Arbeitsbewertung (Summarik) wird die Arbeit oder Tätigkeit als Ganzes betrachtet und bewertet. Dabei können zwar bestimmte, zuvor definierte Kriterien verwendet werden, z.B. die erforderliche Ausbildung oder die Schwere der Arbeit. Es wird aber keine voneinander unabhängige Betrachtung dieser Kriterien vorgenommen, wie dies bei der analytischen Arbeitsbewertung der Fall ist. Bei der Analytik wird in einem ersten Schritt für jedes der im Verfahren berücksichtigten Bewertungsmerkmale (s.u.) eine gesonderte Bewertung vorgenommen. Erst in einem zweiten Schritt wird aus den so zustande gekommenen Teilarbeitswerten der Gesamtarbeitswert ermittelt.

Zunächst zu dem verbreitetsten summarischen Verfahren, dem *Entgeltgruppenverfahren*: Bei diesem werden auf der tariflichen Ebene gemäß der Arbeitsschwierigkeit Entgeltgruppen (Lohn-, Gehalts-, Vergütungsgruppen) gebildet, mittels derer dann auf der betrieblichen bzw. organisationalen Ebene die Einstufung der Arbeitsplätze bzw. die Eingruppierung der dort tätigen Personen vorgenommen wird. Die diskriminierungskritische Forschung konzentrierte sich hier zunächst auf Industriear-

⁹ Sowohl bei der Summarik als auch bei der Analytik wird noch einmal nach Reihung und Stufung unterschieden. Bei der Analytik ist diese Differenzierung für die Unterbewertung von Frauenarbeit nicht bedeutsam, weshalb hier von ihr abstrahiert wird. Bei einer diskriminierungskritischen Prüfung der Summarik ist es dagegen üblich, zwischen Rangfolgeverfahren (Reihung) und Entgeltgruppenverfahren (Stufung) zu unterscheiden (vgl. z.B. Krell/Winter 1998 und die dort angegebene Literatur). Aus Platzgründen werde ich hier nur auf das verbreitetere Entgeltgruppenverfahren eingehen.

beit und insbesondere auf die sogenannten Leichtlohngruppen, die nach Abschaffung der Frauenlohngruppen geschaffen worden waren. In dem erwähnten Gutachten kommen Rohmert und Rutenfranz (vgl. 1975) zu dem Ergebnis, dass zum einen das Merkmal „Arbeitsschwere“ nicht diskriminierungsfrei ausgelegt wird, zum anderen für frauendominierte Tätigkeiten wesentliche Belastungen nicht berücksichtigt werden. Inzwischen liegen auch Forschungsergebnisse für den öffentlichen Dienst vor. Regine Winter (1997) stellt in ihrem im Auftrag der ÖTV erstellten Gutachten fest, dass die Struktur der Vergütungsgruppen im Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) nicht EU-Rechts-konform ist. Wie oben dargelegt wurde, schreibt das europäische Recht vor,

- *dass für alle Beschäftigten die gleichen Bewertungsmaßstäbe verwendet werden. Gegen diese Vorschrift verstößt die Trennung der Tarifeile in den Allgemeinen Teil und die verschiedenen Sonderregelungen des Teils II (z.B. für Erziehungsberufe, Pflegeberufe und den Schreibdienst) sowie darüber hinaus, dass für Angestellte, ArbeiterInnen und BeamtenInnen grundsätzlich unterschiedliche Regelsysteme zur Entgeltfindung existieren;*
- *dass nachvollziehbar sein muss, aufgrund welcher Kriterien eine Entgelt differenzierung vorgenommen wird. Während im Allgemeinen Teil des BAT noch solche Kriterien benannt werden (z.B. vielseitige und umfassende Kenntnisse), wird in Teil II häufig nicht offengelegt, nach welchen Kriterien die Zuordnung einer Tätigkeit/Berufsgruppe zu einer Vergütungsgruppe erfolgt.*
- *dass die verwendeten Bewertungskriterien geeignet sein müssen, der Art einer Arbeit bzw. deren Wesen Rechnung zu tragen. Die Charakteristika von Dienstleistungsarbeiten werden aber durch die im BAT verwendeten Kriterien gerade nicht berücksichtigt.*

Diese Beispiele sollen hier genügen. Grundsätzlich ist zweifelhaft, ob die Summarik überhaupt die Anforderungen an eine diskriminierungsfreie Verfahrensgestaltung erfüllen kann (s.u. 3.2).

Nun zur Analytik: Hier wird der Arbeitsplatz bzw. die Tätigkeit nicht gesamthaft betrachtet, sondern es werden einzelne Bewertungsmerkmale unterschieden und jeweils gesondert analysiert. Grundlage der Differenzierung von Merkmalen ist das zu Beginn der 50er Jahre entwickelte Genfer Schema, das die vier Anforderungsarten geistige Anforderungen, körperliche Anforderungen, Verantwortung und Umgebungseinflüsse unterscheidet. Hinsichtlich der geistigen und körperlichen Anforderungen wird noch einmal nach dem für die Tätigkeit erforderlichen Können und der mit der Tätigkeit verbundenen Belastung unterteilt – und in einzelnen Tarifverträgen weitere Ausdifferenzierungen vorgenommen (vgl. z.B. REFA 1987a: 43 ff.). Die erste für das Ergebnis der analytischen Arbeitsbewertung weichenstellende Entscheidung ist demnach die Auswahl der Anforderungsarten. Die zweite betrifft deren Gewichtung. Damit sind auch schon die Ursachen für die Unterbewertung von Frauenarbeit benannt. Zur *Auswahl der Merkmale* lässt sich – wie schon bei der Summarik – festhalten, dass diese oft nicht den Anforderungen an frauendominierten Arbeitsplätzen Rechnung trägt. Schon Rohmert und Rutenfranz (1975: 21) haben auf eine Ver-

nachlässigung der Merkmale „Aufmerksamkeit“ und „Geschicklichkeit“ in Tarifverträgen für den gewerblichen Bereich hingewiesen. Im Angestelltenbereich wiederum, wo Frauen als Serviererinnen, Kassiererinnen oder Krankenpflegerinnen oft körperliche Schwerarbeit leisten, spielt das Kriterium „Körperliche Belastung“ kaum eine Rolle (vgl. z.B. Treiman/Hartmann 1981: 78 ff.; Moser 1985: 29). Und schließlich wird weder im Genfer Schema noch bei REFA die für Dienstleistungsarbeit charakteristische emotionale Komponente berücksichtigt. Als maßgeblich für die *Gewichtung* werden in der Fachliteratur (vgl. z.B. Knebel/Zander 1989: 64; REFA 1987b: 89) bemerkenswerterweise soziologische Wertungen und die Orientierung am bestehenden Entgeltgefüge genannt. Und faktisch werden für männerdominierte Arbeitsplätze typische Merkmale hoch, für frauendominierte typische niedrig gewichtet (vgl. z.B. Rohmert/Rutenfranz 1975: 21). Dadurch wird die gewachsene Entgeltstruktur reproduziert – und erscheint aufgrund des aufwendigen Verfahrens sogar noch gerechtfertigt(er).

Die Analyse der Ursachen für mittelbare Diskriminierung durch Arbeitsbewertung ergibt zugleich Anhaltspunkte für eine diskriminierungsfreiere Verfahrensgestaltung.

3.2 Anforderungen an eine diskriminierungsfreiere Verfahrensgestaltung

Ausgehend vom EU-Recht, der international geführten Diskussion um Beiträge der Arbeitsbewertung zur Unterbewertung von Frauenarbeit und den in anderen Ländern gemachten Erfahrungen lassen sich drei Anforderungen an eine diskriminierungsfreie(re) Verfahrensgestaltung formulieren: Das Verfahren muss erstens einheitlich und zweitens analytisch sein sowie drittens dem „Wesen“ der zu bewertenden Tätigkeiten Rechnung tragen. Nur wenn alle drei Bedingungen erfüllt sind, kann von einem EU-Rechts-konformen, diskriminierungsfreien Arbeitsbewertungsverfahren gesprochen werden. Auf den dritten Aspekt werde ich im Hinblick auf die Bewertung von Dienstleistungsarbeit im folgenden Teil (4.) ausführlich eingehen, die ersten beiden sollen hier noch kurz erläutert werden.

Zur Bedingung *einheitlich*: Traditionellerweise existier(t)en für ArbeiterInnen und Angestellte unterschiedliche Regelungen und Verfahren. Im deutschen öffentlichen Dienst kommen noch die BeamtInnen hinzu, deren Besoldung nicht tariflich, sondern gesetzlich geregelt sind. Dies entspricht, wie erwähnt, nicht der EU-rechtlichen Forderung nach einheitlichen Maßstäben für *alle bei einem Arbeitgeber* Beschäftigten (vgl. auch Winter 1997). In Großbritannien z.B. wurde deshalb 1997 in den lokalen Verwaltungen die Unterscheidung zwischen Regelungen für ArbeiterInnen und für Angestellte aufgehoben (vgl. Rubery/Fagan 1998: 165 f.). In diesem Zusammenhang wurde auch ein neues einheitliches (analytisches) Arbeitsbewertungsverfahren entwickelt, das explizit zur Entgeltgleichheit beitragen soll (s.u.).

Zur Bedingung *analytisch*: Einheitliche Verfahren sind notwendig, aber nicht hinreichend. Hinzu kommt, dass das Verfahren analytisch sein muss. Darüber herrscht unter ExpertInnen für diskriminierungsfreie(re) Arbeitsbewertung schon lan-

ge Einigkeit (vgl. z.B. die bei Jochmann-Döll 1990: 72 angegebenen Quellen). Und in Ländern längerer Tradition in Sachen Entgeltgleichheit wird die Analytik empfohlen oder sogar rechtlich vorgeschrieben (vgl. Katz/Baitsch 1996: 32). Für die Neubewertung der Tätigkeiten im öffentlichen Dienst wurden z.B. in Großbritannien (s.u.), in Finnland und – im Rahmen eines nationalen Programms zur Umsetzung analytischer Arbeitsbewertung – in der schwedischen Kommune Växjö analytische Verfahren entwickelt und eingesetzt (vgl. Ranftl 1998: 22 u. 29). In Kanada, Großbritannien, Irland und den Niederlanden gebietet das nationale Recht den Einsatz der Analytik (vgl. Jochmann-Döll 1990: 168). Schlussendlich lässt sich dieses Gebot auch aus dem EU-Recht (s.o. 3.1) herleiten. Denn nur die Analytik stellt sicher, dass tatsächlich für alle Tätigkeiten die gleichen Maßstäbe angewendet werden, weil hier jede Tätigkeit systematisch nach jedem im Verfahren enthaltenen Merkmal analysiert und bewertet wird. Bei der Summarik ist es dagegen wahrscheinlich, dass aufgrund von Stereotypisierungen (wie z.B. „Frauenarbeit = leichte Arbeit“) bei der Bewertung einer Tätigkeit ein Merkmal alle anderen überstrahlt oder völlig ausgeblendet bleibt. Unabhängig davon hatte übrigens in der Bundesrepublik die Studienkommission zur Reform des öffentlichen Dienstrechts für die BeamtInnen bereits 1973 die Entwicklung eines analytischen Verfahrens empfohlen (vgl. Siepmann/Siepmann 1998: 7). Die Kommunale Gemeinschaftsstelle legte daraufhin ein solches vor (vgl. KGSt 1982) und passte es Ende der 90er Jahre an das Neue Steuerungsmodell an (vgl. KGSt 1998). Für die Angestellten erfolgt die Bewertung dagegen bis heute nach dem BAT, und auch für die ArbeiterInnen existiert ein summarisches Lohngruppenverfahren.

Ein analytisches Verfahren ist jedoch wiederum nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, denn auch die Analytik kann diskriminierend sein (s.o. 3.1). Damit kommt die dritte der o.g. Bedingungen ins Spiel: Die Auswahl der Bewertungskriterien muss dem „Wesen“ bzw. den Charakteristika der Arbeit, hier Dienstleistungsarbeit, Rechnung tragen.

4. Diskriminierungsfreie Bewertung von Dienstleistungsarbeit

Anknüpfend an die vorgenommene Modellierung von Dienstleistungsarbeit und an die Ausführungen zur diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung sollen nun die Konsequenzen für eine diskriminierungsfreie Bewertung von Dienstleistungsarbeit erörtert werden. Dabei gehe ich analog zum zweiten Teil stufen- bzw. schrittweise vor.

4.1 *Gesucht: Ein einheitliches und analytisches Verfahren, das alle drei Komponenten von Dienstleistungsarbeit berücksichtigt*

Warum das Verfahren einheitlich und analytisch sein muss, wurde bereits erläutert (s.o. 3.2). Im Zusammenhang mit der diskriminierungskritischen Prüfung der Analytik (s.o. 3.1) wurde aber auch schon bemängelt, dass weder das Genfer Schema, noch das REFA-Schema diskriminierungsfrei sind, weil sie bei „Können“ und „Belastung“ die für Dienstleistungsarbeit charakteristische emotionale Komponente nicht berücksichtigen. Systematisch berücksichtigt wird diese dagegen als „psycho-sozialer

Bereich“ (neben dem intellektuellen, dem physischen Bereich und Verantwortung¹⁰) in dem von Christian Katz und Christoph Baitsch (1996) im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann entwickelten Verfahren ABAKABA (Alytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach KATZ und BAITSCH). ABAKABA wird in der Schweiz zur Zeit in kantonalen Verwaltungen eingeführt und von Gerichten als Grundlage für die Begutachtung bei Eingruppierungsklagen anerkannt. Da das Verfahren alle genannten Bedingungen erfüllt, haben wir es – mit kleinen Korrekturen und angepasst an deutsche Verhältnisse (z.B. bei der Ausbildung) – im Projekt „Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-) Arbeit“ für die exemplarische Neubewertung der ausgewählten Vergleichspaare verwendet (Krell/Carl/Krehne 2001). Bei der folgenden Darstellung¹¹ und Diskussion werde ich aus Platzgründen den intellektuellen und physischen Bereich ausklammern und mich auf den psycho-sozialen Bereich beschränken. Weiterhin wird geprüft, ob auch bei „Verantwortung“ und „Arbeitsbedingungen“ dienstleistungscharakteristische Merkmale berücksichtigt werden (könnten). Wie deutlich werden wird, betreffen diese Merkmale z.T. schon die Interaktion mit Externen und Internen und damit die zweite und dritte Stufe meines Modells.

Im psycho-sozialen Bereich werden folgende *Anforderungen* unterschieden (vgl. Katz/Baitsch 1996: 48 ff.):

- PS 1: Anforderungen an die mündliche Kommunikationsfähigkeit lediglich bezogen auf Externe,
- PS 2: Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit bezogen auf Interne, z.B. Arbeitsgruppen,
- PS 3: Anforderungen an das Einfühlungsvermögen bezogen nur auf die Interaktion mit Externen und nicht gültig für Führungskräfte – von diesen „wird zwar generell Einfühlungsvermögen erwartet. Hier steht es aber in keinem Zusammenhang mit dem Arbeitsinhalt und wird deshalb nicht bewertet“ (ebd.: 52) – was angesichts der Erkenntnisse über Führen als Emotionsarbeit (vgl. z.B. Conrad 1991) diskussionsbedürftig ist.

Trotz der Detailkritik entspricht ABAKABA internationalen Standards. So werden z.B. in einem Leitfaden der finnischen Job Evaluation Monitoring Group of the Central Labour Market Organizations¹² (1997: 53) ebenfalls „interaction and interpersonal skills“ genannt – als „needed in almost all expert, managerial, service or care tasks“ (ebd.: 63). Und auch das 1997 entwickelte einheitliche analytische Verfahren

¹⁰ Arbeitsbedingungen sind bei Beeinträchtigungen, die klassischen Merkmale wie Lärm, Schadstoffe usw. im physischen Bereich integriert.

¹¹ Darstellung und Diskussion beziehen sich auf die 1996 publizierte Version. Inzwischen wurde diese mehrfach überarbeitet. Für dieses Jahr ist eine Neuauflage des Buches geplant, die zahlreiche Änderungen enthält, welche z.T. hier Kritisiertes betreffen.

¹² Diesen Leitfaden hat mir Edeltraud Ranftl zur Verfügung gestellt, der ich hiermit danke.

für die ArbeiterInnen und Angestellten in den britischen lokalen Behörden enthält dieses Merkmal (National Joint Council for Local Government Services 1997: o.S.).¹³

Unter „*beeinträchtigenden psycho-sozialen Bedingungen*“ (PS 4) finden sich u.a. folgende Merkmale (Katz/Baitsch 1996: 52 ff.), die dem Charakter von Dienstleistungsarbeit als Emotionsarbeit Rechnung tragen:

- PS 4.1: *Mündliche Vermittlung unerwünschter Inhalte*,
z.B. die ärztliche Diagnose einer schweren Krankheit oder die Mitteilung über einen abgewiesenen Antrag auf Asyl,
- PS 4.2: *Erschwerte Kontaktbedingungen*
z.B. dadurch, dass die Tätigkeit bei den Bezugspersonen negative Gefühle erzeugt oder die Klientel nicht zur Kooperation bereit ist,
- PS 4.4: *Mitverfolgbarkeit der Tätigkeit durch Außenstehende*,
- PS 4.6: *Konfrontation mit Problemen und Leid anderer Personen*,
nur wenn dies regelmäßig vorkommt (vgl. ebd.: 56), wie z.B. in der Krankenpflege,
- PS 4.8: *Konfrontation mit abstoßenden Situationen*,
- PS 4.10: *Bewusst gesteuerte Umgangsformen*
z.B. bei FlugbegleiterInnen oder im Gastgewerbe.

Nun zur *Verantwortung*: Neben der Verantwortung für den Schutz der Umwelt und für wertvolle Güter und Materialien werden in ABAKABA auch Personen berücksichtigt, zum einen (ebd.: 66 f.) bei V 1: *Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen* und zum anderen bei V 2: *Verantwortung für menschliches Leben*. Wenn es um menschliche „Arbeitsgegenstände“ geht (auch LKW-FahrerInnen können anderen Menschen Schaden zufügen), ist dieses Merkmal als ambivalent zu beurteilen (vgl. auch Winter 1997: 59). Positiv ist, dass neben der durchaus üblichen Verantwortung für die Sicherheit von Leib und Leben anderer (vgl. z.B. REFA 1987a: 45), auch die Verantwortung für „die psycho-soziale Entwicklung anderer“ aufgenommen wird. Hier werden explizit „Personen im Schuldienst oder in Erziehungsinstitutionen“ angesprochen (Katz/Baitsch 1996: 68). Problematisch ist jedoch, dass für die Operationalisierung von *Verantwortung für menschliches Leben* quasi ‚versicherungstechnisch‘ die mit Fehlverhalten verbundenen Gefahren ausschlaggebend sind, d.h. (wie auch bei den Materialien und der Umwelt) die „Risikoabschätzung“ (ebd.: 66). Das entspricht z.B. einem Verständnis von Gesundheitsförderung, das nur auf die Verhinderung von Unfällen/Krankheiten und nicht auf die Herstellung körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens zielt. Auch in erzieherischen Berufen erschöpft sich die Verantwortung für Menschen nicht darin, diesen keinen ernsthaften psychischen oder sozialen Schaden zuzufügen. Ausgeblendet bleibt die Verantwortung für das Gelingen sozialer Prozesse. Richtungweisend ist hier Großbritannien. In dem neuen einheitlichen Bewertungsverfahren heißt es dazu: „The factor (responsi-

¹³ Für Unterstützung bei der Informationsbeschaffung zu diesem Verfahren danke ich Ariane Hegewisch und Mandy Wright.

bility for people, G.K.) covers responsibilities, including any confidentially requirements, for the physical, mental, social, economic and environmental well-being of people, including their health and safety“ (National Joint Council for Local Government Services 1997: o.S.).

Ebenfalls aus Großbritannien kommen Denkanstöße für ein neues, Dienstleistungstätigkeiten angemesseneres Verständnis des Faktors *Umgebungseinflüsse*. Schon in einem in den 80ern entwickelten Verfahren für die ArbeiterInnen der lokalen Behörden wurde berücksichtigt, dass bei Arbeiten drinnen (z.B. in Büros) ebenso unangenehme oder schädigende Umgebungsbedingungen auftreten können wie bei Arbeit draußen. Und hinsichtlich des Faktors Lärm wurde „noise of people“ aufgenommen (o.V. 1987: 22). Das neue einheitliche Verfahren geht noch weiter, indem es – zusätzlich zu emotionalen Belastungen – bei *Arbeitsbedingungen* alle durch die Arbeit mit Menschen verursachten unangenehmen Bedingungen „whatever the source“ berücksichtigt, wie z.B. „abuse, aggression and risk of injury from people“ (National Joint Council for Local Government Services 1997: o.S.).

4.2 Die Berücksichtigung der Interaktion mit den „Bedienten“

Dass die Dienstleistenden mit externen Bezugspersonen interagieren und dies Konsequenzen für deren Arbeitsschwierigkeit hat, wurde schon unter 4.1 angesprochen. Hier soll nun erörtert werden, welche Konsequenzen sich aus der genaueren Betrachtung dieser Interaktion ergeben und inwieweit die Arbeitsbewertung diesen Rechnung tragen kann und soll.

Weil die Arbeitsbewertung grundsätzlich von einer Normalperson bzw. normalleistenden Person ausgeht (s.o 3.1) ist auf der Seite der Dienstleistenden die Berücksichtigung von Unterschieden ausgeschlossen. Und das heißt zugleich, dass Verhaltensvariationen der Dienstleistenden und deren Einflüsse auf das Verhalten der „Bedienten“ – und damit letztlich die Interaktionen – keinen Platz in der Arbeitsbewertung finden.

Wie aber sieht es mit Unterschieden auf der Seite der „Bedienten“ aus? Der verfahrensimmanenten Logik folgend müsste hier von ‚Norm(al)bedienten‘ ausgegangen und eine ‚Normalinteraktion‘ unterstellt werden. Dass dies der Komplexität der Verhältnisse nicht gerecht wird, liegt auf der Hand. Wie bedeutsam Unterschiede seitens der „Bedienten“ sind, soll am Beispiel Krankenpflege verdeutlicht werden. André Büssing und Jürgen Glaser (1999: insbes. 171) identifizieren die „(schwierige vs. unkomplizierte) Persönlichkeit der Patienten“ als das wichtigste unter den „Interaktionscharakteristika“, denn die Häufigkeit der Interaktion mit schwierigen Patientenpersönlichkeiten ist der beste Prädiktor für emotionale Erschöpfung des Pflegepersonals. Kerstin Rieder (1999: 80 ff.) unterscheidet zwei – nur analytisch separate – Kategorien von Erschwernissen durch „*Abweichungen des Nutzers von einem betrieblicherseits vorgesehenen ‚hypothetischen Normalnutzer‘*“, (ebd.: 83/Herv. i.O.):

- a) geringe Nutzerkompetenz – z B., wenn die Pflegekräfte es mit Kindern, verwirrten oder geistig gestörten PatientInnen zu tun haben,

- b) divergierende Zielvorstellungen zwischen Personal und PatientInnen, die dazu führen können, dass letztere die Interaktion erschweren oder gar verweigern.

Zum Zwecke der besseren Systematisierung werde ich bei der Erörterung der Konsequenzen für die Arbeitsbewertung zunächst auf kategoriale und danach auf individuelle Differenzen eingehen.

Kategoriale Differenzen werden in der Arbeitsbewertung z.T. berücksichtigt:

- So erhalten z.B. bei ABAKABA für das Merkmal PS 1 *Anforderungen an die mündliche Kommunikationsfähigkeit* diejenigen Beschäftigten die vierte (= höchste) Stufe, deren Tätigkeit die Kommunikation mit Personen erfordert, „deren Sprachverständnis eingeschränkt ist (geistig Behinderte, Fremdsprachige usw.)“ (Katz/Baitsch 1996: 49). Auch bei PS 4.3 *Erschwerte Kontaktbedingungen* findet eine solche Kategorisierung statt: Stufe 1 gibt es für Tätigkeiten, die „an sich – d.h. ungeachtet der sie ausübenden Person – bei den Bezugspersonen negative Gefühle erzeugen (z.B. verkehrspolizeilicher Dienst...)“, Stufe 3 dagegen nur, „wenn die Kooperation der Bezugspersonen für den Erfolg der Tätigkeit relevant ist (...), aber oft nicht vorausgesetzt werden kann“ (ebd.: 54).
- In dem von Marianne Resch entwickelten „Verfahren zur Analyse von Arbeit im Haushalt“ (AVAH-Verfahren) werden mit Blick auf die Kinderbetreuung in Abhängigkeit vom Alter der Kinder drei Stufen der Betreuungsintensität unterschieden (vgl. Resch 1999: 127 f.).
- Das unter 3.1 genannte Stellenbewertungsverfahren der KGSt enthält ein Merkmal *Schwierigkeitsgrad der dienstlichen Beziehungen* (KGSt 1982: 27), wobei interne und externe gemeint sind. Erläutert wird: „Dienstliche Beziehungen (...) erfordern neben Sprachverständnis insbesondere Kontaktfähigkeit, kooperatives und bürgerfreundliches Verhalten, Überzeugungsvermögen und Verhandlungsgeschick“ (ebd.). Als eine der – interaktionsbedingten – Bestimmungsgrößen des Schwierigkeitsgrads der dienstlichen Beziehungen werden die Konfliktmöglichkeiten genannt.¹⁴

Kommen wir zu den *individuellen* Unterschieden. Dass auch diese erhebliche Auswirkungen haben, soll am Beispiel der Belastung illustriert werden:

- Die *körperliche* Belastung des Pflegepersonals beim Umbetten der PatientInnen hängt z.B. davon ab, ob diese mithelfen oder Gegenwehr leisten. Oder: Es macht einen Unterschied, ob ein müdes Kind aufgehoben und über eine bestimmte Entfernung getragen werden muss oder ein trotziges, strampelndes.
- Die *geistige* Belastung durch Informationsverarbeitung hängt z.B. in einem Beratungsgespräch davon ab, inwieweit das Gegenüber die relevanten Informationen auf Anhieb vollständig ‚liefert‘. Noch schwieriger wird es, wenn die „Bedienten“ während des Gesprächs ihre Vorstellungen oder Wünsche ändern.

¹⁴ Der Kommentar „Dabei ist zu berücksichtigen, daß der Arbeitsplatzinhaber Konflikte leichter lösen kann, wenn er seinen Partnern aufgrund seiner Befugnisse oder fachlichen Qualifikation überlegen ist“ (ebd.), vernachlässigt jedoch die emotionalen Anforderungen und Belastungen.

- Zur *emotionalen* Belastung möchte ich ein Beispiel aus meiner eigenen Praxis als Hochschullehrerin anführen. Bis vor kurzem mussten diejenigen, die zweimal durch eine Grundstudiumsklausur gefallen sind, eine mündliche Prüfung absolvieren. Wurde diese mit „nicht bestanden“ bewertet, konnten sie nicht mehr Betriebswirtschaftslehre studieren (auch an keiner anderen Universität). Diese Prüfungen wurden zwar von zwei HochschullehrerInnen abgenommen, dennoch waren sowohl die Entscheidung als auch die Mitteilung über ein „nicht bestanden“ emotional belastend. Das Ausmaß dieser Belastung hing aber auch von der Reaktion der Durchgefallenen ab. Und hier reichte das Spektrum vom bedrohlichen „Sie haben mein Leben ruiniert“ bis hin zur erfreuten Mitteilung, man habe eigentlich nie BWL studieren wollen, sondern dies nur auf Druck der Eltern getan und könne jetzt endlich etwas anderes machen.

Solche individuellen Unterschiede können jedoch aus systemimmanenten Gründen in der Arbeitsbewertung gerade nicht berücksichtigt werden. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass sich über den Durchschnitt so etwas wie Normalität ergibt.

Goffmans Analyse der „Interaktionsordnung“ (s.u. 2.2) verweist auf weitere bedeutsame Unterschiede: Das Verhalten der „Bedienten“ gegenüber den Dienstleistenden ist durch Charakterisierungsprozesse beeinflusst, wobei ich mich hier auf kategoriale beschränke. Ein für kategoriale Charakterisierung fundamentales Merkmal ist das Geschlecht (vgl. Goffman 1994a: 93 ff.). Daraus folgt, dass sich die „Bedienten“ mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit männlichen und weiblichen Dienstleistenden gegenüber unterschiedlich verhalten. Hier sollen FlugbegleiterInnen als Beispiel dienen. Ein Ergebnis von Hochschild (1990: 133) ist: „Flugbegleiterinnen sind (...) häufig verbalen Entgleisungen der Passagiere ausgesetzt, so daß sie ihre männlichen Kollegen zu Hilfe rufen müssen, um mit grundlos gegen sie gerichteten Aggressionen fertig zu werden“. Hinzu kommt – laut Goffman (1994b: insbes. 155 ff.) –, dass der Mann der Frau „den Hof macht“, woraus folgt, „daß Frauen chronisch unter ziemlichen ‚Belästigungen‘ zu leiden haben“ (ebd.: 156).¹⁵ Das hat nicht nur Konsequenzen für die Belastung, sondern auch für die Anforderungen. Deshalb schult z.B. die Deutsche Lufthansa ihr Kabinenpersonal darin, wie unerwünschte Einladungen von Passagieren auf eine Weise abgelehnt werden können, die die Kundschaft nicht ‚verprellt‘ (vgl. o.V. 1999: 263).

Das alles erschüttert das Fundament der Arbeitsbewertung: Bei Interaktionsarbeit wird die Unterstellung einer Normalperson fragwürdig, weil die „Bedienten“ nicht mit einer fiktiven Normalperson, sondern mit einer von ihnen nach Geschlecht (und auch anderen sichtbaren Faktoren wie Alter, Hautfarbe etc.) kategorisierten Person interagieren. Aus gleichstellungspolitischer Perspektive könnte eine Berücksichtigung dessen zu dem paradoxen Effekt führen, dass Frauenarbeit im Vergleich zu Männerarbeit teurer würde. Oder es wäre zu klären, ob die hier angesprochenen,

¹⁵ Auch von den härteren Formen sexueller Belästigung und Gewalt sind überwiegend Frauen betroffen (vgl. z.B. Meschkutat/Holzbecher 1998).

durch die Zugehörigkeit zum weiblichen Geschlecht bedingten Erschwernisse kompensiert werden durch solche, denen eher Männer ausgesetzt sind.

4.3 Die Berücksichtigung weiterer Interaktionen

Um Komplexität zu reduzieren, beschränke ich mich hier auf die Interaktion der Dienstleistenden mit Vorgesetzten und anderen Personen, die ihnen gegenüber weisungsbefugt sind. Obgleich z.B. der Führungsstil im Zusammenhang mit dem Arbeitssystem, auf das die Belastungsanalyse aufbaut, angesprochen wird (s.o. unter 2.3) und obgleich dieser hinsichtlich der Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen eine kaum zu überschätzende Größe darstellt, finden in der Analytik traditionell nur die chemischen, biologischen und physikalischen „Umgebungseinflüsse“ Berücksichtigung. Dies lässt sich auch nicht mit der weit verbreiteten Auffassung erklären, negative Einflüsse sollten eingedämmt statt materiell kompensiert werden, denn das gilt ebenfalls für die klassischen Umgebungseinflüsse. Diesbezüglich eine Ausnahme bildet das oben (s.u. 4.1) vorgestellte britische Verfahren von 1997, bei dem die Formulierung „(v)erbally abuse (...) whatever the source“ grundsätzlich auch extrem herabsetzendes, aggressives oder belästigendes Verhalten von Führungskräften einschließt. Das Problem ist allerdings – und das dürfte, neben den Messproblemen, ein Grund für die übliche Vernachlässigung des Faktors sein –, dass dies im Prinzip nichts mit dem Charakter der Tätigkeit zu tun hat. Mit anderen Worten: Bei gleicher Arbeit müssten diejenigen höher bewertet werden, die z.B. Mobbing durch Führungskräfte ausgesetzt sind, und beim Wechsel der Führungskraft müsste eine Neubewertung erfolgen. Insofern sind wir einmal mehr an den Grenzen der Arbeitsbewertung angelangt.

Was aber ist mit Konstellationen, die mit dem Status der Tätigkeit zusammenhängende Interaktionscharakteristika aufweisen? Dazu zwei Beispiele: Von Pflegerinnen wird „die Kommunikation zwischen Arzt und Krankenschwester als ‚von oben herab‘ bezeichnet (Forschungsgruppe Schönhals, Taubert 1987: 17 f.)“ (zit. in: Küpper 1996: 14). Die damit charakterisierte Interaktionsordnung ist nicht nur bedeutsam für die emotionale Belastung. Sie stellt auch hohe, weit über die ‚normale‘ Kooperationsfähigkeit hinausgehende Anforderungen an die Pflegekräfte: Wenn sie eine ärztliche Diagnose oder Therapie in Zweifel ziehen oder gar davon überzeugt sind, dass diese falsch ist, dann ergibt sich ein Zwiespalt: Sollen sie das ansprechen? Im Rahmen ihrer (Mit-)Verantwortung für die PatientInnen müssten sie dies tun. Wenn sie es tun, kann das aber u.U. negative Konsequenzen für das Verhältnis zu Arzt oder Ärztin haben. Hinzu kommt: Eine Intervention kann auf ganz unterschiedlichem Wege erfolgen, und hier ist z.B. Einfühlungsvermögen, Takt oder diplomatisches Geschick gefragt. Ein ähnlich gelagertes Beispiel ist das der Schreibkraft als ‚interner Dienstleisterin‘, die einerseits seitens ihrer Auftraggeber oft mit der Erwartung konfrontiert wird, dass sie schreiben und nicht denken soll, aber wenn sie einen Fehler übersehen oder gemacht hat, dafür gerügt wird, dass sie nicht mitgedacht oder rückgefragt hat.

Derartige Konstellationen kommen in keiner Stellenbeschreibung vor. Dennoch handelt es sich um mehr als individuelle informelle Arrangements, denn diese Interaktionscharakteristika spiegeln sozialstrukturelle Aspekte der Geschlechterhierarchie als Statushierarchie. Insofern stellt sich auch hier die Frage, ob und ggf. wie die Arbeitsbewertung sie berücksichtigen sollte.

4.4 Die Berücksichtigung der Organisation

Hier möchte ich kurz auf zwei ausgewählte Aspekte eingehen, zum einen auf die mit Grenzstellen verbundenen Merkmale und zum andern auf das – nicht dienstleistungsspezifische – Problem der Unterschiedlichkeit von Organisationen, und zwar durch Veränderungen einer Organisation im Zeitablauf und durch interorganisationale Differenzen.

Zu den Grenzstellen: Unter 2.4 wurde schon angesprochen, dass von deren InhaberInnen Impression Management gefordert wird. Aspekte dessen schlagen sich in der Arbeitsbewertung nieder. Hier sei beispielhaft an das Kriterium PS 4.10 *Bewusst gesteuerte Umgangsformen* in ABAKABA erinnert, das dort allerdings nicht als „Können“, sondern als „Belastung“ rubriziert ist. Vernachlässigt werden dagegen die mit Grenzstellen verbundenen widersprüchlichen Anforderungen, die eine nicht unerhebliche Belastung darstellen können.

Zu den Veränderungen im Zeitverlauf am Beispiel der stationären Altenpflege: In einer Verlaufsstudie wurde herausgefunden, dass sich mit der Einführung der Pflegeversicherung die Belastungen des Personals erheblich erhöht haben (vgl. Zimmer et al. 1999). An erster Stelle wurde der gewachsene Zeitdruck genannt (ebd.: 197). Weiterhin gaben die Pflegekräfte an, dass die Beziehungen vor allem zu den Vorgesetzten, aber auch zu den BewohnerInnen und den KollegInnen belastender geworden seien (ebd.: 198). Würden sich derartige Entwicklungen in der Arbeitsbewertung niederschlagen, hätte dies den paradoxen Effekt, dass Sparmaßnahmen zu einer Höherbewertung führen.

Nun noch zu den Differenzen zwischen Organisationen: Wenn z.B. zwei Organisationen in unterschiedlichem Maße von solchen Sparmaßnahmen und ihren Folgen betroffen sind, dann würde die Bewertung jeweils unterschiedlich ausfallen. Ein anderes Beispiel wäre der Fall zweier Kommunen mit unterschiedlichem Entwicklungsstand in dezentraler Ressourcenverantwortung. Damit würde sich aber die Frage neu stellen, was unter *gleicher Arbeit* zu verstehen ist. Aus gleichstellungspolitischer Perspektive sehe ich hier vor allem die Gefahr, dass die unterschiedlichen organisationalen Bedingungen zur Legitimation von Entgeltunterschieden angeführt werden könnten. Und damit kommen wir zum nächsten Schritt.

4.5 Die Berücksichtigung von gesellschaftlichen Faktoren, insbesondere Machtverhältnissen

Bisher wurde weitgehend auf die Verfahrenslogik der Arbeitsbewertung fokussiert. Dadurch könnte der Eindruck entstanden sein, es gehe nur um ein Problem des

wissenschaftlichen Fortschritts bzw. nur um ein entgelttechnisches Problem. Dass dies nicht der Fall ist, sondern es um Entgeltpolitik – und damit um Macht – geht, gehört zum Standardrepertoire der DiskriminierungskritikerInnen (vgl. z.B. Weiler 1994). Angesichts dessen, dass nicht nur Organisationen gesellschaftliche Institutionen sind (s.o. 2.5), sondern auch die Tarifpolitik eine solche ist, sind Machtverhältnisse in all diesen Handlungsfeldern relevant.

Anknüpfend an Foucault hat Barbara Townley (1993: 528 ff.; vgl. auch 1994) herausgearbeitet, dass Arbeitsbewertungsverfahren Techniken der Disziplinarmacht sind, denn sie weisen den StelleninhaberInnen einen – durch das Verfahren zugleich diskursiv legitimierten – Platz in der Entgelthierarchie zu. Und weil das Geschlecht ein für Gesellschaft und Organisation fundamentales Zuweisungskriterium ist (s.u. 2.5), kann die Lösung nicht darin bestehen, „geschlechtsneutrale“ Verfahren zu konstruieren. Wohl aber können Diskurse und Praktiken in kritischer Absicht dekonstruiert werden (vgl. auch Townley 1994: 147). Mit Blick auf die Arbeitsbewertung heißt das, deren Macht- und Diskriminierungsgehalt sichtbar zu machen und damit zugleich Ansatzpunkte für eine Höherbewertung von Frauenarbeit aufzuzeigen.

Eine auf Foucaults Machtkonzept gestützte Analyse ergibt zudem Einsichten, die hilfreich für den Prozess der Durchsetzung der Forderung nach Aufwertung frauendominierter Tätigkeiten sind. Foucault (1999: 115) geht davon aus, „daß die vielfältigen Kraftverhältnisse, die sich (...) ausbilden und auswirken, als Basis für weitreichende und den gesamten Gesellschaftskörper durchlaufende Spaltungen dienen“. Solche Spaltungen bestehen mit Blick auf die Einkommensverteilung bekanntlich nicht nur zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen bzw. deren Interessenvertretung, sondern innerhalb dieser Institutionen auch zwischen den Geschlechtern.¹⁶ Genauso allgegenwärtig wie Macht ist allerdings für Foucault auch Widerstand. „Diese Widerstandspunkte sind überall im Machtnetz präsent“ (ebd.: 117). Sie können „sich verschiebende Spaltungen in eine Gesellschaft einführen, Einheiten zerbrechen und Umgruppierungen hervorrufen“ (ebd.: 117 f.). Und es gibt nicht *den* Widerstand (auch gegen die Widerstände, G.K.), sondern „einzelne Widerstände (...), die nur im strategischen Feld der Machtbeziehungen existieren können“ (ebd.: 117). Daran scheinen mir vor allem zwei Aspekte bedeutsam:

Zum einen ist seitens der tatsächlichen oder vermeintlichen „Aufwertungsverlierer“ nicht nur mit direktem Widerstand gegen eine solche Kampagne zu rechnen, sondern auch mit subtileren Formen der Gegenwehr, die in Rechnung gestellt werden müssen. Aus Norwegen wird z.B. berichtet, dass dort nach anfänglichen Erfolgen der Aufwertungskampagne eine Stagnation der Angleichung der Frauenentgelte eintrat und seit Mitte der 80er Jahre die Abstände zu den Männerentgelten sogar wieder größer wurden. Als Ursache dafür nennen Jan Monsbakken und Hege Kvaerneng (1994: 302 ff.) die *wachsende* Bedeutung von Zulagen, die Männer bevorteilen. Diesen ist es offensichtlich gelungen, auf Umwegen wieder zu ihrem Unrecht zu kommen.

¹⁶

Zur – wenig ruhmreichen – Geschichte des Kampfes um Entgeltgleichheit innerhalb der Gewerkschaften und der betrieblichen Interessenvertretung vgl. auch Krell (1999).

Zum ändern können „Einheiten zerbrechen“ bzw. Spaltungen verschoben werden. Bündnispartner in Sachen Aufwertung von Frauenarbeit können diejenigen Männer sein, die in Dienstleistungs-, anderen frauendominierten oder dem maskulinen Stereotyp nicht entsprechenden Tätigkeiten beschäftigt sind, denn sie gehören, wie die Frauen, zu den „AufwertungsgewinnerInnen“.

5. Schlussbemerkung

Als Arbeitswissenschaftlerin bzw. Personalforscherin zu einer diskriminierungsfreieren Bewertung von Dienstleistungsarbeit beizutragen, gleicht einer Gratwanderung. Auf der einen Seite lauert der Abgrund der Überzeugung politischer Ohnmacht, angesichts derer jeder Versuch der Aufwertung frauendominierter Tätigkeiten von vornherein zum Scheitern verurteilt zu sein scheint. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, der Illusion zu erliegen, als Wissenschaftlerin das ‚ultimative‘ Bewertungsverfahren entwickeln und dann auf die Überzeugungskraft wissenschaftlich gestützter Argumentation vertrauen zu können. Es bedarf beständiger wissenschaftlicher und politischer Auseinandersetzungen, um hier immer wieder eine Balance zu finden, ohne auf dauerhaft stabile Lösungen hoffen zu können.

Literatur

- Acker, J. (1991): Hierarchie, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Lorber, J./Farrell, S.A. (eds.): *The Social Construction of Gender*. Newbury Park et al.: 162-179.
- Adams, J.S. (1976): The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles. In: Dunnette, M.D. (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: 1175-1199.
- Badinter, E. (1980): *Die Mutterliebe. Geschichte eines Gefühls vom 17. Jahrhundert bis heute*. München und Zürich.
- Belzer, V. (1995): Leitbilder – Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen. In: Ders. (Hg.): *Sinn in Organisationen? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder?* München und Mering: 13-54.
- Bock, G./Duden, B. (1977): Arbeit aus Liebe – Liebe als Arbeit. Zur Entstehung der Hausarbeit im Kapitalismus. In: *Frauen und Wissenschaft. Beiträge zur Berliner Sommeruniversität für Frauen im Juli 1976*. Hrsg. von der Gruppe Berliner Dozentinnen. Berlin: 118-199.
- Böhle, F. (1999): Nicht nur mehr Qualität, sondern auch höhere Effizienz – Subjektivierendes Arbeitshandeln in der Altenpflege. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53: 174-181.
- Brucks, U. (1998): *Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistungen*. Bern et al.
- Bruhn, M. (1998): Internes Marketing als neue Schwerpunktsetzung für das Personalmanagement in Dienstleistungsunternehmen. In: Ders./Meffert, H. (Hg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: 707-732.
- Bühner, R. (1998): Mitarbeiterführung in Dienstleistungsunternehmen. In: Bruhn, M./Meffert, H. (Hg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: 733-749.
- Büssing, A./Glaser, J. (1999): Interaktionsarbeit. Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53: 164-173.
- Conrad, P. (1991): Managementrolle Emotionsarbeiter. In: Staehle, W.H. (Hg.): *Handbuch Management*. Wiesbaden: 411-445.

- Dunkel, W. (1988): Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. In: Soziale Welt, 39: 66-85.
- Fachtagung (1993): Soziale Frauenberufe in der Krise. Aufwertung und Berufsperspektiven. Dokumentation der Fachtagung der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Berlin, in Zusammenarbeit mit KOBRA, Berlin, am 10. und 11. Februar 1993. Berlin.
- Forschungsgruppe Schönhals/Taubert, J. (1987): Berufliche Motivation von Krankenpflegepersonal. Eine qualitative Studie mit Literaturanalyse. Hrsg. von der Robert Bosch Stiftung, Gerlingen.
- Foucault, M. (1979): Überwachen und Strafen. 3. Aufl. Frankfurt a.M.
- Foucault, M. (1999): Der Wille zum Wissen. 11. Aufl. Frankfurt a.M.
- Friese, M. (Hg.) (2000): Modernisierung personenbezogener Dienstleistungen. Opladen.
- Goffman, E. (1994a): Die Interaktionsordnung. In: Ders.: Interaktion und Geschlecht. Frankfurt a.M. und New York: 50-104.
- Goffman, E. (1994b): Das Arrangement der Geschlechter. In: Ders.: Interaktion und Geschlecht. Frankfurt a.M. und New York: 105-158.
- Goffman, E. (1998): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. 7. Aufl. München.
- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern et al.
- Hausen, K. (1976): Die Polarisierung der „Geschlechtscharaktere“ – Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben. In: Conze, W. (Hg.): Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas. Stuttgart: 363-393.
- HBV (2000): „Ich liebe meinen Job – auch wenn es manchmal schwerfällt“. Arbeiten und Leben im Einzelhandel. Düsseldorf.
- Heller, W. (1994): Arbeitsgestaltung. Stuttgart.
- Hochschild, A.R. (1990): Das verkaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt a.M. und New York.
- Höpfl, H./Hallam, J. (1999): The changing image of the nurse: Issues of identity and experience. In: Le Blanc, P.M./Peters, M.C.W./Büssing, A./Schaufeli, W.B. (eds.): Organizational Psychology and Health-Care. München und Mering: 221-234.
- Isic, A./Dormann, C./Zapf, D. (1999): Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53: 202-208.
- Jahoda, M. (1961): Nursing as a Profession. In: International Nursing Review, 8: 10-21.
- Job Evaluation Monitoring Group of the Central Labour Market Organizations (1997): From illusion ... to the real world. A guide for developing job evaluation schemes. Unveröff. Manuskript. Helsinki.
- Jochmann-Döll, A. (1990): Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit: Ausländische und deutsche Konzepte und Erfahrungen. München und Mering.
- Jochmann-Döll, A./Krell, G. (1993): Die Methoden haben gewechselt, die „Geschlechtsabzüge“ sind geblieben. Auf dem Weg zu einer Neubewertung von Frauenarbeit? In: Hausen, K./Krell, G. (Hg.): Frauenerwerbsarbeit. München und Mering: 133-148.
- Karsten, M.-E./Degenkolb, A./Hetzer, S./Meyer, C./Thiessen, B./Walther, K. (1999): Entwicklung des Qualifikations- und Arbeitskräftebedarfs in personenbezogenen Dienstleistungsberufen. Expertise im Auftrag der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen. Berlin.
- Katz, C./Baitsch, C. (1996): Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Zürich.
- KGSt (1982): Stellenplan – Stellenbewertung. 6. Aufl. Köln.
- KGSt (1998): Bewertung von Beamtenstellen im Neuen Steuerungsmodell. Köln.

- Kleinaltenkamp, M. (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In: Bruhn, M./Meffert, H. (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: 29-52.
- Knapp, G.-A. (1993): Segregation in Bewegung: Einige Überlegungen zum „Gendering“ von Arbeit und Arbeitsvermögen. In: Hausen, K./Krell, G. (Hg.): Frauenerwerbsarbeit. München und Mering: 25-46.
- Knebel, H./Zander, E. (1989): Arbeitsbewertung und Eingruppierung. 2. Aufl. Heidelberg.
- Krell, G. (1984): Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft. Frankfurt a.M. und New York.
- Krell, G. (1994): Die Verfahren der Arbeitsbewertung – Kritische Bestandsaufnahme und Perspektiven. In: Winter, R. (Hg.): Frauen verdienen mehr. Berlin: 43-53.
- Krell, G. (1999): Mitbestimmung und Chancengleichheit oder „Geschenkt wird einer nichts“. Ein Stück in drei Akten! In: Breisig, T. (Hg.): Mitbestimmung. Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter. München und Mering: 183-202.
- Krell, G./Carl, A.-H./Krehnke, A. (2001): Diskriminierungsfreie Bewertung von (Dienstleistungs-) Arbeit. Ein Projekt im Auftrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr. Stuttgart.
- Krell, G./Winter, R. (1998): Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreie(re)n Arbeitsbewertung. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 2. Aufl. Wiesbaden: 283-302.
- Küpper, G. (1996): Weibliche Berufskarrieren in der stationären Krankenpflege. Bielefeld.
- Landau, K./Stübler, E. (Hg.) (1992): Die Arbeit im Dienstleistungsbetrieb. Grundzüge einer Arbeitswissenschaft der personenbezogenen Dienstleistung. Stuttgart.
- Lorber, J./Farrell, S.A. (eds.) (1991): The Social Construction of Gender. Newbury Park et al.
- Luczak, H./Volpert, W. unter Mitarbeit von Th. Müller (Hg.) (1997): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart.
- Meffert, H./Bruhn, M. (1997): Dienstleistungsmarketing. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Meschkat, B./Holzbecher, M. (1998): Sexuelle Belästigung und Gewalt: (K)ein Thema für Personalverantwortliche? In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 2. Aufl. Wiesbaden: 397-404.
- Meyer, A. (1994): Dienstleistungs-Marketing. Erkenntnisse und praktische Beispiele. 6. Aufl. München.
- Meyer, A./Mattmüller, R. (1994): Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells. In: Corsten, H. (Hg.): Integratives Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: 349-367.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.S. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: 41-62.
- Monsbacken, J.A./Kvaerneng, H.E. (1994): Gleichstellung in Lohnfragen – Das Beispiel Norwegen. In: Winter, R. (Hg.): Frauen verdienen mehr. Berlin: 295-312.
- Moser, U. (1985): Frauenarbeit und Männerarbeit. Literaturstudie über Arbeitsbewertungen. In: Bundesministerium für soziale Verwaltung (Hg.): Arbeitsbewertung: Frauenarbeit – Männerarbeit. Wien: 21-49.
- National Joint Council for Local Government Services (1997): Local Government Single Status Job Evaluation Scheme. o.O.
- Nerdinger, F.W. (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart.
- o.V. (1987): Local authority job revaluation. In: Equal Opportunities Review, o.Jg., 13: 21-24.
- Ranftl, E. (1998): Vorstudie zu „Diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung“. Unveröff. Manuskript. Linz.

- REFA (1987a): Methodenlehre der Betriebsorganisation. Teil Entgeltendifferenzierung. München.
- REFA (1987b): Methodenlehre der Betriebsorganisation. Teil Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). München.
- REFA (1991): Methodenlehre der Betriebsorganisation. Teil Grundlagen der Arbeitsgestaltung. München.
- Resch, M. (1999): Arbeitsanalyse im Haushalt. Zürich.
- Rieder, K. (1999): Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst. Belastungen in der Krankenpflege. Weinheim und München.
- Rohmert, W./Landau, K. (1992): Arbeitsformen. In: Landau, K./Stübler, E. (Hg.): Die Arbeit im Dienstleistungsbetrieb. Stuttgart: 31-40.
- Rohmert, W./Rutenfranz, J. (1975): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn.
- Rosenstiel, L. v. (1991): Managementrolle: Geführter. In: Staehle, W.H. (Hg.): Handbuch Management. Wiesbaden: 383-410.
- Rubery, J./Fagan, C. in Zusammenarbeit mit C. Faichnie, D. Grimshaw und M. Smith (1998): Chancengleichheit und Beschäftigung in der Europäischen Union. Hrsg. vom Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales und vom Bundesministerium für Frauenangelegenheiten und Verbraucherschutz. Wien.
- Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, 25, 2: 3-16.
- Schreyögg, G./Sydow J. (Hg.) (2001): Managementforschung 11: Emotionen und Management. Wiesbaden (im Druck).
- Siepmann, H./Siepmann, U. (1998): Stellenbewertung für Kommunalbeamte. 2. Aufl. Köln et al.
- Stiegler, B. (1994): Weder Verantwortung noch Selbständigkeit – Das Beispiel Frauenarbeit in Schreibdiensten und Sekretariaten. In: Winter, R. (Hg.): Frauen verdienen mehr. Berlin: 197-211.
- Strauss, A./Fagerhaugh, S./Suczek, B./Wiener, C. (1980): Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32: 629-651.
- Tacke, V. (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Managementforschung, 7. Hrsg. von G. Schreyögg und J. Sydow. Berlin und New York: 1-44.
- Taylor, F.W. (1911): Die Prinzipien des Scientific Management. Abgedruckt in: Pentzlin, K. (Hg.) (1963): Meister der Rationalisierung. Düsseldorf und Wien: 63-88.
- Townley, B. (1993): Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management. In: Academy of Management Review, 18: 518-545.
- Townley, B. (1994): Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject of Work. London et al.
- Treiman, D.J./Hartmann, H.I. (Hg.) (1981): Women, Work and Wages. Equal Pay for Jobs of Equal Value. New York.
- Türk, K. (1995): „Die Organisation der Welt“. Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.
- Wassermann, W. (1999): Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde. Münster.
- Wegge, J. (1997): Affektive Komponenten. In: Luczak, H./Volpert, W. (Hg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: 488-491.

- Weiler, A. (1994): Lohngerechtigkeit durch Lohntechnik? Geschlechtsspezifische Lohnstrukturierung, gewerkschaftliche Tarifpolitik und frauenlohnpolitische Ansätze zur Neubewertung von Frauenarbeit. In: Winter, R. (Hg.): Frauen verdienen mehr. Berlin: 57-78.
- Winter, R. unter Mitarbeit von G. Krell (1997): Aufwertung von Frauentätigkeiten. Ein Gutachten im Auftrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste Transport und Verkehr. Stuttgart.
- Winter, R. (Hg.) (1998): Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit – Ein Prinzip ohne Praxis. Baden-Baden.
- Zimber, A./Albrecht, A./Weyerer, S. (1999): Die Beanspruchungssituation in der stationären Altenpflege nach Einführung der Pflegeversicherung: Ergebnisse einer Verlaufsstudie. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53: 194-201.