

# ARBEITSBEDINGUNGEN BEURTEILEN – GESCHLECHTERGERECHT

Gender Mainstreaming in der  
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen



ver.di



---

# **ARBEITSBEDINGUNGEN BEURTEILEN – GESCHLECHTERGERECHT**

**Gender Mainstreaming in der  
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen**

# INHALT

<b>VORWORT</b> .....	5
<b>TEIL I: EINLEITUNG</b> .....	7
<b>TEIL II: ÜBERBLICK ÜBER DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG</b> .....	9
<b>ERLÄUTERUNG VON BEGRIFFEN</b> .....	13
Psychische Belastung .....	13
Ressourcen .....	13
Belastungen/Ressourcen und Beanspruchungen .....	14
Gender .....	15
Gender Mainstreaming .....	15
Geschlechterrollenbilder .....	16
<b>TEIL III: HINTERGRÜNDE</b> .....	18
3.1 VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT – ANSTIEG PSYCHISCHER ERKRANKUNGEN, BEDEUTUNG UND AUFMERKSAMKEIT FÜR PSYCHISCHE BELASTUNGEN .....	18
3.2 GENDER IN ARBEIT UND GESUNDHEIT: POLITISCHE UND BETRIEBLICHE HANDLUNGSANSÄTZE .....	21
3.3 WARUM GENDER (MAINSTREAMING) IN DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG? .....	22

**TEIL IV: SO KANN ES IN DER PRAXIS GEHEN...**

<b>ZUSAMMENFASSUNG DER GELINGENSBEDINGUNGEN</b> .....	27
<b>4.1 IM ÜBERBLICK</b> .....	27
<b>4.2 ANLÄSSE NUTZEN</b> .....	30
<b>4.3 ROLLEN UND AUFGABEN UNTERSCHIEDLICHER AKTEURE</b> .....	30
Geschäftsführung/Leitung .....	30
Betriebliche Interessenvertretungen .....	31
Personalverantwortliche .....	32
Führungskräfte .....	32
Mitarbeiter*innen .....	33
Gewerkschaftliche Gremien .....	34
Gewerkschaftlicher Handlungsspielraum .....	34
<b>4.4 VOR DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG</b> .....	35
A. Ausgangssituation prüfen .....	35
B. Strukturen schaffen .....	36
C. Genderkompetenz der Beteiligten .....	44
D. Information und Beteiligung .....	46
<b>4.5 DER PROZESS DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG</b> .....	49

<b>TEIL V: ANHANG</b> .....	65
CHECKLISTE ZU GENDER IM BETRIEB/IN DER VERWALTUNG .....	65
MITBESTIMMUNG DER BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE .....	67
KRITERIEN FÜR DIE ERFASSUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN UND RESSOURCEN IM RAHMEN DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG .....	69
HINWEISE FÜR DIE FORMULIERUNG VON ZIELEN FÜR DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG .....	71
METHODEN DER ERFASSUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN .....	72
LITERATUR UND INTERNET-SEITEN .....	75
IMPRESSUM .....	77



## VORWORT

### **Liebe Kolleg\*innen,**

die Arbeitswelt verändert sich, und das immer schneller. Das hat insbesondere Auswirkungen auf die konkreten Arbeitsbedingungen und die Gestaltung von Arbeit- und Gesundheitsschutz.

Nach dem Arbeitsschutzgesetz §5 muss der/die Arbeitgeber\*in bereits seit 1997 für alle Arbeitsplätze beurteilen, welche Gefährdungen für die Gesundheit bestehen können.

Diese Gefährdungsbeurteilung ist so etwas wie der TÜV-Check für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Betrieb.

Hierbei spielt das Thema – Gender im Arbeits- und Gesundheitsschutz – von Anfang an eine bedeutende Rolle, erlangte zunehmend mehr Aufmerksamkeit und hat sich weiterentwickelt.

Diese Handlungshilfe beruht in der ersten Fassung auf Ergebnissen eines Projekts „Gender-Stress. Geschlechterrollen und psychische Belastungen in der Arbeitswelt“, das im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und ver.di und von Sujet Organisationsberatung durchgeführt wurde.

Die Ergebnisse flossen in weitere Forschungs- und Praxisvorhaben ein und dienten u.a. als ein wesentliches Beispiel für die Einbeziehung der Geschlechterperspektive in den Arbeits- und Gesundheitsschutz bei gemeinsamen Beschlüssen der Bundesländer zum Thema.

Nachdem die erste Auflage des Handlungsleitfadens vergriffen war, haben wir dies zum Anlass genommen, bei den damals beteiligten Projektteilnehmenden nachzufragen, was sich denn nach dem Abschluss des Projekts weiter getan hat.

---

Die Ergebnisse dieser Gespräche und die Erfahrungen mit den verallgemeinerten Projektergebnissen in Beratungen sind nun in dieser überarbeiteten Broschüre aufgenommen worden. Damit hat dieser Handlungsleitfaden eine weitere Konkretisierungsstufe erreicht.

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten, die uns ihre Zeit und ihre Gedanken zur Verfügung gestellt haben und wünschen den Leser\*innen viele Anregungen für ihre Arbeit.

**Ute Brutzki**

Bereichsleitung Genderpolitik

**Anke Thorein**

Gute Arbeit

**Michael Gümbel**

Sujet Organisationsberatung





## TEIL I: EINLEITUNG

Diese Handlungshilfe basiert auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Geschlechterrollen und psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Gender/ Stress“, das von der Hans-Böckler-Stiftung und der Gewerkschaft verdi, Bereich Genderpolitik, gefördert wurde. Das Projekt lieferte grundlegende Erkenntnisse zur Genderperspektive im Arbeitsschutz allgemein und insbesondere zum Themenfeld der psychischen Belastungen. Diese Handlungshilfe dient der Unterstützung der betrieblichen Umsetzungspraxis der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Sinne eines durch die Genderperspektive erweiterten Ansatzes und im Sinne der Umsetzung von Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben. Sie erscheint nun in einer dritten überarbeiteten Auflage.

Das Thema psychische Belastungen in der Arbeitswelt hat in den letzten Jahren mehr Aufmerksamkeit bekommen – in den Medien, in der Politik und in den Betrieben. Nicht zuletzt gibt es eine intensive politische Auseinandersetzung zum Thema, die unter anderem dazu geführt hat, dass seit 2013 die psychischen Belastungen im Arbeitsschutzgesetz als verpflichtender Teil der Gefährdungsbeurteilung genannt werden.



Belastungen und Erkrankungen in den Betrieben haben zugenommen, das Thema ist stärker in der Öffentlichkeit. Unternehmen und Verwaltungen beschäftigen sich auf unterschiedliche Weise mit dem Thema. Ein wie auch immer geartetes „Gesundheitsmanagement“ gibt es mittlerweile in den meisten größeren Betrieben. Man könnte sagen, es gehört dazu, sich mit Gesundheitsfragen im Betrieb zu befassen. Das ist gut.

Mit dieser Neuauflage soll Position bezogen werden in diesem vielfältigen Handlungsfeld. Dazu gehört der kritische Blick auf die betrieblichen Prozesse und die Vorgehensweisen im Prozess der Gefährdungsbeurteilungen.

Wir setzen hier Akzente durch:

- Eine Einbettung des Themas in gesellschaftliche Entwicklungen und im Wandel der Arbeitswelt: Die gesellschaftlichen Hintergründe der zunehmenden Belastungen sind zu betrachten und bei der Bearbeitung zu berücksichtigen.
- Die Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnisse stehen im Mittelpunkt der Analyse und Veränderung: Arbeitsbedingungen sind zu verbessern, nicht das Verhalten der Menschen ist zu optimieren. Damit ist die Prävention in den Fokus zu stellen.
- Es ist deutlich zu machen, dass es um betriebliche Fragestellungen und nicht um individuelle Themen und Befindlichkeiten geht.
- Nach wie vor sind Klarstellungen erforderlich, um die immer noch zu häufige Verwechslung von psychischen Belastungen und psychischen Erkrankungen zu vermeiden.



## TEIL II: ÜBERBLICK ÜBER DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Die Gefährdungsbeurteilung ist so etwas wie der TÜV-Check für die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Betrieb. Nach dem Arbeitsschutzgesetz §5 muss die Arbeitgeberin bzw. der Arbeitgeber seit 1997 für alle Arbeitsplätze beurteilen, welche Gefährdungen für die Gesundheit bestehen können. Es geht also nicht um Beschäftigte, die stark beansprucht sind und erkrankt sind, sondern um zukünftige mögliche Gefährdungen, die jede und jeden Beschäftigten betreffen.

Der Begriff der Gefährdungen ist zunächst vielleicht etwas ungewohnt. Er wurde zunächst in Bezug auf den technischen Arbeitsschutz eingeführt und ist in Bezug auf Arbeitsmittel, Maschinen, Gefahrstoffe u.a. leicht nachvollziehbar. So wie es dort darum geht, die Gefährdungen für die Gesundheit der Beschäftigten zu minimieren, die z.B. von einer gefährlichen Maschine ausgehen, geht es bei den psychischen Belastungen um Gefährdungen für die Gesundheit der Beschäftigten, die z.B. aus Überforderung oder schwierigen Beziehungen mit Kundschaft ausgehen.



Die alte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis, dass auch die sogenannten psychischen Belastungen erfasst werden müssen, setzt sich in den letzten Jahren mehr und mehr auch in der betrieblichen Praxis durch.

Aber wie man das macht – darüber besteht nach wie vor Unsicherheit. Denn für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gibt es keine Durchführungsvorschriften, auch wenn die Leitlinien und Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) dort mittlerweile einige Orientierung bieten. Es ist allerdings nicht verbindlich vorgeschrieben, WIE man sie durchführt, sondern nur, DASS man sie durchführt.

Vielleicht ist dies auch ein Punkt, der zur Verwirrung beiträgt: Es gibt keine Grenzwerte für psychische Belastungen und keinen allgemein anerkannten Standard wie es z. B. bei der manuellen Handhabung von Lasten mit der Leitmerkalmethode der Fall ist. Es ist nicht möglich psychische Belastungen zu messen wie etwa Lärm, denn wie sollte man zum Beispiel Zeitdruck oder Führungsverhalten messen? Diese Belastungen müssen demnach auf andere Weise erhoben werden.

Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gibt es viele Wege, die zum Ziel führen, aber ohne die Mitwirkung und Beteiligung der Betroffenen geht es nicht. Es gibt zahlreiche Erhebungsverfahren und Vorgehensweisen für die betriebliche Praxis. Die gesetzlichen Regelungen lassen eben auch viel Spielraum für das konkrete Vorgehen im Betrieb – und für die Mitbestimmung der gesetzlichen Interessenvertretungen.

Die Erfassung psychischer Belastungen umfasst die Bereiche Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und sonstige Rahmenbedingungen. Gefährdungen können zum Beispiel entstehen durch eine Arbeitsaufgabe, die mit hoher Verantwortung verbunden ist, durch eine Organisation der Arbeit, die ständige Flexibilität erfordert, durch Schichtarbeit, durch eine laute Arbeitsumgebung oder durch soziale Beziehungen, bei denen die Wertschätzung durch Vorgesetzte fehlt.



## Gesetzliche Grundlagen

Die Gefährdungsbeurteilung ist im Arbeitsschutzgesetz in den Paragraphen 5 und 6 geregelt. Dort heißt es:

### § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

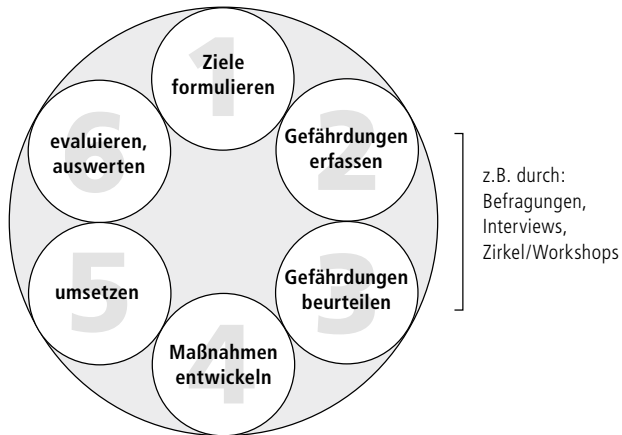
- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeit vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
  1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
  2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
  3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
  4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
  5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten
  6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

### § 6 Dokumentation

- (1) Der Arbeitgeber muss über die nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich ist.  
(...)



## Prozesskreis der Gefährdungsbeurteilung



Für die Umsetzung in den Betrieben heißt das:

- Laut Gesetz ist die Beurteilung der Arbeitsbedingungen, der Belastungen vorgesehen, nicht der Beanspruchung. Es wird also in erster Linie z.B. der Lärm gemessen und nicht gefragt, wer sich weniger Lärm wünscht. Ebenso wird bei psychischen Belastungen geprüft, ob die Arbeit unter Zeitdruck ausgeführt werden muss und nicht, ob einzelne unter Zeitdruck leiden.
- Es ist die ganze Organisation (der Betrieb, die Verwaltung), das gesamte Arbeitssystem zu überprüfen, nicht nur einzelne Gefährdungsquellen wie z.B. Stolperfallen oder die Gestaltung der Bildschirmarbeitsplätze.
- Es muss nicht in jedem Fall jeder einzelne Arbeitsplatz gleichermaßen genau überprüft werden. Wichtig ist, dass alle Arbeitsbereiche und alle Tätigkeiten erfasst werden. Die Frage, was unter „gleichartig“ zu verstehen ist, unterliegt der Mitbestimmung der Interessenvertretung.
- Die Gefährdungsbeurteilung ist regelmäßig zu wiederholen. Dabei sind auch die Instrumente und Vorgehensweisen stetig weiterzuentwickeln.

Für bestimmte Arbeitsplätze und Gefährdungen ist an anderer Stelle noch genaueres geregelt (z.B. § 3 ArbStättV, § 10 MuSchG, § 3 BetrSichV)



## ERLÄUTERUNG VON BEGRIFFEN

### Psychische Belastung

Der Begriff der „psychischen Belastung“ wird in der Wissenschaft und in der Praxis z.T. unterschiedlich gebraucht. In der international gültigen Norm ISO EN DIN 10075 ist psychische Belastung definiert als „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Psychische Belastungen sind nach dieser Definition also weder gut noch schlecht. Eine „Belastung“ kann für die arbeitende Person negativ sein, weil sie z.B. zu Ermüdung und Erschöpfung führt. Genauso gut kann sich die „Belastung“ aber auch positiv auswirken, weil sie z.B. zu Freude oder einem Erfolgserlebnis führt.

In der alltäglichen Sprache und meistens auch in der Praxis in den Betrieben gilt eine „Belastung“ aber als etwas Negatives, das auf Dauer lieber vermieden bzw. abgebaut werden sollte. *In diesem Sinne wird der Begriff der „Belastung“ auch in der vorliegenden Broschüre genutzt.*

Zu psychischen Belastungsfaktoren zählen die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsorganisation, die Zusammenarbeit, die Führung, der Umgang mit Kund\*innen, der Zusammenhalt unter den Kolleg\*innen und vieles mehr. In diesen Bereichen haben die Belastungen zugenommen, weil die Anforderungen an die Selbstorganisation bei der Arbeit zugenommen haben, Verantwortung im Unternehmen verschoben wurde, häufig immer mehr in der Arbeitszeit geleistet werden muss, berufliche Perspektiven ungewisser geworden sind und nicht zuletzt die Beziehungen zur Kundschaft schwieriger geworden sind. Vor diesem Hintergrund kann in kaum einem Unternehmen und kaum einer Verwaltung behauptet werden, dass psychische Belastungen hier kein Thema seien.

### Ressourcen

Die Gesundheitswissenschaften beschäftigen sich neben der Frage, was Menschen krankmacht, auch mit der Frage, was Menschen gesund erhält.



Die Frage, was bei der Arbeit krankmachen kann, ist die Frage nach den Belastungen. Das, was bei der Arbeit die Gesundheit fördern kann, wird als „Ressource“ bezeichnet. Es geht also immer darum, sowohl die Belastungen als auch die Ressourcen zu betrachten.

Viele Merkmale von Arbeit können sowohl als Belastung als auch als Ressource wirken. Je nach Situation und anderen Merkmalen kann z.B. ein zu großer Handlungsspielraum bei der Durchführung der Arbeitsaufgaben eine Belastung darstellen: Es ist dann z.B. nicht klar, wie eine bestimmte Aufgabe genau zu erledigen ist. Die Beschäftigten können und müssen selbst entscheiden, wie sie in der jeweiligen Situation vorgehen. Wenn sich eine Entscheidung als falsch herausstellt, werden alleine die Beschäftigten verantwortlich gemacht. Als Ressource kann ein solcher Handlungsspielraum dagegen dann wirken, wenn die Beschäftigten Rückendeckung für ihre Entscheidungen bekommen. Dann ist es auch nicht ganz so schlimm, wenn sich eine Entscheidung einmal als nicht sinnvoll herausstellt.

Ob großer Handlungsspielraum also als Ressource oder Belastung wirken kann, hängt hier wesentlich von der sozialen Unterstützung durch die Vorgesetzten ab. Stimmt die Unterstützung, kann die Entscheidungsfreiheit als Ressource dienen und die Arbeit erleichtern. Stimmt die Unterstützung nicht, wirkt die vorhandene Freiheit eher als Unklarheit und Verunsicherung und damit als Belastung.

### **Belastungen/Ressourcen und Beanspruchungen**

Die Belastungen und Ressourcen im Betrieb sind unabhängig von den konkreten Personen vorhanden. Es geht nicht darum, ob einzelne damit besser oder schlechter zurechtkommen. Es kann durchaus individuelle Unterschiede darin geben, wie sich die Beschäftigten subjektiv beansprucht fühlen. Die Gefährdungsbeurteilung schaut aber auf die Rahmenbedingungen im Betrieb, auf die Verhältnisse.

Ziel des Prozesses ist eine Veränderung der Rahmenbedingungen, nicht eine Veränderung der Personen – auch wenn ein gelungener Verlauf immer auch zu einer Weiterentwicklung der Menschen in der Organisation beiträgt.





## Gender

Der englische Begriff „gender“ bedeutet auf Deutsch „Geschlecht“. Im Unterschied zum deutschen Begriff bezieht sich „gender“ nur auf die Aspekte von „Geschlecht“, die kulturell und sozial bedingt und damit veränderlich sind. Für den Begriff „Geschlecht“ im biologischen Sinn steht der englische Begriff „sex“. Mit der Einführung des Begriffs „Gender“ im deutschen Sprachraum wird betont, dass die gegenwärtigen Geschlechterverhältnisse nicht zwangsläufig von biologischen Gegebenheiten bestimmt sind, sondern durch gesellschaftliche und kulturelle Prozesse entstanden sind. Sie waren in vergangenen Zeiten anders und sind in anderen Kulturen von den uns bekannten Verhältnissen unterschieden. Und sie werden sich in Zukunft weiterhin verändern – und sind damit auch gestaltbar!

Da auch die Vorstellungen davon, was als biologischer Anteil von „Geschlecht“ (also „sex“) angesehen wird, sozial und kulturell beeinflusst ist, benutzen wir hier in der Regel den Begriff „Geschlecht“ und beziehen uns dabei auf die veränderbaren und gestaltbaren Anteile von Geschlecht im Sinne von „gender“.

## Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming als internationaler politischer Ansatz der Gleichstellungspolitik beruht auf zwei Grunderkenntnissen:

- Die bisherig entwickelten Ansätze der Gleichstellungspolitik (bei denen es vor allem um Frauenförderpolitik geht) sind zwar unverzichtbar, wirken auf Dauer aber zu langsam um in absehbarer Zeit das Ziel der Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen.
- Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass die bestehenden Geschlechterverhältnisse immer wieder neu hergestellt werden. Das geschieht durch alle Entscheidungen und Aktivitäten auf politischer Ebene, die ohne Reflexion der Auswirkungen auf Frauen und Männer erfolgen. Um also nachhaltig erfolgreich erreicht werden zu können, muss das Ziel der Gleichstellung in alle Entscheidungen und Prozesse einbezogen werden: Die Kategorie „Gender“ muss also in den „Mainstream“, den Hauptstrom aller Aktivitäten einbezogen werden.



Die UNO, die Europäische Union, die Bundesregierung und viele Bundesländer und Organisationen (darunter auch ver.di) haben sich auf diese Anwendung von Gender Mainstreaming verpflichtet. Auch wenn das Potenzial dieser Selbstverpflichtungen noch vielfach ungenutzt bleibt, kann Gender Mainstreaming doch als einer der grundlegendsten Ansätze der Gleichstellungspolitik angesehen werden. In diesem Sinne eröffnet er auch für den Arbeitsschutz umfassende neue Perspektiven.

Zur Einführung von Gender Mainstreaming in einer Organisation wird in der Regel zunächst eine Gender Analyse durchgeführt, um festzustellen, an welchen Stellen Veränderungen nötig sind und wo angesetzt werden kann. Gender Mainstreaming bezieht sich im Wesentlichen auf die Handlungsfelder:

- Strukturen der Organisation,
- handelnde Personen und
- die fachliche, inhaltliche Arbeit mit der Kundschaft oder Klientel.

Das Ziel von Gender Mainstreaming ist es, stets zu überprüfen, wie sich Entscheidungen auf Frauen und Männer im Unternehmen, in der Verwaltung oder Organisation, aber auch in der Gesellschaft auswirken. Dabei gilt es zu erreichen, dass es nicht nur nicht zu Benachteiligungen und Diskriminierungen kommt, sondern, dass alle Handlungen dazu genutzt werden, zu einer Verbesserung der Gleichstellung der Geschlechter beizutragen.

## **Geschlechterrollenbilder**

Ein wesentlicher Teil dessen, was „Geschlecht“ ausmacht, ist geprägt durch Vorstellungen, Bilder, Stereotype und Klischees über Frauen und Männer. Frauen oder Männer können demnach nicht einparken, nicht zuhören, nicht kommunizieren, nicht weinen, sich nicht abgrenzen, nicht freundlich sein usw. Auch, wenn vielfach offensichtlich ist, dass die Stereotype oft nicht der Realität entsprechen, bleiben sie relativ hartnäckig bestehen und verändern sich nur langsam. „Geschlecht“ dient als eine wesentliche Orientierung für „richtiges“ Verhalten, Denken, ja sogar Fühlen. Wenn ein Mann sich so verhält, wie es dem männlichen Geschlechterrollenbild entspricht, kann es zwar sein, dass er für dieses „männliche“ Verhalten kritisiert wird. Er wird aber zugleich



darin bestätigt, dass er seine „Männlichkeit“ „richtig“ „dargestellt“ hat, dass er also als ein „richtiger Mann“ anerkannt wird. Häufig wird es als viel bedrohlicher erlebt „kein Mann“ zu sein („Weichei“, „Schlappschwanz“), als es unangenehm erscheint, wegen „typisch männlichem“ Verhalten kritisiert zu werden. Für Frauen gilt Entsprechendes.

#### Typische Geschlechterrollenbilder:

##### **Frauen**

- Kümmern sich um Kinder
- Sind schön
- Zicken
- Weinen eher
- Sind Opfer
- Können einen Haushalt besser führen
- Kümmern sich mehr um Gesundheit
- Sind sprachbegabter
- Passen gut in soziale Berufe
- Sind kommunikativer
- Nehmen sich oft zurück

##### **Männer**

- Sind stark
- Weinen nicht
- Interessieren sich für Fußball/ Autos
- Sind eher gewalttätig
- Setzen sich durch
- Wollen mehr Sex
- Gehen nicht zum Arzt
- Sind mathematisch begabter
- Passen gut in technische Berufe
- Schweigen auch mal gerne
- Erklären gerne die Welt

Die Auflistung ließe sich beliebig verlängern. Sie zeigt:

- Einerseits können wir für die Geschlechterrollenbilder zahlreiche Beispiele in der Realität finden,
- andererseits gibt es auch immer nicht wenige Beispiele in der Realität, die den Geschlechterrollenbildern widersprechen. Zum Teil sind die Stereotype auch schlicht falsch.

Gesellschaftlich verbreitete und anerkannte Bilder geben uns Orientierung, was wir in einer Situation von wem erwarten und befürchten können bzw. müssen. Da sich die meisten Menschen mehr oder weniger an diesen Geschlechterrollenbildern orientieren, werden in aller Regel unsere Erfahrungen bestätigt und stabilisiert. Damit erscheint es häufig einfacher, sich in der Welt zurecht zu finden. Was da nicht hinein passt, wird oft schlicht nicht wahrgenommen. Auch das macht die Stereotype so stabil.



## TEIL III: HINTERGRÜNDE

### **3.1 VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT – ANSTIEG PSYCHISCHER ERKRANKUNGEN, BEDEUTUNG UND AUFMERKSAMKEIT FÜR PSYCHISCHE BELASTUNGEN**

Die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und psychischen Erkrankungen wie Depressionen, Angststörungen u.a. sind in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus von Wissenschaft, Öffentlichkeit und Politik gelangt.

Immer mehr Erwerbstätige leiden durch zunehmende Anforderungen und zunehmende Belastung der Arbeit an Stress und psychischen Beschwerden und erkranken infolgedessen. Die Krankenkassen stellen fest, dass der Anteil der psychischen Erkrankungen an den Krankschreibungen stetig zunimmt. Noch viel stärker steigt die Zahl derjenigen, die aus diesem Grunde vorzeitig ganz aus dem Erwerbsleben aussteigen müssen.

Die größere Aufmerksamkeit bringt eine differenziertere Auseinandersetzung sowie unterschiedliche Interpretationen und Positionierungen mit sich.



So stellen einige Krankenkassen heraus, dass die Menschen anders krank werden, aber im Verlauf der Zeit nicht kränker geworden seien und dass die Akzeptanz von psychischen Erkrankungen gerade über die breite Debatte zum Burnout-Syndrom zugenommen habe (vgl. DAK Gesundheitsreport 2013).

Eine Ursache für die steigenden Zahlen psychischer Erkrankungsdiagnosen liegt sicherlich in der verstärkten Wahrnehmung und Aufmerksamkeit. Das bedeutet jedoch nicht, dass der Wandel der Arbeitswelt nicht veränderte und zunehmende – vor allem über die Psyche wirkende – Belastungen mit sich gebracht hat, wie zum Beispiel Zeitdruck, Termin- und Leistungsdruck, hohe Eigenverantwortung und Arbeitsverdichtung. Diese Belastungen werden durch prekäre und befristete Arbeitsverhältnisse verschärft. Es sei darüber hinaus daran erinnert, dass auch die meisten körperlichen Erkrankungen durch psychische Faktoren wie ungünstige Arbeitsbedingungen wesentlich beeinflusst werden können. Ein Bandscheibenvorfall oder ein Herzinfarkt sind eben nicht nur technische Defekte an der „Maschine Mensch“, sondern in vielen Fällen mitverursacht durch Stress und Druck bei der Arbeit. Psychische Belastungen machen krank – und nicht nur die Seele!

Für diese Handlungshilfe ist besonders interessant, dass die Gefährdungsbeurteilung in den Betrieben insgesamt immer noch zu wenig umgesetzt wird. Viele Beschäftigte wissen nicht, ob bei ihnen eine Beurteilung erfolgt ist, und nur wenige sind dabei selbst nach psychischen Belastungsfaktoren gefragt worden. Wer die betriebliche Praxis kennt, weiß, dass selbst dort, wo die Beschäftigten befragt werden, oft kaum wesentliche Veränderungen auf den Weg gebracht werden. Eine umfassende Gefährdungsbeurteilung, die die Umsetzung von Maßnahmen und die Überprüfung ihrer Wirksamkeit einschließt, dürfte bisher nur in der Minderzahl der Betriebe tatsächlich stattgefunden haben. Allerdings steigt die Zahl derjenigen, die sich dazu auf den Weg machen, kontinuierlich an.

Zusammengefasst kann also gesagt werden, dass einerseits die tatsächlichen Belastungen bei der Arbeit zugenommen haben, andererseits aber auch die öffentliche Aufmerksamkeit für psychische Erkrankungen – auch mit dem Bewusstsein der Ursachen in der Arbeitswelt – erheblich zugenommen hat.



## Was hat sich in der Arbeitswelt verändert?

Der grundlegende Strukturwandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft hat seit den 1990er Jahren immer stärker veränderte Arbeitsformen (Projektarbeit, eigenverantwortliches Arbeiten, Zeitarbeit, Solo-Selbstständigkeit etc.) hervorgebracht. Mit neuen, indirekten Steuerungsformen wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen haben Termin- und Zeitdruck ebenso zugenommen wie die Anforderungen an zeitliche und räumliche Flexibilität. Neue Technologien (Internet, Smartphone) haben das noch deutlich verstärkt, denn sie ermöglichen erst die ständige Erreichbarkeit und das zeitlich und räumlich entgrenzte Arbeiten.

Insgesamt ist diese Entwicklung ambivalent, denn auf der einen Seite entstehen neue Freiheiten, während andererseits neue Zwänge und Anforderungen an Flexibilität, Erreichbarkeit, Qualitätsansprüche etc. entstehen. Diese Entgrenzung von Arbeit basiert zum einen auf den technologischen Entwicklungen, aber auch auf den Prozessen von Individualisierung und Subjektivierung. Die Steuerung, Antreibung und Kontrolle der Arbeit ist mittlerweile innerhalb vieler Branchen von arbeitenden Menschen verinnerlicht worden. Der ambivalente Charakter des Wandels unterstützt diesen fließenden, häufig freiwilligen Prozess der Selbststeuerung.

Diese Beschreibung verweist darauf, dass auch in der modernen Arbeitswelt auf beiden Ebenen, Verhältnis- und Verhaltensprävention, gearbeitet werden muss, um die psychischen Belastungen wie Zeit- und Leistungsdruck, Erreichbarkeit und fehlende Pause etc. zu verringern. Spezifische moderne Belastungen sind der eigene verinnerlichte Leistungs- und Zeitdruck, die hohe Verantwortung bei gleichzeitig unsicheren Perspektiven, verschärft durch eine Entgrenzung von Arbeit und anderer Lebensbereichen im Zuge der verbreiteten ständigen Erreichbarkeit.



### **3.2 GENDER IN ARBEIT UND GESUNDHEIT: POLITISCHE UND BETRIEBLICHE HANDLUNGSANSÄTZE**

Auch das Geschlechterthema – Gender im Arbeits- und Gesundheitsschutz – hat sich weiterentwickelt und erlangt mehr Aufmerksamkeit. Zum einen wurden Geschlechteraspekte im Arbeits- und Gesundheitsschutz in Forschung und Praxis wie zum Beispiel dem Männergesundheitsbericht 2013 oder dem *iga.Report 35* (2017) aufgegriffen, aber auch auf politischer Ebene und in den Institutionen des Arbeitsschutzes in Deutschland ist mittlerweile einiges passiert. Dort hat es in den vergangenen Jahren einige wichtige Schritte gegeben, Gender in die Aktivitäten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu integrieren und den Stellenwert der psychischen Belastungen zu erhöhen. Die Ergebnisse des Projekts „Gender/Stress“ haben dabei ebenfalls eine Rolle gespielt. In vielen Ansätzen wird auf die Bedeutung der Geschlechterrollenbilder für die psychischen Belastungen und mögliche Ansätze für die Gefährdungsbeurteilung hingewiesen.

Die entsprechenden Beschlüsse von zwei Konferenzen der Gleichstellungs- und Frauenministerminister und -senatoren der Länder (GFMK) haben zu Stellungnahmen und Aktivitäten in den Institutionen des Arbeitsschutzes geführt. So hat u.a. die Konferenz der Arbeits- und Sozialminister (ASMK) sich dem Votum der GFMK im Wesentlichen angeschlossen.

Viele Unternehmen und Organisationen fühlen sich noch mit der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen überfordert. In Befragungen wird immer wieder bestätigt, wie gering der Anteil der Unternehmen ist, die Gefährdungsbeurteilungen bisher durchführen. Um der Überforderung und Unsicherheit entgegenzuwirken, sind Informationen und Unterstützungen (wie diese Handlungshilfe) erforderlich, die aufzeigen, wie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen funktioniert. Dabei geht es darum darzustellen, dass es komplex aber nicht zu kompliziert, sondern machbar und lohnenswert ist. Der Nutzen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen muss dabei herausgestellt werden. So können viele wichtige aktuelle Themen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung bearbeitet werden wie z.B. der Umgang mit dem demographischen Wandel – oder eben die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen.



### 3.3 WARUM GENDER (MAINSTREAMING) IN DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG?

Gender Mainstreaming bedeutet – wie oben erläutert – auch in dem Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes die Auswirkungen von Aktivitäten und Konzepten auf Frauen und Männer zu überprüfen. Wenn bisher mit vermeintlich objektiven Methoden in Betrieben Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt wurden, wurde davon ausgegangen, das Vorgehen sei geschlechtergerecht, da man meinte, es sei geschlechterneutral. Auf diese Weise wurden viele Aspekte und Belastungsfaktoren nicht erkannt, da Geschlechterrollenbilder und Zuschreibungen dazu führten, dass bestimmte Fragen nicht gestellt wurden, aber auch Antworten nicht auf den Tisch kamen, die für Beschäftigte tabuisiert waren.

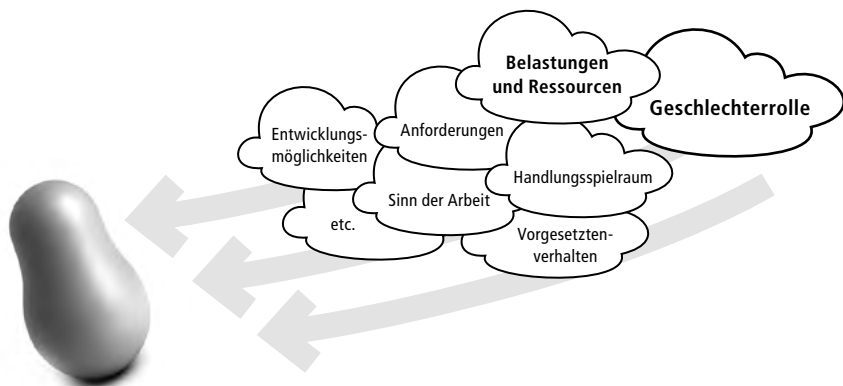
Mit dem Projekt Gender/Stress konnte gezeigt werden, dass Geschlechterrollenbilder einen bedeutsamen Einfluss auf die konkrete Ausprägung der Arbeitsbelastungen für Frauen und Männer haben. Zugleich prägen diese Geschlechterrollenbilder, was als Belastung wahrgenommen wird und was als Selbstverständlichkeit und „Normalität“, als unproblematisch angesehen wird. So bleibt die Freundlichkeit der Verkäuferin als psychische Belastung genauso unterbewertet wie die Angst des Polizisten – um nur zwei Beispiele zu nennen. Die Bilder und Stereotype wirken auf Männer und Frauen und schränken sie in ihren Handlungsmöglichkeiten ein – gerade dort, wo es um Zugänge zu Ressourcen wie soziale Unterstützung und das Thematisieren von Belastungen geht.

Anforderungen und Rahmenbedingungen von Arbeit können so in der gleichen Organisation für Frauen und Männer unterschiedlich als Belastungen und Ressourcen wirken. Manche Ressourcen stehen eher Frauen oder eher Männern zur Verfügung. So dürfen Frauen z.B. in bestimmten Fällen eher Schwäche zeigen, während Männer sich z.B. bisweilen eher abgrenzen dürfen. Genauso liegen manche Belastungen für ein Geschlecht eher vor als für das andere: Frauen müssen z.B. oft freundlicher sein, während von Männern eher erwartet wird, dass sie schwierige Situationen mit aggressiver Kundschaft oder Klientel leichter bewältigen.





Die Einbeziehung der Gender-Perspektive ermöglicht deutliche Verbesserungen sowohl für die Qualität der Erfassung der Belastungen und Ressourcen, als auch für die möglichen Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse. Zugleich bietet die Gefährdungsbeurteilung als umfassende betriebliche Bestandsaufnahme einen hervorragenden Ansatzpunkt dafür, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten mit der Verbesserung der Gleichstellung der Geschlechter im Betrieb zu verknüpfen.



### Psychische Belastungen – rollentypisch für Frauen und Männer

Für alle Aspekte (Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Rahmenbedingungen) der psychischen Belastungen konnte im Projekt Gender/Stress aufgezeigt werden, dass die symbolische Dimension des Geschlechts, also die Geschlechterbilder und -stereotype, einen entscheidenden Einflussfaktor darstellt.

- Die Arbeitsanforderungen an Frauen und Männer werden unterschiedlich wahrgenommen. Bei bestimmten Aspekten wird eine deutlich höhere Anforderung an das eine Geschlecht als an das andere gestellt (z.B. bei der Anforderung, freundlich zu sein). Bei einigen Aspekten unterscheidet sich der Anspruch, mit einer bestimmten Belastung umgehen zu können, deutlich (z.B. beim Thema Fachkompetenz oder bei der Fähigkeit, seinen Standpunkt durchzusetzen).



- In vielen Bereichen liegt eine geschlechterhierarchische Bewertung der Anforderungen vor: Diejenigen, die eher an Frauen gerichtet sind, werden geringer bewertet als die, die an Männer gerichtet sind.
- Zugleich findet eine unterschiedliche Gewichtung der Anforderungen statt, je nachdem ob sie mit den stereotypen Anforderungen an die jeweilige Geschlechterrolle übereinstimmen oder nicht. Diese Gewichtung steht im Zusammenhang mit der Entwicklung von Tätigkeiten und Berufen, die sich in enger Anlehnung an tradierte Bilder von Frauen und Männern herausgebildet haben. Aus dieser Entwicklung stammen für die entsprechenden Tätigkeiten und Berufe jeweils unreflektierte Selbstverständlichkeiten. So scheint es zunächst für eine Verkäuferin ganz selbstverständlich und nicht wirklich eine Belastung zu sein, dass sie stets freundlich sein muss, oder für einen Finanzbeamten, dass er ein Problem allein lösen muss.
- Die Untersuchung hat gezeigt, dass die unterschiedliche Bewertung und Gewichtung dazu führen kann, dass bestimmte Anforderungen erst gar nicht als solche wahrgenommen werden (z.B. die Attraktivität der Verkäuferinnen oder die Bewältigung schwieriger Situationen mit Steuerpflichtigen).

Insgesamt ist festzuhalten, dass ohne Gender-Perspektive einige bedeutende Anforderungen und Belastungen nicht oder nur schwerer erkannt und bearbeitet werden können.





### BEISPIELE

Im Textileinzelhandel wird Frauen zugeschrieben, sie seien freundlicher und könnten also die Anforderung, den Kundinnen und Kunden immer freundlich zu begegnen, besser erfüllen. Da Männern zugeschrieben wird, dass sie das weniger könnten, ist die emotionale Belastung für die männlichen Beschäftigten hier weniger ausgeprägt als für die weiblichen. Andererseits wird von Männern mehr erwartet, sich durchzusetzen, wenn es zu Konflikten mit der Kundschaft kommt.

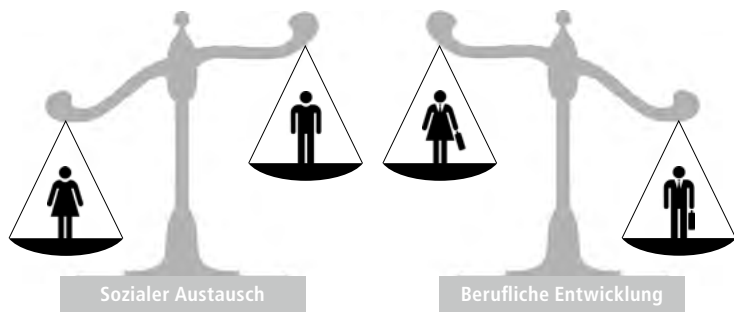
Die Geschlechterrollenbilder beeinflussen also für beide Geschlechter sowohl Belastungen als auch Ressourcen:

	Belastung	Ressource
<b>Frauen</b>	Freundlich sein müssen	Unsicher und schwach sein dürfen
<b>Männer</b>	Sicher und stark sein müssen	Unfreundlich sein dürfen

Geschlechterrollenbilder führen z.B. dazu, ...

- dass für Frauen die Dimension „Sozialer Austausch“ anders bewertet wird als für Männer.
- dass die Dimension „Entwicklungsmöglichkeiten“ für Männern höher bewertet wird.

Ein und dieselbe „objektive“ Arbeitssituation wird gefiltert durch Geschlechterrollenbilder unterschiedlich bewertet und wahrgenommen.





Im Projekt Gender/Stress wurde gezeigt, dass stereotype Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit sich in Bezug auf Belastungen und Ressourcen finden lassen: So wird Weiblichkeit hier z.B. mit Freundlichkeit, Schwäche und Kommunikationsfähigkeit verbunden, während Männlichkeit mit Durchsetzungsfähigkeit, Aufstiegsinteresse und technischer Kompetenz verbunden ist. Damit werden in vielen Fällen sowohl Frauen als auch Männer benachteiligt: Vorhandene Kompetenzen werden nicht wahrgenommen, nicht genutzt und nicht anerkannt. Das beeinflusst die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, die Bewertung der Arbeitsleistung, die Bewertung der Belastungen und die Verfügbarkeit von Ressourcen – in vielen Fällen, aber nicht ausschließlich zu Ungunsten von Frauen.

Eine grundlegende Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen und Ressourcen im Betrieb – wie es die Gefährdungsbeurteilung darstellt – erfordert also zugleich die Auseinandersetzung mit den Rollenbildern und Stereotypen, die sich in vermeintlichen Selbstverständlichkeiten widerspiegeln. Übliche Aussagen wie „wer damit nicht klarkommt, hat den falschen Beruf gewählt“ weisen in der Regel genau auf die Belastungsthemen, die nicht gesehen werden (dürfen). Polizisten haben aber tatsächlich Angst wie alle anderen und auch Verkäuferinnen können nicht immer freundlich sein. Eine gute Gefährdungsbeurteilung nimmt das in den Blick und öffnet Perspektiven, wie diese Anforderungen im Betrieb verändert werden können.





## **TEIL IV: SO KANN ES IN DER PRAXIS GEHEN... ZUSAMMENFASSUNG DER GELINGENSBEDINGUNGEN**

### **4.1 IM ÜBERBLICK: WAS IST ZU BEACHTEN BEI EINER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN?**

- Bilden Sie eine Steuerungsgruppe aus Arbeitgeber\*in, Interessenvertretung (Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretung) und betrieblichen Expert\*innen, in der die Betriebsparteien gemeinsam über das gesamte Vorgehen im weiteren Prozess entscheiden.
- Binden Sie die Gefährdungsbeurteilung in vorhandene Strukturen ein, wie z.B. den Arbeitsschutzausschuss.
- Stellen Sie sicher, dass die Leitung des Unternehmens/der Verwaltung/der Organisation die Verantwortung für den Prozess übernimmt und ihn entweder selbst leitet oder weitgehende Entscheidungsbefugnisse delegiert.
- Entscheiden Sie sich in der Steuerungsgruppe gemeinsam für geeignete



erfahrene Berater\*innen, die im weiteren Prozess unterstützen.

- Nehmen Sie sich zu Beginn Zeit, um eine klare, gute Ausgangssituation für den Prozess zu schaffen:
  - Prüfen Sie die Zusammensetzung des Steuergremiums: Welche Perspektiven und Kompetenzen sind bereits im Steuergremium vorhanden und welche sollten ergänzt werden durch weitere betriebliche Akteur\*innen wie Personalentwickler\*innen oder Menschen mit psychologischem oder soziologischem Hintergrund?
  - Klären Sie die Ziele des Prozesses und formulieren Sie realistische Ziele.
  - Integrieren Sie Ziele zum Geschlechterverhältnis und zum Umgang mit Selbstverständlichkeiten und Zuschreibungen in der Organisation/in der Verwaltung/im Unternehmen.
  - Machen Sie sich vor der Erhebung ein Bild von den typischen Belastungen und Ressourcen bei Ihnen und ergänzen diese um die Selbstverständlichkeiten der Berufe und Tätigkeiten bei Ihnen, die als unabdingbar gelten und unausgesprochen vorausgesetzt werden.
  - Überlegen Sie, wie diese Selbstverständlichkeiten erfragt und erhoben werden können und wie Sie herausfinden können, ob es in diesen Bereichen Handlungsbedarfe gibt.
- Prüfen Sie den Zeitpunkt für den Start des Projektes: Sind ausreichend Zeitkapazitäten bei der internen Projektleitung und den meisten Führungskräften und Mitarbeitenden vorhanden? Stehen andere wichtige Themen im Vordergrund? Können diese Themen sinnvoll mit dem hier anstehenden Projekt verknüpft werden?
- Welche Methoden und Vorgehensweisen passen in die Kultur der Organisation/in die Verwaltung/ins Unternehmen?
- Wie können die Mitarbeiter\*innen als Expert\*innen der Belastungssituation gut und weitgehend beteiligt werden?
- Binden Sie die Führungskräfte ein. Dabei geht es um deren eigene Belastungen und Ressourcen wie auch ihre Rolle als Verantwortliche für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen.
- Schaffen sie zum Start und während des Prozesses viel Transparenz zum Vorgehen, Ergebnissen und zukünftigen Perspektiven.
- Geben Sie den beteiligten Sicherheit und Orientierung, worum es geht, Schutz vor Angriffen und Beschuldigungen. Machen Sie deutlich, dass der Fokus auf den Arbeitsbedingungen liegt und nicht auf der Gesundheit und dem individuellen Verhalten Einzelner.



- Stellen Sie sicher, dass alle Arbeitsbereiche und alle Mitarbeiter\*innen-gruppen einbezogen werden.
- Beteiligen Sie die Mitarbeiter\*innen bei der Ableitung und Entwicklung von Maßnahmen und Lösungen.
- Stellen Sie im Steuergremium Zusammenhänge zu anderen betrieblichen Themen und Bereichen her und verzahnen Sie diese: Z.B. Personalentwicklung, Mitarbeiter\*innengespräche, Konfliktregularien, Beurteilungssysteme, Qualitätsmanagement etc.
- Speisen Sie die Ergebnisse in andere Prozesse ein und verbessern, verfeinern und regulieren Sie diese damit.
- Sorgen Sie für eine Nachhaltigkeit, indem Sie verbindliche Überprüfungsmechanismen und eine regelmäßige Wiederholung verankern.

**Aufgrund der Erfahrungen aus zahlreichen betrieblichen Prozessen sind folgende Aspekte als besonders wichtige Voraussetzungen für eine Gefährdungsbeurteilung zu nennen:**

- Ein Interesse bei der obersten Leitung, die Arbeitssituation tatsächlich zu verbessern,
- ein Prozess, der von der Geschäftsführung ebenso wie von der betrieblichen Interessenvertretung verantwortlich getragen wird,
- die Erkenntnis, dass die Erfassung und Reduzierung psychischer Belastungen für die Organisation bzw. das Unternehmen/die Verwaltung von zentraler Bedeutung ist, um langfristig gesunde, motivierte Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte zu behalten,
- das Wissen darum, dass der Prozess komplex und umfassend ist, und Zeit- und Geldressourcen erfordert,
- die Einbindung (gender)kompetenter Berater\*innen,
- die Kompetenz, komplexe Prozesse zu steuern, die entweder intern bereits vorhanden ist oder extern eingekauft wird,
- Offenheit für unerwartete und unangenehme Ergebnisse, in denen die Chance liegen kann, die Organisation, die Verwaltung bzw. das Unternehmen und die einzelnen Menschen weiterzuentwickeln,
- ein Verständnis der Gefährdungsbeurteilung als kontinuierlicher gemeinsamer Lernprozess, bei dem Fehler begangen und offen besprochen werden – um daraus für die Zukunft zu lernen.



## 4.2 ANLÄSSE NUTZEN

Hindernisse für die Durchführung von Gefährdungsbeurteilung sind verschieden. Häufig hört man, dass das Thema zu schwierig handzuhaben sei. Es fehlt an Wissen und Erfahrung, aber auch an Priorität. Immer wieder wird gesagt, das Thema Gesundheit falle regelmäßig hinter andere betriebliche Themen zurück.

Deshalb ist es wichtig, die Zusammenhänge betrieblicher Themen und Prozesse zu erkennen und diese sinnvoll zu verknüpfen. Die Gefährdungsbeurteilung unterstützt viele betriebliche Fragestellungen. Sie bietet Erkenntnisse und Gestaltungshinweise, zum Beispiel zur Bewältigung des demographischen Wandels und für die Gestaltung altersgerechten Arbeitens, zur Vermeidung von Burnout und Konflikten, für die Verbesserung der Arbeitsorganisation, für das Qualitätsmanagement sowie für die Einführung neuer Systeme und Konzepte.

## 4.3 ROLLEN UND AUFGABEN UNTERSCHIEDLICHER AKTEURE

### **Geschäftsführung/Leitung**

Nach dem Arbeitsschutzgesetz trägt die Geschäftsführung (Arbeitgeber\*in) die Verantwortung für die Gefährdungsbeurteilung und die Umsetzung des Gesetzes.

Die Praxiserfahrungen zeigen, dass es entscheidend für den Erfolg der Gefährdungsbeurteilung ist, dass die Geschäftsführung ernsthaft hinter dem Prozess steht, Interesse an einem guten Ergebnis hat und das auch nach außen zeigt.

Die Geschäftsführung sollte sich inhaltlich mit dem Thema beschäftigen und sich einbringen, denn der Nutzen des Ganzen ist größer, wenn deutlich wird, dass es hier um wichtige Themen geht, die die ganze Organisation und eben auch die Leitung betreffen. Das motiviert die Beschäftigten und Führungskräfte, sich zu beteiligen.





Einbringen heißt auch, die eigenen Bedenken und Sorgen aus Leitungssicht zu formulieren und diese im Prozess zu berücksichtigen. Häufig besteht zum Beispiel die Sorge, wie mit kritischen Rückmeldungen zu Führungsverhalten umgegangen werden kann oder die Sorge, dass die Menschen sich noch belasteter fühlen, wenn sie sich mit dem Thema bewusst beschäftigen. Es ist wichtig sich im Steuergremium mit diesen Bedenken auseinander zu setzen und Lösungsansätze zu entwickeln. Das Formulieren von Sorgen und Unsicherheiten aus Leitungssicht ist sicher häufig neu und ungewohnt. Von der Leitung werden in der Regel Sicherheit und Orientierung erwartet, Fehler und Schwächen sind hier eher tabuisiert. Dahinter steckt ein Leitungsbild, das sich an Vorstellungen von „männlicher“ Unverletzlichkeit orientiert und die Fehler- und Lernkultur in Organisationen ungünstig beeinflusst. Es trägt damit auch zu unangemessen Ansprüchen an die Beschäftigten bei. Gefährdungsbeurteilungen sind objektiv eine starke Anforderung für jede Leitung. Damit offen umzugehen ist ein wichtiger Schritt zu einer neuen, gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur.

### **Betriebliche Interessenvertretungen**

Die Praxiserfahrungen zeigen, dass betriebliche Interessenvertretungen in vielen Prozessen eine entscheidende Rolle spielen, da sie häufig Initiator\*innen und Motoren der Gefährdungsbeurteilung sind. Das Thema Arbeitsschutz steht auch bei vielen Betriebs- und Personalräten bisher nicht ganz oben auf der Agenda, aber sich für verbesserte Arbeitsbedingungen einzusetzen ist eine wesentliche Kernaufgabe von Interessenvertretungen. Die betriebliche Interessenvertretung sollte deshalb eine wichtige Rolle im Prozess der Gefährdungsbeurteilung einnehmen. Es besteht nach dem Betriebsverfassungsgesetz volle Mitbestimmung in jedem Prozessschritt – von der Zusammensetzung des Steuergremiums, der Auswahl von Berater\*innen und Vorgehensweisen bis zur Umsetzung von Maßnahmen und der Dokumentation.

Personalräten wird z.T. das Recht auf die umfangreiche Mitbestimmung abgesprochen. Eine Gefährdungsbeurteilung kann jedoch kaum gelingen, wenn der Personalrat das Vorgehen oder die ausgewählten Berater\*innen nicht anerkennt. Schließlich unterliegt die Entscheidung über die Maßnahmen, die aus der Gefährdungsbeurteilung folgen, in jedem Fall der vollen Mitbestimmung



auch des Personalrats! Das Gremium sollte sich mit dem Thema auseinandersetzen und Kompetenzen aufbauen, eigene Ziele für den Prozess und zur eigenen Rolle festlegen. Wenn die Mitbestimmung gewährleistet ist, sollte die Interessenvertretung anerkennen, dass die Verantwortung beim Arbeitgeber liegt und Alleingänge im Prozess vermeiden, wie z.B. Ergebnisse zu früh zu veröffentlichen oder betriebsöffentlich den Prozess kritisieren, solange nicht im Rahmen der Steuerungsgruppe alle Verständigungsversuche gescheitert sind.

Aufgabe der Interessenvertretung im Prozess ist eine kritische Begleitung und Unterstützung des Prozesses. Kritikpunkte sollten zunächst mit der Arbeitgeberseite im offenen Dialog geklärt werden. Hier können unter Umständen auch eigene Berater\*innen und Sachverständige der Interessenvertretung hilfreich sein.

### **Personalverantwortliche**

Die Steuerung und Organisation der Gefährdungsbeurteilung kann gut in der Personalabteilung verankert werden. Kernthemen der Gefährdungsbeurteilung befinden sich häufig ohnehin im Verantwortungsbereich der Personalabteilung z.B. die Organisation von Fort- und Weiterbildungen, Coaching, Führungskräfte- und Teamentwicklung wie auch die Unterstützung bei der Regelung von Konflikten. In der Regel haben einige Mitarbeitende der Personalabteilung zudem psychologische Ausbildungen und Kompetenzen, die bei der fachlichen Steuerung und Gestaltung des Prozesses hilfreich sein können.

### **Führungskräfte**

Die Führungskräfte haben eine wichtige Rolle durch ihre doppelte Beteiligung im Prozess. Zum einen sind sie auch Mitarbeitende, die häufig sehr belastet sind. Mittlere Führungskräfte befinden sich in einer schwierigen Sandwichposition. Sie müssen teilweise Entscheidungen bekanntgeben und umsetzen, die sie selber nicht getroffen hätten. Sie stehen dann zwischen den Stühlen und haben wenig Unterstützung und kollegialen Austausch, da sie in ihrer Vorgesetztenfunktion Vorbild sind. Sie tragen zudem Verantwortung für das



Wohlbefinden der Mitarbeitenden in ihrem Bereich und haben die Aufgabe Belastungen zu reduzieren und Ressourcen aufzubauen. Führungskräfte sind allerdings auch selbst oft Quelle möglicher Belastungen oder Ressourcen der Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden und müssen sich im Prozess häufig mit sehr kritischen Rückmeldungen auseinandersetzen oder werden für Dinge verantwortlich gemacht, die nicht in ihrem Handlungs- und Entscheidungsspielraum liegen. Der Umgang mit den Ergebnissen zum Thema Führung ist für die Betroffenen entscheidend und sollte besonders bedacht werden.

Schließlich haben Führungskräfte oft entscheidende Aufgaben bei der Konkretisierung und Umsetzung von Maßnahmen. So kann eine Reduzierung der Arbeitsbelastung für Beschäftigte in der Regel nur konkret bezogen auf den jeweiligen Arbeitsplatz umgesetzt werden oder müssen andere Kommunikationswege in den einzelnen Teams entwickelt und umgesetzt werden. Engagierte Führungskräfte können hier sehr viel bewegen, während an überforderten oder widerständigen Führungskräften viele gute Ansätze schlicht abprallen.

## **Mitarbeiter\*innen**

Die Beteiligung der Mitarbeiter\*innen ist nicht nur erforderlich, um die Belastungssituation erfassen zu können, sondern auch bereits ein wesentlicher Baustein zur Verbesserung der Zufriedenheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter\*innen. Die Beschäftigten sollten von Beginn an mit ins Boot genommen werden und ausreichend über Ziele und das Vorgehen informiert werden. Sie sollten direkt befragt werden und an der Entwicklung von Lösungsansätzen beteiligt werden.

Gute Beteiligung gelingt allerdings nicht immer. Viele Beschäftigte sehen auf eine Geschichte zurück, in denen Sie sich oft nur alibihaft beteiligt gefühlt haben, in denen sie zwar immer wieder gefragt worden sind, in denen die wesentlichen Veränderungen dann aber gegen ihren Willen und gegen ihre fachliche und menschliche Einschätzung stattgefunden haben. Diese Erfahrungen machen es oft schwer, neue Energie für das Benennen von wichtigen Themen zu finden und eigene Veränderungen des Denkens, der Kommuni-



kation und der Arbeit anzupacken. Für gute, menschen- und geschlechtergerechte Arbeit, die in eine demokratische Gesellschaft passt, braucht es diese Bereitschaft zur Beteiligung.

### **Gewerkschaftliche Gremien**

Betriebsgruppe, Fachgruppen und anderen Gremien der Gewerkschaften sind nicht selten wichtige Impulsgeber für die Gefährdungsbeurteilung. Im Prozess selber sind jedoch in erster Linie Arbeitgeber\*in, Interessenvertretung und Fachleute in der Verantwortung und Steuerung des Prozesses. Die Rolle der gewerkschaftlichen Gremien bleibt dann die kritische Begleitung sowie Empfehlungen an die betriebliche Interessensvertretung zu geben.

### **Gewerkschaftlicher Handlungsspielraum**

Gewerkschaften sind gegenwärtig dabei, sich stärker im Arbeitsschutz insbesondere im Bezug auf den Umgang mit psychischen Belastungen zu engagieren. Dabei geht es in erster Linie um die Betonung der gesellschaftlichen Dimension des Themas, die Darstellung des Wandels der Arbeit und um die Zielsetzung der „Entstressung“ der Arbeitswelt. Hier haben Gewerkschaften mit Kampagnen wie „Gute Arbeit“ bereits eine besondere Rolle angenommen. An anderer Stelle kann Gewerkschaft die Aufgabe der kritischen Begleitung eines gemeinsamen Projekts der Gefährdungsbeurteilung annehmen. Vielfach ist auch in Tarifverträgen bereits die Gefährdungsbeurteilung als ein wesentliches Element der Arbeitsgestaltung aufgenommen worden. Eine weitere Herausforderung stellt die Frage dar, wie es mit den Belastungen und Ressourcen derjenigen bestellt ist, die in betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungen der Beschäftigten arbeiten.



## 4.4 VOR DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

### **Gender Mainstreaming in die Gefährdungsbeurteilung integrieren – so kann es gehen:**

Auf den nächsten Seiten skizzieren wir Schritt für Schritt, wie eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unter Genderperspektive aussehen kann. Es werden allgemeine Empfehlungen gegeben und anhand konkreter Beispiele anschaulich gemacht. Diese Beschreibung soll im konkreten betrieblichen Prozess als Orientierung und Unterstützung dienen.

#### **A. Ausgangssituation prüfen:**

Zunächst gilt es zu klären, auf welchen Strukturen und Erfahrungen im Betrieb aufgebaut werden kann. In vielen Betrieben gibt es interne oder externe Beauftragte für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (z.B. Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzt\*innen). Häufig ist auch schon eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt worden – allerdings selten vollständig. So wurde entweder nur eine Befragung durchgeführt, aber keine Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt oder es wurde nur der technische Arbeitsschutz berücksichtigt.

Es ist also zu fragen:

- Welche betrieblichen Strukturen gibt es bereits?  
Gibt es einen Arbeitsschutzausschuss (ASA)? Wer ist darin vertreten?  
Gibt es andere Aktivitäten zur Gesundheit der Beschäftigten (Gesundheitsförderung oder Gesundheitsmanagement, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Sozialberatung usw.)?  
Wurden bereits Befragungen zur Arbeitszufriedenheit durchgeführt?
- Gibt es schon andere Erfahrungen mit Gefährdungsbeurteilungen?
- Was ist bei den Beschäftigten angekommen?
- Wie zufrieden sind die Beteiligten mit dem Vorgehen, den Ergebnissen, den Maßnahmen?



## Nutzen der Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung nutzt nicht nur den Beschäftigten, sondern auch dem Betrieb:

- Die Voraussetzungen für die Gesundheit der Beschäftigten werden untersucht und verbessert.
- Die Bestandsaufnahme deckt auch Schwachstellen im Betrieb auf, an denen sich die Arbeit besser organisieren lässt oder besser auf die Kundschaft oder Klientel ausrichten lässt.
- Die Beschäftigten merken, dass sich jemand mit ihrer Arbeitssituation auseinandersetzt und fühlen sich wertgeschätzt. Das verbessert die Motivation und die Freude bei der Arbeit. Die Erfahrung, wirklich an Veränderungen beteiligt zu werden, kann dazu beitragen, Frustrationen aus der Vergangenheit aufzulösen und neues Engagement bei den Beschäftigten zu wecken.

### Wann wird eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?

Das Gesetz sieht keine festen Rhythmen der Überprüfung vor. Die Gefährdungsbeurteilung ist allerdings regelmäßig zu überprüfen und zu wiederholen. Darüber hinaus sollte eine Gefährdungsbeurteilung stattfinden:

- wenn der Krankenstand in einem Bereich auffällig ist oder
- wenn es Beschwerden von Mitarbeiter\*innen gibt.
- Sobald geplant ist, Arbeitsplätze, Prozesse und Abläufe zu verändern, z.B. im Rahmen von Umstrukturierungen, ist vorausschauend eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, die die möglichen Auswirkungen untersucht und die Veränderungen so gestaltet, dass verbesserte Bedingungen die Folge sind.

## B. Strukturen schaffen

### Wer ist verantwortlich und wer soll den Prozess steuern?

Die Arbeitgeber\*in trägt nach dem Gesetz die Verantwortung für die Gefährdungsbeurteilungen, da die gesetzliche Verpflichtung sich an sie richtet. Aber



die Praxis sieht oft anders aus. Nicht immer sehen Führungskräfte, welchen Nutzen ihre Organisation davon hat, das Gesetz zu erfüllen. Sanktionen sieht das Gesetz nicht vor.

Auch Betriebsräte und Personalräte haben die Möglichkeit, den Prozess ein gutes Stück weiterzuentwickeln, wenn die Geschäftsführung dazu nicht bereit ist, nicht die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung hat oder überhaupt den Stellenwert der Gefährdungsbeurteilung noch nicht erkannt hat. In der Umsetzungs- und Veränderungsphase wird es jedoch in der Regel ohne die Geschäftsführung schwierig. Einige Maßnahmen kosten Zeit und Geld. Diese Ressourcen können nur sichergestellt werden, wenn auch die Geschäftsführung Interesse an der Verbesserung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden hat.

Der gesamte Prozess ist für die Organisation und die Mitarbeitenden von größerem Nutzen, wenn eine Steuerungsgruppe den Prozess verantwortet und leitet. Aus Genderperspektive sollten möglichst viele unterschiedliche Perspektiven aus der Organisation in der Steuerungsgruppe vertreten sein. So kann vermieden werden, dass bestimmte Perspektiven (z.B. der technische Arbeitsschutz, die Geschäftsführung oder die langjährig freigestellten BR/PR-Mitglieder) den Prozess beherrschen. Andere, „leisere“ Stimmen könnten überhört werden.

In diese Steuerungsgruppe gehören Personen aus verschiedenen Bereichen der Organisation, auf jeden Fall aber:

- Vertreter\*in der Arbeitgeber\*inseite
- Betriebsrat/Personalrat/Mitarbeiter\*innenvertretung
- Fachleute für Arbeit und Gesundheit (Betriebsarzt/-ärztin, Fachkraft für Arbeitssicherheit)
- Gleichstellungsbeauftragte
- Personalverantwortliche
- Vertreter\*innen der mittleren Führungsebene

Wie die Steuerungsgruppe zusammengesetzt wird und wer die Leitung übernimmt, ist aufgrund der spezifischen Umstände der jeweiligen Organisation zu entscheiden.



## Mitglieder der Steuerungsgruppe

### Wer?

### Warum?

Geschäftsführung/Arbeitgeber\*in

Die oberste Leitungsebene muss den Prozess mitverantworten, das Vorgehen unterstützen und die folgenden Maßnahmen akzeptieren und unterstützen.

Betriebs- bzw. Personalrat

Die Interessenvertretung übt in der Steuerungsgruppe ihre Mitbestimmung aus.

Fachleute für Arbeit und Gesundheit  
(Fachkraft für Arbeitssicherheit,  
Betriebsärzt\*in u.a.)

Sie sind die beauftragten Expert\*innen der Organisation in Arbeitsschutzfragen – in der Regel mit Schwerpunkt auf die körperlichen Belastungen. Ihre Erfahrung soll einfließen und ihre Unterstützung auch für die Beurteilung psychischer Belastungen und Ressourcen gesichert werden.

Gleichstellungsbeauftragte

Sie sind die beauftragten Expert\*innen für Gleichstellungsfragen. Auch ihre Erfahrung soll einfließen und die Unterstützung gesichert werden.

Personalbereich (Personalleitung,  
Personalentwicklung)

Die Beurteilung berührt wesentliche Handlungsfelder des Personalbereichs. Hier werden in der Regel wichtige Maßnahmen zur Verbesserung der Situation geplant und umgesetzt.

Mittlere Führungsebene

Die Einstellung und das Verhalten der Führungskräfte haben eine große Bedeutung für Belastungen und Ressourcen – und auch für die Gleichstellung. Deshalb sollten sie von Anfang an am Prozess beteiligt werden. Auch ihre Arbeitsbedingungen sind zu beurteilen.





Die Steuerungsgruppe trifft grundlegende Entscheidungen:

- Wer soll die Gefährdungsbeurteilung durchführen?
- Welche externen BeraterInnen sind geeignet und welche Aufgaben sollen sie übernehmen?
- Mit welchen Methoden sollen Belastungen erfasst werden?
- Wie werden die Beschäftigten und Führungskräfte informiert und aktiv einbezogen?
- Wann wird wie begonnen, in welchen Bereichen, mit welchen Personen?
- Wie werden die gewonnenen Erkenntnisse beurteilt und wo wird Handlungsbedarf definiert?
- Wie werden Maßnahmenvorschläge für Verbesserungen entwickelt?
- Welche Vorschläge werden in welchem Zeitraum in wessen Verantwortung umgesetzt?
- Wie werden die Umsetzung und die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft?
- Wie wird das Ergebnis der Überprüfung bewertet und wie wird weiter verfahren?

In mittleren und größeren Unternehmen sollte zwischen Steuerungsgruppe und ausführender Projektgruppe unterschieden werden. Die Projektgruppe plant die konkreten Schritte wie die Beteiligung der Mitarbeitenden, Zeitpläne, Organisationsbereiche und Personen, die teilnehmen etc. Strategische Fragen und grundlegende Entscheidungen werden immer wieder an die Steuerungsgruppe zurückgekoppelt.





## Mitbestimmung

Nach § 87 (1) 7. hat der Betriebsrat bei „Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“ mitzubestimmen. Das bedeutet für die Gefährdungsbeurteilung grundsätzlich die Mitentscheidung bei allen Fragen, die nicht gesetzlich eindeutig geklärt sind, also beim gesamten Prozess. Dazu gehören auch die Entscheidungen über die Maßnahmen, die auf Grundlage der Gefährdungsbeurteilung getroffen werden, um die Situation für die Beschäftigten zu verbessern. Für die Personalräte ist die Mitbestimmung bei „Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen“ ebenfalls gesetzlich verankert (§ 75 (3) 11. BPersVG). Ausführlicher zur Mitbestimmung bei Gefährdungsbeurteilungen vgl. den Text im Anhang.

## Externe Beratung

Für einen umfangreichen Prozess wie die Gefährdungsbeurteilung empfiehlt sich zumindest für den Beginn die Hinzuziehung von externer Beratung. Unter Umständen kann es gelingen, dass Arbeitgeber\*in und Interessenvertretung sich auf eine gemeinsame Beratung verständigen. Wichtig ist dabei, dass die externe Beratung immer auch die Perspektive der Interessenvertretung einnimmt und stärkt.

Betriebs- und Personalräte haben auch das Recht, sich eigene Unterstützung in Form von Sachverständigen zu holen (nach § 80 (3) BetrVG). Die Beratung kann an vielen Stellen im Prozess von großem Nutzen sein:

- Externe Beratung unterstützt dabei, im Prozess den Überblick zu behalten.
- Sie kann fachlich und strategisch unterstützen und in Gesprächen mit den Betriebsparteien Überzeugungsarbeit leisten.
- Sie kann bei der Gestaltung des Beteiligungsprozesses Erfahrungen vermitteln.
- Sie kann Methoden und Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung vermitteln und dabei unterstützen, diese für die jeweilige Verwaltung oder Organisation bzw. das jeweilige Unternehmen anzupassen.



- Sie kann bei der Gefährdungsbeurteilung dort mitwirken, wo besondere Fähigkeiten benötigt werden oder das besondere Vertrauen der Beschäftigten ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, z.B. bei der Durchführung von Interviews oder der Moderation von Workshops u.a.
- Sie kann die internen Personen entlasten, indem sie z.B. die Auswertung von Befragungen übernimmt oder die Erstellung von Texten und Dokumentationen.
- Sie kann bei der Entwicklung von internen Kompetenzen z.B. bei der Moderation unterstützen.
- Sie kann zur Nachhaltigkeit des Prozesses beitragen, indem sie z.B. verbindliche Strukturen für die weitere Bearbeitung und regelmäßige Zyklen für Wiederholungen vorschlägt.

Erfahrungen zeigen, dass zumindest für mittlere bis größere Betriebe in der Regel externe Beratung erforderlich ist. In großen Unternehmen können auch Befragungen und Workshops von internen, entsprechend ausgebildeten Personen durchgeführt werden, die externe Begleitung des Prozesses der Auswertung und Umsetzung ist jedoch trotzdem zu empfehlen. Der Auftrag und die Rolle der Beratung sowie die Zusammenarbeit mit den betrieblichen Verantwortlichen sind zu Beginn genau zu klären. Wenn Interessengruppen im Unternehmen tendenziell im Konflikt miteinander stehen oder zeitliche Ressourcen intern knapp sind, ist externe Unterstützung unabdingbar.

## EXKURS

### Die Bedeutung der Führungskräfte

Die Führungskultur und das Führungsverhalten in einem Unternehmen beeinflussen in weitem Maße die Situation der Beschäftigten und stehen in der Regel in einem Zusammenhang mit den wesentlichen Belastungsfaktoren und Ressourcen. Auch wenn die Vorgesetzten nur das umsetzen, was an anderer Stelle entschieden wurde: Für die Beschäftigten sind sie das „Gesicht“ der Organisation und an ihnen wird oft persönlich festgemacht, was als Belastung empfunden wird. Sie werden aber oft auch zu sehr persönlich verantwortlich gemacht, ihre Einbindung in betriebliche Zwänge wird oft zu wenig beachtet. Hier braucht es eine differenziertere Betrachtung. In vielen



Fragebögen wird zwar das Verhältnis zu den Vorgesetzten erfragt, unklar und häufig schwierig bleibt danach die Frage, wie mit den Ergebnissen umgegangen werden soll:

- Wie sollen die Führungskräfte informiert werden?
- Wie werden die Führungskräfte auf die Ergebnisse reagieren?
- Wie können die Führungskräfte konstruktiv mit kritischen Rückmeldungen umgehen, ohne sich persönlich verletzt zu fühlen?
- Wie können die Belastungen der Führungskräfte selber in den Prozess einbezogen werden?

Für einen erfolgreichen nachhaltigen Prozess ist das Führungsthema ernst zu nehmen und die genannten Fragen zu beantworten.

Führungskräfte sind auch Mitarbeiter\*innen und dabei auch Belastungen ausgesetzt. Es ist wichtig auch die Belastungen und Ressourcen der Führungskräfte zu erfassen und zu bearbeiten. Erst wenn sich Führungskräfte mit ihrer Situation gesehen und ernst genommen fühlen, ist die Voraussetzung gegeben, dass sie sich um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter\*innen kümmern können. Nur wer ausreichend Wertschätzung und Anerkennung bekommt – gerade auch für die eigene Belastungssituation, kann diese auch an andere weitergeben.

## **Genderperspektive auf Führung**

In den gesellschaftlich verbreiteten Stereotypen ist das Leitbild guter Führung nach wie vor mit vielen Eigenschaften versehen, die eher Männern zugeschrieben werden (Durchsetzungskraft, Fachkompetenz...), unabhängig davon, ob die konkrete Führungskraft ein Mann oder eine Frau ist. Um Veränderungen im Geschlechterverhältnis auf der betrieblichen Ebene zu schaffen, ist es wichtig, dass dieser Zusammenhang von Führung und „Männlichkeit“ genauer betrachtet und verändert wird.

Auf den Wandel im Geschlechterverhältnis hat das Führungsthema eine besondere Wirkkraft und prägt andere Themen und Bereiche. Schließlich heißt es, dass Führungskräfte Vorbild sein sollen, sie treffen wesentliche Entschei-



dungen im Unternehmen und haben den größten Einfluss auf Veränderungen. Maßnahmen für mehr Geschlechtergerechtigkeit bzw. besser noch „gegenderte“ Verfahren und Methoden im Unternehmen sind leichter einzuführen, wenn es auch Veränderungen in der Sichtweise der Führungskräfte und in der Sichtweise auf „Führung“ gibt.

Dabei geht es auch darum, die Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeitenden an Führungskräfte zu verändern. Häufig haben Menschen hohe Erwartungen an Führungskräfte. Auch das kann hohen Druck und „schlechte“, überforderte Führung hervorbringen. Für demokratischere Betriebe braucht es eine andere Perspektive auf Führung und den Abschied vom Wunsch nach „charismatischen“ Führungspersönlichkeiten.

Die Genderperspektive bietet hier einen guten Zugang, um die Belastungen, die mit der Führungskultur zusammenhängen, zu bearbeiten. Die Bilder und Zuschreibungen in Bezug auf eine gute Führungskraft haben große Übereinstimmungen mit den Bildern und Zuschreibungen in Bezug auf Männer und Männlichkeiten: Souverän, selbstsicher und durchsetzungsstark, allzeit bereit und zeitlich flexibel, trägt Verantwortung und trifft Entscheidungen etc. Führungskräfte sollen keine Unsicherheiten zeigen und müssen Vorbild für ihre Mitarbeiter\*innen sein, sie sollen stets wissen, wo es lang geht.

Im Prozess der Gefährdungsbeurteilung sollten diese Zuschreibungen und Bilder kritisch hinterfragt werden:

- Welche Bilder von Führung gibt es bei uns?
- Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt?
- Wie ist die Arbeitssituation der unteren und mittleren Führungskräfte?
- Was erwartet die Organisation von den Führungskräften?
- Was erwarten Mitarbeitende von ihren Führungskräften?
- Inwiefern stellen diese Bilder und Zuschreibungen Belastungen dar, wo liegen mögliche Ressourcen?



Im Finanzamt zeigte sich bei der ersten Bestandsaufnahme kein gutes Bild der Führungskräfte. Sie wurden vielfach als wenig kommunikativ und unterstützend angesehen. Zugleich wurde deutlich: Wichtige Belastungsthemen, wie z.B. der Umgang mit Schwächen, Fehlern und Überforderungen haben viel mit dem Verhalten der Führungskräfte zu tun – und sind wichtige Belastungsthemen der Führungskräfte selbst.

Im nächsten Schritt der Gefährdungsbeurteilung wurden deshalb die Führungskräfte in die Bearbeitung einbezogen. Führungskräfte und Mitarbeitende entwickelten ihre Sicht auf die Probleme. Beim Austausch konnte festgestellt werden, dass die Sichtweisen sich viel weniger unterscheiden als zuvor gedacht. Führungskräfte konnten hier Kommunikation und Kooperation erfahren und waren für die Mitarbeitenden in neuen Rollen sichtbar. So konnten gemeinsame Ansätze für Verbesserungen entwickelt werden. Einiges konnten die Führungskräfte mit ihren Teams direkt selbst umsetzen.

### C. Genderkompetenz der Beteiligten

#### **Welche Kompetenz brauchen die Personen, die die Gefährdungsbeurteilung durchführen?**

Für die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, die geschlechtsblinde Flecken vermeidet und Geschlechtergerechtigkeit fördert, ist die Entwicklung von Genderkompetenz bei den Beteiligten erforderlich.

Das bedeutet hier: Diejenigen, die den Prozess steuern und durchführen, müssen verstehen, wie Belastungen und Ressourcen durch Geschlechterverhältnisse und Stereotype beeinflusst werden. Sie benötigen Kenntnisse und Fähigkeiten, wie Gefährdungsbeurteilungen so gesteuert werden können, dass geschlechtsbezogene Fehldeutungen vermieden werden, die Gleichstellung der Geschlechter verbessert wird und Handlungsspielräume für Frauen und Männer erweitert werden.



Dabei geht es nicht um einen abgeschlossenen Lernprozess – die Auseinandersetzung mit Geschlechterrollenbildern ist ein ständiger, lebenslanger Prozess. Ein guter und unkomplizierter Einstieg in diesen Lernprozess ist die Reflexion zu den Geschlechterrollenbildern:

### **Auseinandersetzung mit den Geschlechterrollenbildern im Unternehmen**

Welche Bilder von Frauen und Männern gibt es in diesem Betrieb?

- Welche Rollenerwartungen gibt es?
- Welche Vorstellungen von „guter Leistung“ bestehen?

Weitere Fragen und Anregungen sind als Unterstützung im Anhang zusammengestellt.

Die Steuerungsgruppe im Textilkaufhaus hat sich vor Beginn der Gefährdungsbeurteilung mit diesen Fragen auseinandergesetzt und überlegt, inwiefern diese Bilder und Zuschreibungen die Wahrnehmung und Bewertung von Belastungen prägen bzw. auch verzerren können. Spontan wurde gesagt, dass es einen Frauenberuf sei, dass viele Frauen Teilzeit arbeiten, dass Frauen eher ein Händchen für Modefragen u.ä. hätten als Männer, dass aber der Beruf der Verkäufer\*in wenig gesellschaftliches Ansehen besitzt. Männer in diesem Bereich seien ungewöhnlich – zumindest, wenn sie nicht Führungskraft sind.

#### **BEISPIEL Krankenhaus:**

Hier wurde zunächst festgestellt, dass die Pflegekräfte überwiegend Frauen sind und dass viele Dinge ganz selbstverständlich von ihnen erwartet werden, ohne dass sie ausgesprochen oder in einer Stellenbeschreibung festgeschrieben seien. Dazu gehören Dinge wie freundlich zu sein, zuhören zu können, zu trösten und für andere da zu sein. Diese Selbstverständlichkeiten des Berufs wurden noch erweitert durch folgende Aspekte:

- Die eigenen Emotionen im Griff zu haben
- Ekel und Scham nicht zu zeigen



## D. Information und Beteiligung

### **Auf welche Weise wird im Betrieb Transparenz über die Gefährdungsbeurteilung hergestellt, wie werden die Beschäftigten an der Beurteilung der Gefährdungen beteiligt?**

Die Beschäftigten sollen verstehen, was nun im Betrieb passiert und welchem Zweck diese Aktivitäten dienen. Vorbehalte und Misstrauen gegenüber dem Vorgehen der Gefährdungsbeurteilung sollen dadurch vermieden bzw. abgebaut werden. Viele Mitarbeiter\*innen haben schlechte Erfahrungen aus früheren Beteiligungsprozessen. Häufig gab es in der Vergangenheit zu wenig Transparenz, oder die Beschäftigten haben eine Verdichtung der Arbeit oder den Abbau von Personal erlebt.

Geschlechtergerechte Öffentlichkeitsarbeit (siehe „Literatur und Links“) bedeutet für die Informationsarbeit im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung:

- Vielfältige Medien und vielfältige Bilder verwenden
- Vielfältige Methoden verwenden, so dass auch die ihre Fragen stellen können, die sich eher zurückhalten
- Darauf achten, dass alle, auch Randbelegschaften (Reinigung, Außenstellen usw.), eingebunden sind.

Aus Genderperspektive stellt Beteiligung einen Kernaspekt für die geschlechtergerechte Gefährdungsbeurteilung dar. „Richtige“ Beteiligung ist zugleich ein Hauptfaktor für das generelle Gelingen der Gefährdungsbeurteilung. Der ganze Prozess kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter\*innen als die eigentlichen Expert\*innen für die Belastungen und Ressourcen bei ihrer Arbeit anerkannt werden. Sie sind diejenigen, die die konkrete Situation am besten kennen. Sie sind es zuerst, die wissen, welche Belastungen abgebaut werden müssen und welche Ressourcen gestärkt werden müssen. Und sie wissen am besten, an welchen Ansatzpunkten erfolgreiche Veränderungen greifen können. Nicht zuletzt wirken die besten Veränderungen nur dann, wenn sie von denjenigen, die sie betreffen, verstanden und (mit)umgesetzt werden.

Dieses Verständnis ist wichtig, weil die Erfassung und Beurteilung nicht ein „Reden über andere“ bleiben soll, in dem die Mitarbeiter\*innen nur „Objekte“ der Beurteilung darstellen.





Eine tatsächliche Beteiligung braucht:

- eine allen Beteiligten angemessene Sprache,
- eine Kultur von Offenheit und Gleichwertigkeit von Unterschieden,
- Rahmenbedingungen, die für alle passen und
- eine demokratische Gesprächskultur.

Im Textilkaufhaus wurden als erstes alle Beschäftigten und Führungskräfte zu einer Informationsveranstaltung eingeladen. Die Einladung wurde im Pausenraum verteilt, in der Abteilungsbesprechung mitgeteilt und über Aushänge im Haus bekannt gegeben.

In der Vorbereitung der Veranstaltung, wurde überlegt, wie die Beschäftigten und Führungskräfte aktiv beteiligt werden können. Die Steuerungsgruppe hat schließlich festgelegt, dass es eine Moderation geben sollte, die von einem BR-Mitglied mit Moderationskompetenz übernommen wurde. Der Geschäftsführer hatte die Begrüßung gemacht und die Personalleiterin das geplante Vorgehen den Anwesenden vorgestellt. Anschließend haben sich die Beschäftigten und Führungskräfte in Gruppen zu dritt darüber ausgetauscht, was sie für Fragen zu dem Vorgestellten hatten und was sie dazu meinten. Der Moderator fragte einzelne Personen nach den Diskussionsergebnissen. Dabei wurde auch erhebliche Skepsis geäußert. Die Steuerungsgruppe ist auf die Fragen und Kommentare eingegangen und hat versichert, dass diese in den Prozess aufgenommen werden. Am Rand des Raumes standen Stellwände, auf die jede\*r weitere Bedenken und Fragen sowie Anregungen schreiben konnte.

Die Steuerungsgruppe stellte als methodisches Vorgehen eine schriftliche Befragung anhand eines Fragebogens vor. In der Diskussion mit den Beschäftigten wurde jedoch deutlich, dass einige Mitarbeiter\*innen direkter eingebunden sein möchten. Einige haben angeführt, dass die Belastungen nicht einfach mit einem Kreuz auf einer Skala darzustellen seien. Sie wollten sich über Zusammenhänge austauschen und diskutieren, wie es den anderen mit einer Situation geht wie zum Beispiel mit arroganten Kund\*innen.



Daraufhin hat die Steuerungsgruppe entschieden, zwei Mitarbeiter\*innen in die Steuerungsgruppe aufzunehmen. Außerdem wurde die schriftliche Befragung durch moderierte Workshops mit Beschäftigten zur Vertiefung und Erweiterung der Ergebnisse ergänzt.

Beteiligung ist das A+O der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Sie bildet das Kernstück des Prozesses und gilt als Erfolgsfaktor für die Verbesserung der Arbeitssituation und des Wohlbefindens.

Aus Gendersicht ist Beteiligung ebenfalls sehr wichtig, um die vielfältigen Perspektiven und die Unterschiedlichkeiten von Menschen gleichwertig zu berücksichtigen.

Die Thematisierung von Belastungen ist nicht nur wichtig, damit hier etwas verändert werden kann. Beschäftigte fragen sich oft insgeheim, ob nur sie ein Problem mit bestimmten Überforderungen haben. So ist es oft allein schon sehr bedeutsam, überhaupt über Belastungen zu sprechen. Die damit verbundene Anerkennung der Belastungen kann oft dazu beitragen, Ansprüche an die eigene Bewältigungsfähigkeit zu relativieren und damit eine wesentliche Grundlage für den Erhalt der Gesundheit zu schaffen.





## 4.5 DER PROZESS DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

### 1. Prozessschritt: Ziele für den Prozess formulieren

Zu Beginn des Prozesses sollten sich die Beteiligten über die Ziele der Gefährdungsbeurteilung verständigen:

- Was soll durch die Beurteilung erfasst werden, welche Erkenntnisse sollen gewonnen werden?
- Was soll durch die daraus folgenden Maßnahmen bewirkt werden, in welche Richtung sollen die Verbesserungen gerichtet sein?
- Woran lässt sich die Erreichung dieser Ziele hinterher erkennen?

Die Verbesserung der Geschlechtergerechtigkeit ist bereits an sich ein wesentlicher Teilaspekt der angestrebten Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Zugleich ist die Gefährdungsbeurteilung aber auch ein hervorragender Anlass, die Gleichstellung der Geschlechter im Betrieb zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Gender Mainstreaming als eine wesentliche Prozessstrategie orientiert sich an den Zielen:

- Verbesserung der Handlungsmöglichkeiten für Männer und Frauen
- Abbau von blinden Flecken und Geschlechterstereotypen
- Verbesserung der Teilhabe von Frauen und Männern im Betrieb – auch als eine wesentliche Voraussetzung für gleichberechtigte Chancen auf Gesundheit
- Gerechte Verteilung von Maßnahmen zwischen Frauen und Männern in unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen.

Diese geschlechterpolitischen Ziele wirken gleichzeitig auf das allgemeine Ziel der Gefährdungsbeurteilung hin, die Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten menschengerechter zu gestalten, Belastungen abzubauen und Ressourcen zu stärken.

Dieser Schritt ist wichtig um das gesamte Vorhaben zu steuern und am Ende auch die Ergebnisse anhand dieser Ziele überprüfen zu können.

Bei der Formulierung der Ziele kann die Orientierung an den SMART-Kriterien hilfreich sein (*siehe Anhang*).



Die Steuerungsgruppe im Textilkaufhaus hat sich an dieser Stelle Zeit genommen. Die Auseinandersetzung mit den Frauen- und Männerbildern im Unternehmen, in der Gesellschaft und bei den Kund\*innen hat der Steuerungsgruppe an dieser Stelle bereits Ideen geliefert, was aus Genderperspektive im Prozess zu berücksichtigen ist: Der Großteil der Beschäftigten sind Frauen, die meisten arbeiten in Teilzeit, das Gehalt ist nicht ausreichend zum Lebensunterhalt, sondern es müssen weitere Einnahmen in das Haushaltseinkommen hinzufließen. Viele Frauen haben gelernt zurückhaltend zu sein und Schwierigkeiten nicht direkt anzusprechen.

Nach der Informationsveranstaltung wurden die Rückmeldungen der Beschäftigten aufgenommen und die Ziele noch einmal überarbeitet:

- Ziel ist es, die spezifischen Belastungen von Frauen und Männern auf der Verkaufsfläche zu untersuchen.
- Der Umgang mit den Kundinnen und Kunden wird überprüft.
- Die Auswirkungen der Öffnungszeiten auf die Lebensgestaltung der Beschäftigten soll thematisiert werden.
- Gleiche Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Frauen und Männer sollen geschaffen werden.
- Besprechungs- und Kommunikationsformen sollen entwickelt werden, die alle ansprechen und zu denen alle Zugang haben.

## 2. Prozessschritt: Erfassung der Gefährdungen

Im nächsten Projektschritt geht es darum, ein möglichst umfassendes Bild der Belastungen und Ressourcen zu erhalten. Eine Übersicht über die Kriterien (Themen), die dabei berücksichtigt werden sollten, findet sich im Anhang.

### Was heißt hier Gender?

Es gibt keine Methoden oder Vorgehensweisen für die Erfassung von Gefährdungen, die bereits Gender ausreichend berücksichtigen. Bei der Auswahl



sollen die Vor- und Nachteile aus Gendersicht abgewogen werden. Vor der Entscheidung, welche Methode bzw. Vorgehensweise geeignet ist, sollte überlegt werden, welche Belastungen es hier geben könnte. Dabei sind bisherige Erfahrungen und die Reflexion der Geschlechterrollenbilder hinzuzuziehen.

Gender heißt hier u.a. das methodische Vorgehen so zu gestalten, dass Themen auf den Tisch kommen, die sonst eher nicht angesprochen werden, z.B.:

- Emotionsarbeit im Verkauf und in der Pflege zu leisten, empathisch und freundlich zu sein,
- der Ekel vor den Wunden der Patient\*innen in der Pflege,
- die Angst im Polizeieinsatz verletzt und getötet werden zu können,
- die Angst, Fehler zu machen in der Verwaltung,
- die Befürchtung, im Lehrberuf die Dynamik in einer Schulklasse nicht bewältigen zu können usw.
- die Anforderungen und Belastungen, die mit der Arbeit mit Menschen (interaktiver Arbeit) verbunden sind.

### **Exkurs: Fachliche Anforderungen**

Ein besonderer Punkt ist das Thema fachliche Anforderungen. Oft werden bestimmte Anforderungen als „fachlich wichtig“ angesehen, z.B. die Kenntnis von Verwaltungsabläufen oder medizinisches Wissen. Andere fachspezifische Anforderungen, die sich z.B. auf den Umgang mit den BürgerInnen oder Patient\*innen beziehen, werden entweder gar nicht bewertet oder als hilfreiches, aber nicht notwendiges Beiwerk betrachtet. Es wird empfohlen, dieses Thema genau zu besprechen und zu diskutieren.

- Was genau wird in diesem Unternehmen/in dieser Branche als das „Fachliche“ verstanden?
- Wird das von allen so gesehen?
- Gibt es andere Kompetenzen, die ebenso wichtig oder sogar wichtiger für diese Arbeit sind, aber nicht anerkannt werden?
- Hängt das spezifische Verständnis von „Fachlichkeit“ hier mit Geschlechterrollenbildern zusammen?
- Stecken in diesen Erwartungen an die Fachlichkeit Selbstverständlichkeiten, über die man nicht spricht, die quasi Tabu sind?



#### **BEISPIEL Textilkaufhaus:**

Die Fachlichkeit besteht im Umgang mit Kleidung, in der Präsentation der Produkte, der Beratung der Kundinnen und Kunden. Diese Kompetenzen werden Frauen eher zugeschrieben. Das Geschlechterrollenbild führt dazu, dass alle davon ausgehen, dass die Verkäuferinnen diese Kompetenzen als Frauen bereits mitbringen. Sie müssen nicht erlernt werden. Sie sind so selbstverständlich, dass die Belastungen, die damit verbunden sind, selten besprochen werden – denn schließlich hätten sich die Verkäuferinnen ja für diesen Beruf entschieden, dann gehöre das hier eben dazu.

#### **STRESS DURCH EMOTIONSARBEIT**

Der freundliche Umgang mit den Kund\*innen erfordert einige Gefühls- oder Emotionsarbeit. Gemeint ist damit, dass eine Verkäufer\*in genervt ist oder sich verletzt fühlt durch eine Kund\*in, sie das aber nicht zeigen darf. Deshalb versteckt sie ihre Gefühle und stellt mit Mimik und Gestik andere Gefühle dar. Dies ist anstrengend und kann zu Stress führen. In den meisten Dienstleistungstätigkeiten spielt die Regulierung der eigenen Gefühle und die der Kundschaft oder Klientel eine große Rolle und sollte auf jeden Fall in die Erfassung der psychischen Belastungen aufgenommen werden

Dieser Schritt der bloßen Erfassung von Belastungen wird häufig für die „eigentliche“ Gefährdungsbeurteilung gehalten. Sicherlich ist es ein besonders wichtiger Schritt. Zu sinnvollen Ergebnissen und Entwicklungen kommt man jedoch nur mit einer guten Einbettung und Verzahnung mit den anderen Prozessschritten.

Die bewährten Methoden und Vorgehensweisen können nach der Intensität der Beteiligung und der Erhebungstiefe voneinander unterschieden werden.

- 1. Befragungen**
- 2. Workshops/Gruppendiskussionen/Zirkel**
- 3. Einzelinterviews**



Im Folgenden werden für diese drei Methoden jeweils Vor- und Nachteile dargestellt.

## Fragebögen

Fragebögen bieten sich an, wenn die Sichtweise einer großen Gruppe bzw. von allen Beschäftigten erfragt werden soll. Der Aufwand der Befragung ist geringer als bei Interviews, Gruppendiskussionen oder Workshops, die Auswertung ist je nach Anlage des Bogens unterschiedlich schwierig.

Fragebögen vermitteln in der Regel allen Beteiligten einen stärkeren Eindruck von Objektivität und Wissenschaftlichkeit als andere Methoden wie Workshops. Diese Akzeptanz und das gute Ansehen sind vorteilhaft für den Erfassungsprozess, weil die Beteiligten sich darauf einlassen und bereit sind, sich mit den vorgelegten Fragen auseinanderzusetzen.

Für eine Grobanalyse und das Erkennen, in welchen Bereichen Probleme bestehen bzw. wo Ressourcen liegen, sind Fragebögen gut geeignet. Schwierigkeiten tauchen eher in der Auswertung und weiteren Bearbeitung auf. Wie sind die Zahlen zu erklären und was sagen sie eigentlich genau aus?

Ein Beispiel aus dem IMPULS-Fragebogen (s. Literatur und Links): Unter der Überschrift „Soziale Rückendeckung“ ist von den Befragten die Aussage zu bewerten:

***„Ich kann mich auf meine Kolleg\*innen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird“.***

In einem Betrieb haben 60% aller Mitarbeitenden „trifft wenig zu“ angekreuzt. Nun stellt sich die Frage, was das genau heißt und welche Schlussfolgerungen und Maßnahmen denn aus diesem Ergebnis entwickelt werden können.

Fragebögen mit überwiegend geschlossenen Fragen oder eben Aussagen, die bewertet werden, sind aus Genderperspektive nur in Verbindung mit anderen Methoden zu empfehlen. So sollten die Ergebnisse einer Fragebogenaktion beispielsweise in einem Workshop vorgestellt und diskutiert werden.



Im Textilkaufhaus wurde mit einem Fragebogen gestartet. Die Steuerungsgruppe hat sich dafür entschieden, den IMPULS Fragebogen als Grundlage zu nehmen (siehe Literatur und Links). In diesen wurden die spezifischen Aspekte des Unternehmens und des Berufs der Verkäufer\*in eingebaut. Beispielsweise wurden Aussagen zur Anforderung an das Aussehen der Verkäuferinnen und zu schwierigen Situationen mit Kund\*innen ergänzt.

Bei der Bearbeitung eines Erhebungsinstruments geht es darum, blinde Flecken zu vermeiden und einen Umgang mit Verzerrungen aufgrund unreflektierter Geschlechterbilder zu entwickeln. Dabei soll es gerade nicht um Fragen nach frauen- bzw. mÄnnerspezifischen Belastungen gehen, sondern um die Erweiterung der Inhalte und Fragen, so dass unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbedingungen enthalten sind.

#### **Beispiele für geschlechterstereotype Verzerrungen in der Wahrnehmung und Bewertung:**

- Im Projekt Gender/Stress wurde von den Befragten das Geschlechterrollenbild formuliert, MÄnner seien die ErnÄhrer. Fakt ist aber, dass auch viele Frauen die Haupt- bzw. Alleinverdienerinnen sind.
- In den Projektbetrieben waren die Aufstiegsmöglichkeiten vielfach fÄr die Frauen noch schlechter als ohnehin schon fÄr die MÄnner. Da den MÄnnern aber ein grÄoßeres Interesse am Aufstieg zugeschrieben wurde, herrschte die Ansicht vor, die allgemein geringen Aufstiegsmöglichkeiten seien fÄr MÄnner eine grÄoßere Belastung als fÄr Frauen. In diesem Bild liegt sowohl fÄr Frauen als auch fÄr MÄnner eine Belastung:
  - Frauen werden in der beruflichen Entwicklung benachteiligt
  - MÄnner stehen unter erhÄohtem Druck, aufzusteigen.





## Hinweise für den Befragungsprozess

- Menschen verstehen Aussagen und Fragen unterschiedlich
- Bei der Entwicklung oder Anpassung eines Fragebogens sollen viele unterschiedliche Perspektiven und Blickwinkel verschiedener Zielgruppen einbezogen werden.
- Ziele und Nutzen der Befragung sollen vorab von der Leitung bekannt gegeben werden, so dass alle erreicht werden.
- Die Ergebnisse sollen allen Mitarbeitenden mitgeteilt werden.
- Das weitere Vorgehen und was mit den Ergebnissen gemacht wird, soll transparent gemacht werden.
- Vorsicht mit der Formulierung eigener Fragen – hier sollten besser Expert\*innen hinzugezogen werden!

## Interviews

Durch Einzelinterviews erhält man besonders tiefe Erkenntnisse über die Ursachen von Belastungen und die jeweiligen Zusammenhänge. Die Ergebnisse bieten häufig bereits deutliche Hinweise für Veränderungsansätze. Gerade in vertraulichen Interviews werden oft die Themen benannt, die tabuisiert sind und zu denen keine\*r im Kreis von Kolleg\*innen stehen mag.

Nachteilig ist jedoch, dass in mittleren und größeren Unternehmen nur ein Teil der Mitarbeitenden zu Wort kommen kann und dass diese Form der Erhebung relativ viel Zeit für die Teilnehmenden in Anspruch nimmt.

## Hinweise für die Durchführung

Bei der Durchführung von Interviews ist zu beachten, dass die Interviewten die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen gut repräsentieren und dass die Interviewer\*innen genderkompetent sind. Sie haben für eine Atmosphäre zu sorgen, in der auch Dinge geäußert werden können, die unangenehm sind. Um mögliche Identifikations- bzw. Ablehnungsphänomene bei gleich- oder gegengeschlechtlichen Interviewpaarungen einzugrenzen, empfiehlt es sich, die Interviews in unterschiedlichen Konstellationen (Frau-Frau, Frau-Mann, Mann-Frau, Mann-Mann) durchzuführen. Üblicherweise vermuten wir, dass Menschen des gleichen Geschlechts eine ähnlichere Sichtweise auf Dinge



haben als Menschen des anderen Geschlechts. Damit können entweder wichtige Aspekte als „selbstverständlich“ verschwiegen werden oder andererseits Themen aus Scham und Unsicherheit unbenannt bleiben.

### **Workshops – Gruppendiskussion – Zirkel**

Im Kern geht es bei allen drei Begriffen um Arbeitsformen, in denen ca. 10 bis 15 Personen unter Anleitung eine\*r Moderator\*in gemeinsam Belastungsfaktoren und Ressourcen in ihrer Arbeit beschreiben.

Mit dieser Form können Belastungsfaktoren auf den Tisch kommen, die noch nicht bekannt waren. Spannende Aspekte und Zusammenhänge können deutlich werden.

Die Ergebnisse werden quasi direkt geliefert. Sie sind schneller vorhanden als bei einer Fragebogenaktion. Zudem sind sie aufschlussreicher, weil sie bereits Zusammenhänge und Hintergründe enthalten.

Die Nachteile sind im Prinzip dieselben wie die der Interviews, es können allerdings etwas leichter mehr Personen einbezogen werden und die Durchführung und Auswertung der Workshops ist etwas weniger zeitaufwendig.

### **Hinweise für die Durchführung**

Bei der Durchführung von Workshops oder Zirkeln ist ebenfalls zu beachten, dass alle Beschäftigtengruppen repräsentiert sind und, dass die Moderation genderkompetent ist. Sie hat dafür zu sorgen, dass alle möglichen Perspektiven zu Wort kommen und ernst genommen werden. Um mögliche Identifikations- bzw. Ablehnungsphänomene bei gleich- oder gegengeschlechtlichen ModeratorInnen zu vermeiden, empfiehlt es sich, ein Gender-Team (Frau und Mann) die Moderation durchführen zu lassen.



### 3. Schritt: Beurteilung und Bewertung der Ergebnisse

Im nächsten Schritt geht es darum, die zuvor gesammelten vielfältigen Einzelinformationen zu sichten und zu bewerten. Es ist eine zusammengefasste Beurteilung der Belastungs- und Ressourcensituation zu erstellen. Auf eine gemeinsame Beurteilung haben sich auch die Betriebsparteien zu verständigen. Sie ist Grundlage für alle weiteren Schritte.

Die Beurteilung kann entweder zentral in der Steuerungsgruppe erfolgen, es können aber auch die Beschäftigten im Rahmen von Workshops nach ihrer Bewertung der Belastungen gefragt werden. Dort können z.B. die Belastungen, für die Maßnahmen entwickelt werden sollen, nach Bedeutsamkeit priorisiert werden und zunächst nur Maßnahmen für die wichtigsten Themen entwickelt werden.

#### Was heißt hier Gender?

Die vermeintlich auf der Hand liegenden Bewertungen sind noch einmal zu überprüfen. Es gilt zu hinterfragen, warum diese Bewertungen spontan aufgenommen und als „richtig“ angesehen werden. Gibt es hier Zusammenhänge zwischen den Geschlechterrollenbildern und dieser Bewertung? Wieso werden i.d.R. geringe Austauschmöglichkeiten in einem von „Männlichkeit“ bestimmten Bereich wie einer Druckerei als unproblematischer bewertet und geringer gewichtet als in einer Kindertagesstätte? Wieso werden geringe Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten in einem Finanzamt stärker gewichtet als in der Krankenpflege?

In diesem Schritt müssen die Bewertungen gut überprüft werden und der Einfluss der Geschlechterrollenbilder soll möglichst klein gehalten werden.

Je nach gewählter Methode ist zunächst zu klären, ob die Ergebnisse verständlich sind oder ob weitere Informationen oder Erklärungen erforderlich sind.

In diesem Schritt der Gefährdungsbeurteilung ist es sehr wichtig, die Geschlechterrollenbilder, die für das Unternehmen benannt wurden, genau zu berücksichtigen und Verzerrungen in der Bewertung zu vermeiden.



## Beispiele für Verzerrungen und blinde Flecken

In den meisten Beispielen geht es hier um Kernaufgaben eines Berufs. Die Kernaufgaben bestehen aus formulierten und nicht-formulierten Anforderungen an die Mitarbeiter\*innen. Die nicht-formulierten gelten quasi als eine Selbstverständlichkeit, wenn eine\*r diesen Job ausführt. Diese Anforderungen zu hinterfragen ist deshalb nicht leicht. Schnell kommt die Erwiderung: „Dann bist du hier falsch!“

- Die Verkäuferinnen im Textilkaufhaus sprechen nicht über den Stress, den ihnen die Anforderung an das Erscheinungsbild und ihre Attraktivität macht. Dieses Thema ist ein Tabuthema. Es wird nicht darüber geredet, weil es unangenehm für die Einzelne ist. Ohne Genderperspektive wäre diese Belastung nicht erfasst worden, denn hier waren es Männer, die diesen Aspekt als Belastung der Frauen beschrieben haben.
- Bei der Polizei sprechen die Männer wenig über ihre Angst vor Gewalt und die Angst davor, selbst eine unschuldige Person zu verletzen oder zu töten.
- In der Pflege sprechen die Pfleger\*innen nicht über ihren Ekel vor den Wunden oder Exkrementen der Patient\*innen oder die Wut auf anstrengende, aggressive Patient\*innen.
- In der Verwaltung sprechen die männlichen Beschäftigten nicht über ihre Fehler. Sie dürfen in der Arbeit eigentlich nicht vorkommen und werden deshalb lieber verborgen.

Das alles ist in der Regel kein bewusst entschiedenes Handeln, sondern eine Reaktion auf unausgesprochenen Erwartungen und Anforderungen von außen. Dies wird von formellen wie informellen Leitbildern im Betrieb und Gesellschaft sowie von den Selbstbildern der Mitarbeitenden unterstützt.

## Auswertung nach Geschlecht

In vielen Befragungen werden die Ergebnisse mittlerweile nach Geschlecht getrennt aufgeführt. Damit erscheint das Ziel, die Geschlechterperspektive in den Prozess zu integrieren, gewährleistet zu sein. In vielen Fällen ergeben sich allerdings dabei nur geringfügige Unterschiede, so dass der Anschein entstehen kann, das Geschlecht spiele hier eben doch überhaupt gar keine



Rolle. Tatsächlich werden die relevanten Geschlechteraspekte aber häufig in Befragungen gar nicht sichtbar, weil z.B. die Wahrnehmung der Befragten selbst von stereotypen Bildern geprägt ist. Dann werden etwa unterschiedliche Aufstiegsmöglichkeiten nicht als Problem erkannt, weil die unterschiedlichen Möglichkeiten verglichen mit den jeweiligen geschlechterstereotyp-bezogenen Erwartungen gleich erscheinen.

In der Praxis ist also eine geschlechtergetrennte Auswertung allein keinesfalls ausreichend. Gelegentlich kann sie sogar problematisch wirken, wenn tatsächliche Unterschiede in den Geschlechterrollen nicht sichtbar werden oder vorhandene unterschiedliche Ergebnisse dazu beitragen, die Geschlechterstereotype zu verfestigen.

#### **4. Prozessschritt: Maßnahmen entwickeln**

Auf Grund der Beurteilung der vorhandenen Belastungen und Ressourcen sind nun Maßnahmen zu entwickeln, die zu einer Verbesserung der Situation führen. Das Arbeitsschutzgesetz gibt hier eine klare Rangfolge von Maßnahmen vor, die zu beachten ist:

1. Maßnahmen, die die Gefährdung (Belastung) beseitigen
2. Maßnahmen, die die Gefährdung (Belastung) verringern
3. Maßnahmen, die zu einem besseren Umgang mit der Gefährdung (Belastung) führen.

Es empfiehlt sich außerdem, bei der Entwicklung von Maßnahmen die unterschiedlichen Hierarchieebenen, in deren Verantwortungsbereich eine Maßnahme gehört, zu berücksichtigen. Einige weitreichende Maßnahmen können nur von der Leitung getroffen werden oder gehen sogar über die Organisation hinaus und müssen z.B. politisch thematisiert werden. Auch das sollte als Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung durchaus angegangen werden.

Andererseits nützt es zunächst den einzelnen Beschäftigten wenig, wenn nur die „großen“ Themen angegangen werden. Vieles kann auch von jeder/jedem Einzelnen verändert werden. Auch auf dieser Ebene Maßnahmen zu vereinbaren und umzusetzen, kann auch dazu beitragen, dass die Beschäf-



tigten ihre eigenen Handlungsspielräume besser erkennen und besser nutzen können.

### **Was heißt Gender hier?**

Vor allem heißt Gender hier ein kritisches „Gegenbürsten“ der ins Auge fallenden Lösungsideen und Ansätze. Viele schnelle Ideen basieren auf den typischen tradierten Geschlechterrollenbildern.

Die Themen, die durch die Genderperspektive, (die Auseinandersetzung mit den Geschlechterrollenbildern) sichtbar und thematisierbar geworden sind, bieten eine wichtige Basis für die Entwicklung von Maßnahmen. Bei diesen Belastungsfaktoren geht es in der Regel darum Maßnahmen für alle Mitarbeitenden zu schaffen. Viele Genderansätze bleiben bisher dabei stehen, nur spezifische Maßnahmen für Frauen oder für Männer zu entwickeln.

#### **BEISPIEL:**

**Wenn ein Ergebnis besagt, dass bestimmte Kund\*innengruppen für Frauen anstrengend sind, heißt das nicht unbedingt, dass es für die männlichen Kollegen tatsächlich einfacher ist. Meistens fällt es aber einem Geschlecht leichter darüber zu sprechen.**

**Für die Maßnahmen heißt das, dann die Ursachen der Belastungen für alle Mitarbeitenden zu beseitigen oder Ressourcen zu stärken, die diese Belastung abdämpfen können.**

Für die Maßnahmenentwicklung aus Gendersicht muss berücksichtigt werden, dass es nicht „die Männer“ und „die Frauen“ gibt. Die vielfältigen Unterschiede zwischen Frauen und ebenso zwischen Männern sind besonders dann einzubeziehen, wenn spezifische Maßnahmen für bestimmte Berufs- oder Beschäftigtengruppen getroffen werden sollen.

Als Orientierung bei der Maßnahmenentwicklung kann das Ziel gelten, die Handlungsspielräume für Frauen und Männer zu erweitern. Umgekehrt sollte vermieden werden, dass Maßnahmen die Geschlechterrollenbilder und Zuschreibungen bestätigen und verfestigen.



Wenn z.B. ein Beratungsangebot für Männer entwickelt wird, das sie unterstützen soll, über ihre Fehler zu sprechen, kann das eine hilfreiche Maßnahme sein. Der Ansatz stellt aber das Geschlechterrollenbild nicht in Frage, dass Männer schwerer Fehler zugeben können, sondern trägt eher dazu bei, dass das Bild bestehen bleibt. Sinnvoller wäre an dieser Stelle die Veränderung der Fehlerkultur in der Organisation, die es allen Beschäftigten Männern – und Frauen – erleichtert, Fehler zu thematisieren. Die Geschlechterperspektive verdeutlicht hier also, welchen hohen Stellenwert das Thema „Umgang mit Fehlern“ in der Organisation eigentlich hat und wie wichtig eine Veränderung der Kultur hier ist.

Hilfreich bei der Entwicklung angemessener Maßnahmen ist es, sich zu fragen, ob es denn z.B. wirklich so ist, dass Frauen viel sozialen Austausch benötigen und Männer alleine klarkommen. Oder ob das „nur“ Bilder und Vorstellungen sind, die die Wahrnehmung der Mitarbeiter\*innen prägen. Häufig werden aufgrund dieser Geschlechterrollenbilder Frauen und Männer in derselben Situation mit demselben Verhalten unterschiedlich wahrgenommen und bewertet.

Ein anderer Aspekt bei den Maßnahmen ist die Verteilung der Maßnahmen auf die verschiedenen Bereiche und Abteilungen im Unternehmen. Die unreflektierten Bilder können eben auch dazu führen, dass nur in den Bereichen, die als besonders wichtig angesehen werden, geeignete Maßnahmen entwickelt und ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Auf Basis der erhobenen und bewerteten Ergebnisse werden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Die Maßnahmen sollen im Sinne der formulierten Ziele sowohl zu einer Verringerung der Belastungen und zur Stärkung der Ressourcen beitragen als auch auf eine Stärkung der Gleichstellung im Betrieb hinwirken.

Es zeigt sich an dieser Stelle, wie sinnvoll die Verbindung der beiden Themen ist, da die Verfolgung des einen Ziels jeweils auch das andere Ziel unterstützen kann.



Als wesentlicher Ansatzpunkt kann dabei eine Verbesserung der Handlungsmöglichkeiten für Frauen und Männer durch eine Erweiterung der möglichen, anerkannten und positiv sanktionierten Geschlechterrollen dienen. Maßnahmen können dann erfolgreich sein, wenn sie:

- geschlechtsspezifische Belastungen reduzieren
- bisher unterbewertete Belastungen ihrem tatsächlichen Stellenwert entsprechend würdigen
- vorhandene Ressourcen stärken und vor allem
- solche Ressourcen fördern und stärken, die bisher qua Geschlechterrolle eher wenig vorhanden bzw. verfügbar waren.

In vielen Gender Mainstreaming-Ansätzen wird darauf abgezielt, dass Maßnahmen und Aktivitäten gleichermaßen Frauen und Männern zugutekommen. Diese Herangehensweise kann als sinnvolle Orientierung dienen. Es kann aber auch sinnvoll sein, davon abzuweichen und z.B. einen bestimmten Arbeitsbereich, an dem eine Geschlechtergruppe dominiert, bevorzugt in den Blick zu nehmen. Wichtig ist dabei, die Verteilung der Maßnahmen auf Frauen und Männer bewusst vorzunehmen und nicht dem Zufall zu überlassen.

#### **BEISPIEL Textilkaufhaus:**

Als eine besondere Belastung werden schwierige Situationen mit Kund\*innen thematisiert. Besonders weibliche Mitarbeiterinnen werden häufiger von Kund\*innen abwertend behandelt. Dies sollte durch verschiedene Maßnahmen bearbeitet werden: Die Führungskräfte, vor allem die Abteilungsleitungen lernen bereits in ihrer Ausbildung diese spezifischen Belastungen kennen. Die Führungskräfte sollen diese Situation erkennen lernen, ggf. eingreifen – aber auf jeden Fall die betroffene Mitarbeiter\*in unterstützen. Sie sollen nicht erwarten, dass gleich danach auf die nächste Kund\*in freundlich und offen zugegangen werden kann. In Workshops tauschen sich die Mitarbeiter\*innen über diese Situationen aus. Sie beschreiben, was sie genau daran anstrengt und was ihnen helfen könnte.

Insgesamt wird im Unternehmen das Thema der Emotionsarbeit in verschiedenen Besprechungen und auf verschiedenen Ebenen etabliert. Damit wird anerkannt, dass das Thema hier eine große Rolle spielt.





## 5. Prozessschritt: Umsetzen der Maßnahmen

Die Maßnahmen sind nun auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen von zahlreichen Beteiligten umzusetzen. Hierfür sind Umsetzungspläne zu erstellen, bei denen Zeitfristen und Verantwortlichkeiten benannt werden. Im weiteren Verlauf ist eine regelmäßige Sichtung und Überprüfung der Pläne sicherzustellen und die Umsetzung zu überwachen.

### Was heißt hier Gender?

Jede\*r und jede soll an den geplanten Maßnahmen teilnehmen können. In den konkreten Zeitplänen ist sicherzustellen, dass z.B. auch Teilzeitkräfte an Maßnahmen wie Fortbildungen teilnehmen können oder im Schichtdienstbetrieb mehrere Veranstaltungen durchgeführt werden.

In der Prioritätensetzung der Maßnahmen und bei der Entscheidung, welche zuerst oder besonders intensiv gemacht werden sollen, ist darauf zu achten, dass nicht zufällig die traditionell als besonders wichtig angesehenen Bereiche und Positionen am meisten profitieren.

In erster Linie geht es darum, dass die geplanten Maßnahmen auch wirklich umgesetzt bzw. durchgeführt werden. Hilfreich ist es, eine verantwortliche Person zu bestimmen, die regelmäßig den Stand der Umsetzung abfragt und entsprechende Schritte einleitet, wenn Maßnahmen nicht umgesetzt werden oder sich als nicht wirksam erweisen. Dafür braucht die Person entsprechende Befugnisse und Ressourcen.

## 6. Wirksamkeitskontrolle

Zu gegebener Zeit, nachdem Maßnahmen umgesetzt worden sind, ist die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen. Es ist also zu klären, ob sich Belastungen tatsächlich verringert haben und auch, ob sich an den Geschlechterverhältnissen etwas positiv verändert hat. Das kann durch eine einfache Abfrage bei den betroffenen Beschäftigten erfolgen, es können aber auch andere Kriterien dazu hinzugezogen werden. Wichtig ist, dass der Zeitpunkt und die Form der Wirksamkeitsüberprüfung bereits im Maßnahmenplan



enthalten ist. Wichtig ist auch, dass neue, wirksamere Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, falls die getroffenen Maßnahmen sich als nicht ausreichend erweisen.

## 7. Prozessschritt: Evaluation

Nach einem vorher vereinbarten Zeitraum sind die getroffenen Maßnahmen zu überprüfen. Aus der hier beschriebenen Herangehensweise heraus lassen sich zwei wesentliche Aspekte für die Evaluation benennen:

- Inwieweit hat sich das Wohlbefinden/ die Gesundheit der Beschäftigten verbessert?
- Inwieweit haben sich die Geschlechterverhältnisse positiv verbessert?

Um diese Aspekte zu überprüfen, sind zu Beginn des Prozesses erreichbare, konkretere Ziele zu formulieren. Die wesentlichen Kriterien für die Evaluation sollten bereits in der Zielformulierung enthalten sein. Die Ziele sollen erreichbar, konkret und messbar formuliert werden (siehe SMART-Kriterien im Anhang). Eine umfassende Evaluation kann zugleich der Einstieg in einen erneuten Gefährdungsbeurteilungskreislauf darstellen, indem sie auf neue Belastungen oder Ressourcen oder Verbesserungsbedarfe im Vorgehen hinweist. Beim Abschluss einer Evaluation ist bereits der Zeitpunkt einer erneuten Gefährdungsbeurteilung festzulegen.

## Zum Schluss: Dokumentation

Die Dokumentation ist so zu gestalten, dass auch noch nach einigen Jahren und auch von Personen, die nicht bei der Gefährdungsbeurteilung mitgewirkt haben, nachvollzogen werden kann:

- welche Ziele und Standards zu Grunde gelegt wurden,
- welche Vorgehensweise gewählt wurde,
- was die Ergebnisse der Erhebung waren,
- welche Maßnahmen getroffen wurden sowie
- wie und mit welchen Ergebnissen und Konsequenzen das Vorgehen evaluiert worden ist.



## TEIL V: ANHANG

### CHECKLISTE ZU GENDER IM BETRIEB/IN DER VERWALTUNG

Die folgenden Fragen sollen helfen, zu Beginn des Prozesses, die Geschlechterverhältnisse im Betrieb sichtbar zu machen. Dabei geht es besonders um eine Auseinandersetzung mit den vorhandenen Geschlechterrollenbildern.

#### Betriebsstruktur

- Welche Abteilungen gibt es?
- Wie sind die Geschlechter in den Abteilungen vertreten?
- In welchen Abteilungen arbeiten überwiegend Frauen, in welchen überwiegend Männer?
- Welche Arbeit wird in den jeweiligen Abteilungen gemacht?
- Wie ist das Ansehen der Abteilungen im Betrieb?
- Welche Arbeit wird wie anerkannt im Betrieb? Welche Abteilungen werden als besonders wichtig angesehen, welche als weniger wichtig?
- Gibt es Hinweise, warum die Geschlechter ungleichmäßig verteilt sind?



## Hierarchie

- Welche Hierarchieebenen gibt es?
- Wie ist die Verteilung von Frauen und Männern auf den Hierarchieebenen?
- Gibt es Hinweise, warum die Geschlechter ungleich verteilt sind?

## Arbeitsanforderungen

- Welche Hauptanforderungen bestehen hier bei der Arbeit?
- Welche Dinge sind selbstverständlich, ohne dass jemand darüber nachdenkt?
- Manchmal wird gesagt: „Wenn man dieses oder jenes nicht kann/mag/will, kann man hier nicht arbeiten!“ – Was könnte das hier sein?

## Geschlechterrollenbilder

- Gibt es Dinge, die Frauen oder Männer hier (angeblich oder tatsächlich) besser können oder mit denen sie besser zurechtkommen?
- Gibt es Arbeitsaufgaben/Arbeitsbereiche für die eher Frauen oder eher Männer eingesetzt werden? Woran liegt das?





## MITBESTIMMUNG DER BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE

### Mitbestimmung des Betriebsrats

Die Mitbestimmung des Betriebsrats ist in § 87 (1) 7. BetrVG verankert. Dort heißt es:

#### „§ 87 Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

(...)

7. Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften;

(...)

(2) Kommt eine Einigung über eine Angelegenheit nach Absatz 1 nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.“

Die Mitbestimmung greift also nur dann, wenn es keine abschließende Regelung auf höherer Rechtsebene gibt. In dem Moment, wo für die Arbeitgeber\*in Entscheidungsspielräume bestehen, wie sie/er eine bestimmte Rechtsvorschrift umsetzt, greift das Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte. Das gilt ganz besonders auch für die Gefährdungsbeurteilungen nach dem ArbSchG. Wesentliche Felder der Mitbestimmung sind:

- Der Zeitpunkt der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung
- Die Auswahl der am Prozess der Gefährdungsbeurteilung Beteiligten
- Die Entscheidung über die Vorgehensweisen und die eingesetzten Instrumente und Verfahren
- Die Auswahl der einbezogenen Arbeitsplätze bzw. die Entscheidung, welche Arbeitsplätze als „gleichartig“ angesehen werden
- Die Information und Beteiligung der Beschäftigten
- Die Beurteilung der gewonnenen Informationen



- Die Entscheidung, an welcher Stelle Maßnahmen getroffen werden
- Die Entscheidung über die Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen
- Die Überprüfung, ob die Maßnahmen umgesetzt worden sind und ob die Maßnahmen die Situation erfolgreich verbessert haben.

### **Mitbestimmung der Personalräte**

Grundsätzlich gilt gemäß § 75 (3) 11. BPersVG die gleiche Regelung auch für Personalräte:

#### **„ § 75 Uneingeschränkte Mitbestimmung**

(...)

(3) Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gegebenenfalls durch Abschluss von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über

(...)

11. Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen,

(...)“

Das Bundesverwaltungsgericht hat allerdings (im Gegensatz zur Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts für die Betriebsräte) dem Personalrat die Mitbestimmung bei Befragungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung abgesprochen (BVerwG 14.10.2002, AZ: 6 P 7.01). Begründet wurde dies damit, dass die Gefährdungsbeurteilung eigentlich keine Maßnahme sei, sondern nur die Vorbereitung einer Maßnahme. Zugleich wurde damit allerdings bestätigt, dass die Personalräte bei der Entscheidung über die Maßnahmen, die aus der Gefährdungsbeurteilung folgen, mitbestimmen.

In der Praxis erscheint die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts wenig sinnvoll. Eine Gefährdungsbeurteilung, die ohne Mitentscheidung des Personalrats durchgeführt wurde, kann kaum zu Maßnahmen führen, über die in der Dienststelle Einvernehmen hergestellt werden kann. Den öffentlichen Arbeitgebern kann daher nur empfohlen werden, die Personalräte von Anfang an im Prozess der Gefährdungsbeurteilung mitbestimmen zu lassen.



## **KRITERIEN FÜR DIE ERFASSUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN UND RESSOURCEN IM RAHMEN DER GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG**

Im Rahmen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie sind unter anderem Belastungsfaktoren zusammengestellt worden, die für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung als wesentlich angesehen werden und deren Berücksichtigung in jedem Betrieb geprüft werden sollte:

### **1. Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe**

1. Vollständigkeit der Aufgabe
2. Handlungsspielraum
3. Variabilität (Abwechslungsreichtum)
4. Information/Informationsangebot
5. Verantwortung
6. Qualifikation
7. Emotionale Inanspruchnahme

### **2. Arbeitsorganisation**

1. Arbeitszeit
2. Arbeitsablauf
3. Kommunikation/Kooperation

### **3. Soziale Beziehungen**

1. Kollegen
2. Vorgesetzte

### **4. Arbeitsumgebung**

1. Physikalische und chemische Faktoren
2. Physische Faktoren
3. Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung
4. Arbeitsmittel

### **5. Neue Arbeitsformen**

(z.B. räumliche Mobilität, atypische Arbeitsverhältnisse, zeitliche Flexibilität)

Die Übersicht bietet eine gute Orientierung und beinhaltet auch solche Themenfelder wie z.B. emotionale Inanspruchnahme, die in der Vergangenheit oft unbeachtet geblieben sind – auch weil es sich z.T. um Belastungsfelder handelt, die vor allem in typischen Frauenberufen besonders häufig sind.



Ver.di hat bereits zu einem früheren Zeitpunkt eine Übersicht, auch über „ungewöhnliche“ Belastungsfelder, vorgelegt, die ergänzend hinzugezogen werden sollte – insbesondere auch, um geschlechts-blinde Flecken zu vermeiden:

<b>Arbeitsaufgabe</b>	<b>Arbeitsorganisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche, methodische, soziale und emotionale Anforderungen</li> <li>• Vielfalt</li> <li>• Verantwortung für Personen, Sachen und Ziele</li> <li>• Handlungsspielraum</li> <li>• Ganzheitlichkeit</li> <li>• Überforderung</li> <li>• Unterforderung</li> <li>• Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>• Beziehungen zu Externen (Kund*innen, Klient*innen usw)</li> <li>• Erscheinungsbild</li> <li>• Sinnhaftigkeit</li> <li>• Eindeutigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitvorgaben</li> <li>• Steuerungsformen (Ziele, Budgets usw.)</li> <li>• Personalbemessung</li> <li>• Arbeitszeit</li> <li>• Partizipation</li> <li>• Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes</li> <li>• Verfügbarkeit von Informationen</li> <li>• Unterbrechungen</li> <li>• Leistungs- und Verhaltenskontrolle</li> <li>• Grenzen zwischen Lebenswelt und Arbeitswelt</li> </ul>
<b>Soziale Beziehungen</b>	<b>Rahmenbedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsmöglichkeiten</li> <li>• Rückmeldungen</li> <li>• Sozialklima mit Kolleg*innen</li> <li>• Sozialklima mit Vorgesetzten</li> <li>• Unterstützung durch Kolleg*innen</li> <li>• Unterstützung durch Vorgesetzte</li> <li>• Konflikte</li> <li>• Wechselnde Arbeitsplätze</li> <li>• Fehlerkultur</li> <li>• Sicherheit</li> <li>• Führungsverhalten</li> <li>• Diskriminierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungen</li> <li>• Arbeitsplatzrisiko</li> <li>• Bezahlung</li> <li>• Konkurrenz durch prekäre Beschäftigung</li> <li>• Vereinbarkeit</li> <li>• Anerkennung des Berufes</li> </ul>

Ausführlicher siehe: <https://arbeiten-leben.verdi.de/material/data/Checkliste-Kriterien-psychische-Belastungen.pdf>





## HINWEISE FÜR DIE FORMULIERUNG VON ZIELEN FÜR DIE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

### Was sind Ziele?

Ziele beschreiben einen für die Zukunft erwünschten Soll-Zustand, der durch aktives Handeln herbeigeführt werden soll.

Ziele

- geben dem Handeln Orientierung,
- legen fest, „WAS“ erreicht werden soll (das Ergebnis), ohne das „WIE“ vorzugeben – (das Verfahren/den Weg, um dieses Ergebnis zu erreichen.)
- sind keine Maßnahmen.

Ziele sollen also das gewünschte Ergebnis beschreiben, ohne das „WIE“ vorzugeben. Deshalb sollten Zielformulierungen von der Festlegung von Maßnahmen getrennt werden.

### SMART-Kriterien

Ziele sollen den sogenannten „SMART-Kriterien“ entsprechen. SMART steht dabei für:

- S** – **Spezifisch**. Ein Ziel soll eindeutig, konkret und verständlich formuliert sein.
- M** – **Messbar**. Es muss anhand konkreter Kriterien eindeutig überprüft werden können, ob das Ziel erreicht wurde.
- A** – **Anspruchsvoll**: Die Erreichung eines Zieles soll eine Herausforderung für die Beteiligten darstellen.
- R** – **Realistisch**. Ein Ziel aber dennoch erreichbar sein. Die Erreichung des Zieles muss im Wesentlichen von den Beteiligten beeinflusst werden können und sollte möglichst wenig von äußeren Faktoren und Zufällen abhängen.
- T** – **Terminiert**. Ein Ziel soll einen ausreichenden Zeitraum umfassen und einen festen End(zeit)punkt haben.



## METHODEN DER ERFASSUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN

Die Methoden haben jeweils Vorteile und Nachteile. Die zuständige Arbeits- oder Projektgruppe sollte diese Vor- und Nachteile abwägen und in Hinblick auf die konkrete Situation und die Erfahrungen des eigenen Betriebs bzw. der Verwaltung entscheiden, welche Methode geeignet ist.

Für alle Methoden/Instrumente gilt, dass die Geschlechterbilder im Betrieb und die Selbstverständlichkeiten in den Tätigkeiten und Berufen zuerst zu bearbeiten sind. Es sollte überlegt werden, ob diese Selbstverständlichkeiten und Bilder mit Belastungen zusammenhängen und wie diese Aspekte erfasst werden können.

In der Regel ist eine Kombination von Methoden sinnvoll und erforderlich, um eine Orientierung zu den Belastungsschwerpunkten zu erhalten und die gravierenden Probleme ausreichend zu erfassen.

### Schriftlich standardisierte Befragungen – Fragebogen

#### Vorteile:

- Alle Mitarbeitende werden einbezogen, Meinungsbild oder Stimmungsbild
- Grobanalyse wird erstellt: d.h. es entsteht ein Überblick, in welchen Bereichen es Handlungsbedarf gibt.
- Arbeitgeber sind i.d.R. eher bereit, sich darauf einzulassen.
- Befragungen vermitteln einen Eindruck von Objektivität,
- und werden von Führungskräften besser akzeptiert und die Ergebnisse werden eher anerkannt.

#### Nachteile:

- Man findet keine Belastungen bzw. Ressourcen heraus, die man vorher nicht kannte und nach denen nicht gefragt wurde.
- Ursachen und Zusammenhänge werden nur mit einer Vertiefung durch andere Methoden (Feinanalyse) deutlich.



- Formulierungen im Fragebogen werden unterschiedlich verstanden und beantwortet. Es besteht keine Möglichkeit nachzufragen, was mit der Frage gemeint ist o.ä.

### Hinweise für den Befragungsprozess

- Günstigen Zeitpunkt wählen und Rahmenbedingungen klären
- Auswahl des Fragebogens, Anpassung an betriebliche Gegebenheiten und Gewohnheiten, Formulierungen und Sprachgebrauch.
- Informieren aller Beteiligten
- Transparenz über Nutzen und Ziele schaffen
- Sicherstellen, dass alle hinter dem Projekt stehen

### Interviews

#### Vorteile:

- In der Regel werden vertiefte Informationen über Ursachen, Zusammenhänge und Hintergründe zusammengetragen.
- Man erfährt von den Befragten, ggf. Dinge, über die ansonsten im Betrieb nicht offen gesprochen wird.
- In der Interviewsituation kann genauer nachgefragt werden, wie etwas gemeint ist.

#### Nachteile:

- Intensive Einzelinterviews zu führen, ist zeitaufwendig.
- Die Auswertung ist relativ aufwendig.
- Es kann häufig nur mit einem Teil der Mitarbeitenden Interviews geführt werden. (Für die Analyse der Belastungen ist das allerdings im Prinzip unproblematisch. Auch mit 15-20 Interviews kann man die wesentlichen Belastungen herausfinden.)
- Die Akzeptanz der Vorgehensweise ist bei Arbeitgebern jedoch geringer.

### Hinweise für die Durchführung

Bei der Durchführung von Interviews ist zu beachten, dass die Interviewenden genderkompetent sind. Sie haben für eine Atmosphäre zu sorgen, in der auch Dinge geäußert werden können, die unangenehm sind. Um mögliche Identifikations- bzw. Ablehnungsphänomene bei gleich- oder gegengeschlecht-



lichen Interviewpaarungen einzugrenzen, empfiehlt es sich, die Interviews in unterschiedlichen Konstellationen (Frau-Frau, Frau-Mann, Mann-Frau, Mann-Mann) durchzuführen.

### **Workshops/ Zirkel**

#### **Vorteile:**

- Es können mehr Mitarbeitende einbezogen werden als bei Interviews und trotzdem vertiefte Informationen und Zusammenhänge ermittelt werden.
- Der zeitliche Aufwand ist geringer – auch bei der Auswertung.

#### **Nachteile:**

- Die Gruppensituation kann dazu führen, dass schwierige und tabuisierte Themen nicht angesprochen werden.
- Es können wie bei Interviews i.d.R. nicht alle Mitarbeitenden einbezogen werden.

#### **Hinweise für die Durchführung**

Bei der Durchführung von Workshops oder Zirkeln ist zu beachten, dass die Moderation genderkompetent ist. Sie hat dafür zu sorgen, dass alle möglichen Perspektiven zu Wort kommen und ernst genommen werden.

Um mögliche Identifikations- bzw. Ablehnungsphänomene bei gleich- oder gegengeschlechtlichen Moderator\*innen zu vermeiden, empfiehlt es sich, ein Gender-Team (Frau und Mann) die Moderation durchführen zu lassen.





## LITERATUR UND INTERNET-SEITEN – EINE AUSWAHL

### Literatur:

**Brandenburg, Stephan/Endl, Hans-L./Glänzer, Edeltraud/Meyer, Petra/Mönig-Raane, Magret (Hrsg.) (2009):** Arbeit und Gesundheit: geschlechtergerecht?! Präventive betriebliche Gesundheitspolitik aus der Perspektive von Männern und Frauen.

**Braun, Angelika u.a. (Hrsg.) (2017):** Gender in Arbeit und Gesundheit. Standortbestimmung & Perspektiven.

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013):** Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Erfahrungen und Empfehlungen.

**Gümbel, Michael/Nielbock, Sonja (2012):** Die Last der Stereotype. Geschlechterrollenbilder und psychische Belastungen im Betrieb.

**Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (2016):** Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. 2., erweiterte Auflage

**Nationale Arbeitsschutzkonferenz (2012):** Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Download: <http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf>

**Pieck, Nadine u.a. (2017):** Gesundheitliche Chancengleichheit im Betrieb: Schwerpunkt Gender. iga. Report 35.

**Weg, Marianne/Stolz-Willig, Brigitte (Hrsg.) (2014):** Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!

## Internet-Seiten:

**[www.gender.verdi.de](http://www.gender.verdi.de)**

**[www.verdi.de](http://www.verdi.de)**

**[www.innovation-gute-arbeit.verdi.de](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de)**

**[www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de)**

ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung

**[www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)**

Website des Arbeitsprogramms „Psyche“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie.

**[www.gefaehrungsbeurteilung.de](http://www.gefaehrungsbeurteilung.de)**

Überblicksseite der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zu Gefährdungsbeurteilungen

**[www.copsoq.de](http://www.copsoq.de)**

COPSOQ ist ein weiteres Instrument zur Erfassung psychischer Belastungen bei der Arbeit. Ein Schwerpunkt liegt hier auf der Erfassung emotionaler Belastungen.

**[www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de)**

Gute Überblicksseite über Fragen zu Arbeit & Gesundheit mit dem Schwerpunkt Bildschirmarbeit.

**[www.genderkompetenz.info](http://www.genderkompetenz.info)**

Website des ehemaligen GenderKompetenZentrums der Bundesregierung und der Humboldt-Universität Berlin mit zahlreichen Praxishilfen, u.a. zur Öffentlichkeitsarbeit.

**[www.hamburg.de/themen/3981508/gender-mainstreaming.html](http://www.hamburg.de/themen/3981508/gender-mainstreaming.html)**

Überblicksseite über Gender Mainstreaming im Arbeitsschutz mit allen relevanten Dokumenten zum Thema (u.a. die Berichte an die Gleichstellungs- und Frauenministerkonferenz).

**[www.bundeskongress-gender-gesundheit.de](http://www.bundeskongress-gender-gesundheit.de)**

KongressBriefGenderGesundheit. Monatlicher Nachrichtenüberblick zur GenderGesundheit. Herausgeberin und verantwortlich: Dr. Martina Kloepfer, E-Mail: [Kloepfer@bundeskongress-gender-gesundheit.de](mailto:Kloepfer@bundeskongress-gender-gesundheit.de)

**[www.akf-info.de](http://www.akf-info.de)**

Arbeitskreis Frauengesundheit in Medizin, Psychotherapie und Gesellschaft (AKF e. V.), Facebook:[www.facebook.com/AKFeV](https://www.facebook.com/AKFeV), \*überparteilich \*unabgänglich \*gemeinnützig – Der Arbeitskreis Frauengesundheit in Medizin, Psychotherapie und Gesellschaft e.V. (AKF) ist der größte unabhängige Zusammenschluss von Frauengesundheitsorganisationen und Fachexpertinnen zur Frauengesundheit.

**[www.maennergesundheitsportal.de](http://www.maennergesundheitsportal.de)**

Newsletter „Männergesundheit“

## IMPRESSUM

Überarbeitete 3. Auflage  
Januar 2020

ver.di Bundesverwaltung  
Bereich Genderpolitik  
ViSdP: Ute Brutzki  
[www.gender.verdi.de](http://www.gender.verdi.de)

### **Inhalte**

Sujet Organisationsberatung  
Sonja Nielbock  
Michael Gümbel  
[www.sujet.org](http://www.sujet.org)  
Redaktion: Ute Brutzki  
Anke Thorein

### **Fotos**

Nina Höffken  
[www.ninahoeffken.de](http://www.ninahoeffken.de)

### **Satz**

Kathrin Bartelheim

### **Druck**

DCM Druck Center  
Meckenheim GmbH  
[www.druckcenter.de](http://www.druckcenter.de)

W-3277-03-0120

