

Gender, Familie, Beruf

Michael Gümbel | Sonja Nielbock

# Die Last der Stereotype

Geschlechterrollenbilder und  
psychische Belastungen im Betrieb

Michael Gümbel | Sonja Nielbock

## **Die Last der Stereotype**



Michael Gümbel | Sonja Nielbock

# **Die Last der Stereotype**

Geschlechterrollenbilder  
und psychische Belastungen im Betrieb



**Sonja Nielbock** ist Diplom-Soziologin und Organisationsberaterin.

**Michael Gümbel** hat Sozial- und Wirtschaftsgeschichte studiert und ist Organisationsberater.

Gemeinsam haben sie bei der Technologie- und Innovationsberatung für Arbeitnehmer (TIB) e.V. in Hamburg gearbeitet. 2004 gründeten sie Sujet GbR Organisationsberatung. Sie beraten Unternehmen, Verwaltungen und Interessenvertretungen bei Veränderungsprozessen, in Fragen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und in Gleichstellungsfragen sowie bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming. Außerdem forschen und publizieren sie zu diesen Themen. Darüber hinaus führen sie Trainings und Supervision bzw. Coaching durch.

© Copyright 2012 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2012  
ISBN: 978-3-86593-163-4  
Bestellnummer: 13267

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

## Danksagung

Die vorliegende Studie und das zugrundeliegende Projekt „Gender/Stress“ hätten nicht realisiert werden können ohne die großzügige Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung und der Gewerkschaft ver.di. Unser besonderer Dank gebührt Ilona Schulz-Müller für ihr hartnäckiges Beharren darauf, dass wir dieses Projekt durchführen und für die tatkräftige Unterstützung bei der Umsetzung – ebenso wie ihrer Nachfolgerin Heike Werner. Zahlreiche Verantwortliche in den drei Projektbetrieben haben uns die Gelegenheit gegeben, vor Ort die Befragungen und die weiteren Projektschritte durchzuführen und standen uns als Diskussions- und Entwicklungspartnerinnen und -partner zur Seite. Aus Gründen der Anonymität verzichten wir auf die namentliche Nennung. Ganz besonders erfreut hat uns die große Offenheit und Bereitschaft der Interviewpersonen, uns ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen mitzuteilen und mit uns zu reflektieren. Wissenschaftlich und fachlich haben uns Erika Mezger, Gabriele Winker, Frauke Koppelin, Manuela Maschke, Maria Büntgen, Birgit Köper, Tanja Carstensen, Gunther Begenau und Jörg Bewersdorf mit wertvollen Hinweisen, kritisch-unterstützender Begleitung in zahlreichen Sitzungen, Besprechungen und Telefonaten zur Seite gestanden. Die Arbeit im Projekt hat vor allem unsere Kollegin Annette Stöber mitgetragen. Marianne Wunnenberg hat für uns die Interviews transkribiert, Alexia Glaveris hat uns bei der Auswertung unterstützt und Kirsten Gleinig hat das abschließende Lektorat durchgeführt. Ihnen allen gilt unser herzlicher Dank – und nicht zuletzt auch den zahlreichen Teilnehmenden der Projekttagungen und vieler weiterer Veranstaltungen, auf denen wir unsere Ansätze und Ergebnisse vorstellen und konkretisieren konnten.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>2 Ausgangslage(n) in Theorie und Praxis</b>	<b>13</b>
2.1 Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis	13
2.2 Psychische Belastungen in der betrieblichen Gesundheitspolitik	19
2.3 Gender-Ansätze im Arbeits- und Gesundheitsschutz	30
2.4 Ansatz und Fragestellung der Untersuchung	41
<b>3 Methodisches Vorgehen</b>	<b>43</b>
3.1 Auswahl der Erhebungsmethoden	45
3.2 Entwicklung des Interviewleitfadens	45
3.3 Durchführung und Auswertung der Interviews	48
3.4 Gruppendiskussionen und Projektgruppensitzungen	49
<b>4 Die Projektbetriebe</b>	<b>51</b>
4.1 Projektbetrieb Textileinzelhandel	51
4.1.1 Betriebsprofil	51
4.1.2 Forschungsstand	53
4.2 Projektbetrieb Finanzamt	60
4.2.1 Betriebsprofil	60
4.2.2 Forschungsstand	63
4.3 Projektbetrieb Informations- und Kommunikationstechnik	65
4.3.1 Betriebsprofil	65
4.3.2 Forschungsstand	68
<b>5 Ergebnisse der Interviews</b>	<b>73</b>
5.1 Die Ergebnisse im Einzelnen	73
5.1.1 Textileinzelhandel	73
5.1.2 Finanzamt	102
5.1.3 ITK-Betrieb	143
5.2 Ergebnisse nach Belastungs- und Ressourcenkategorien	182
5.3 Belastungen aushalten müssen und Arbeit als Abwechslung: Belastungen und Ressourcen im Licht der Geschlechterrollenbilder	188



<b>6</b>	<b>Praxisteil: Ansätze für Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen</b>	<b>191</b>
6.1	Überblick zu Gender-Aspekten im Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung	191
6.2	Aktivitäten in den Projektbetrieben	194
6.2.1	Textileinzelhandel: Konzept einer Grobanalyse durch Befragung	194
6.2.2	Finanzamt: Feinanalyse und Maßnahmenplanung	201
6.2.3	ITK-Betrieb: Feinanalyse und Maßnahmeempfehlungen zu Umstrukturierungen	213
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>227</b>
7.1	Schlussfolgerungen für Gender Mainstreaming	227
7.2	Schlussfolgerungen für das Themenfeld psychische Belastungen	230
	<b>Anhang A: Entwicklung des Interviewleitfadens</b>	<b>237</b>
	<b>Anhang B: Weiterentwicklung des IMPULS-Fragebogens</b>	<b>239</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>243</b>
	<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>261</b>

# 1 Einleitung

Das Thema psychische Belastungen in der Arbeitswelt hat seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Der Wandel der Erwerbsarbeit und ein verändertes Bewusstsein über Zusammenhänge von Anforderungen, Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit und gesundheitlichen Folgen nicht nur im Bereich psychischer Erkrankungen, sondern auch in Hinblick auf psychosomatische Aspekte körperlicher Erkrankungen haben neue Aufgaben für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und die betriebliche Gesundheitspolitik in den Mittelpunkt gestellt. In der allgemeinen Gesundheitsforschung beginnt sich ein geschlechtersensibler Ansatz zu etablieren: Einerseits lassen sich damit bisherige Benachteiligungen und Defizite zwischen den Geschlechtern ausgleichen, andererseits trägt der Gender-Ansatz zum verbesserten Erreichen der jeweiligen Zielgruppen bei. Zudem gibt die UN- und EU-Strategie des Gender Mainstreaming den Akteurinnen und Akteuren auch in diesen Handlungsfeldern auf, Auswirkungen auf Frauen und Männer zu berücksichtigen und ihre Arbeit für die Gleichstellung der Geschlechter zu nutzen. Es liegt also nahe, auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz und besonders bei den psychischen Belastungen die Geschlechterkategorie mit zu berücksichtigen. Wie dabei ein sinnvolles Vorgehen aussehen kann, dazu gibt es bisher nur wenige erste Ansätze.

Vor dem Hintergrund wesentlicher Erkenntnisse der Gender Studies lag es nahe, einen ersten Ansatz auf der symbolischen Ebene von Geschlecht, also nicht bei „realen“ Geschlechterverhältnissen anzusetzen, sondern bei den Bildern, Vorstellungen, Wahrnehmungen und Bewertungen von den sozialen Geschlechterrollen. Welche Vorstellungen haben Frauen und Männer in Betrieben von den Belastungen und Ressourcen von Frauen und Männern in ihrem Arbeitsumfeld? Werden bestimmte Belastungen eher einem Geschlecht zugeschrieben und werden bestimmte Ressourcen eher bei einem anderen Geschlecht wahrgenommen? Und was bedeutet es, wenn eine Zuschreibung, eine Wahrnehmung nur für das eine Geschlecht gilt, für das jeweils andere?

Im hier vorgestellten Projekt wurden in ersten Fallstudien in drei verschiedenen Branchen Hinweise auf Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen zusammengetragen und für die Entwicklung von Praxisansätzen genutzt, die zugleich eine Verbesserung der Belastungssituation wie auch eine Veränderung der Geschlechterverhältnisse bewirken sollten. Dazu wurden zunächst je 15 Beschäftigte in qualitativen Interviews zu ihren Vorstellungen und Wahrnehmungen befragt. Die Ergebnisse wurden ausgewertet und

mit den Interviewten und betrieblichen Steuerungsgruppen diskutiert. Auf dieser Grundlage wurden dann exemplarisch einzelne Ansätze entwickelt, mit denen Veränderungen bewirkt werden sollten. Dabei stand im Mittelpunkt der Aktivitäten das Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz – hier in Hinblick auf die psychischen Belastungen.

Im Zuge dieser Arbeit konnten vielfältige Zusammenhänge zwischen einzelnen Belastungskategorien und Ressourcen einerseits und Geschlechterrollenbildern andererseits aufgezeigt werden. Die Praxisansätze für betriebliche Veränderungen konnten zum Teil verwirklicht werden, zum Teil gelang es aufgrund betrieblicher Schwierigkeiten nur in Ansätzen.

Die Ergebnisse des Projektes werfen vielfältige Fragen für eine weitere Erforschung der Geschlechterdimension psychischer Belastungen auf. Darüber hinaus gilt es, weitere Praxisansätze zu entwickeln und umzusetzen, die die Qualität des betrieblichen Gesundheitsmanagements verbessern sowie zugleich einer Reproduktion bestehender Geschlechterungleichheiten mit Maßnahmen des Gesundheitsmanagements entgegenwirken.

Es werden zunächst die geschlechtertheoretischen Grundannahmen des Projektes erläutert sowie eine Einführung in den Forschungsstand zu psychischen Belastungen gegeben. Eine Bestandsaufnahme von Gender-Ansätzen im Arbeits- und Gesundheitsschutz zeigt erste Verknüpfungspunkte zwischen beiden Themenfeldern auf. Vor diesem Hintergrund werden die Fragestellungen und das methodische Vorgehen in der Untersuchung vorgestellt und im Anschluss die drei Projektbetriebe und der Forschungs- und Umsetzungsstand zu psychischen Belastungen in der Branche skizziert.

Breiten Raum nimmt die Darstellung der Interviewergebnisse ein. Es werden für jeden Projektbetrieb die wesentlichen Aussagen der Interviewten zu Belastungen und Ressourcen referiert. Die Darstellung schließt jeweils ab mit einem Ausblick auf das, was von den Interviewten gerade *nicht* gesagt wurde, und den möglichen Schlussfolgerungen daraus sowie mit einem kurzen Vergleich mit anderen Studienergebnissen. In einer ersten Zusammenfassung werden die Ergebnisse der qualitativen Erhebungsphase in Hinblick auf Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen im Betriebsvergleich dargestellt und eingeordnet.

Im zweiten Teil wird zunächst ein kurzer Überblick über den Prozess der Gefährdungsbeurteilung gegeben. In den drei Projektbetrieben wurde jeweils an einem geeigneten Punkt in diesem Prozess aufgezeigt, wie ein Gender-Ansatz, der die Erhebungsergebnisse aufnimmt, gestaltet werden könnte. In zwei Betrieben

konnten die entwickelten Konzepte umgesetzt und ausgewertet werden. In allen drei Betrieben fand zum Projektende eine Befragung der Beteiligten statt, deren Rückmeldungen den betriebsbezogenen zweiten Teil beenden.

Am Ende können Schlussfolgerungen sowohl in Hinblick auf die Strategie Gender Mainstreaming als auch in Hinblick auf den Umgang mit psychischen Belastungen gezogen werden. Schließlich weisen einige offene Fragen auf weitere mögliche Forschungs- und Praxisfelder hin.



## 2 Ausgangslage(n) in Theorie und Praxis

### 2.1 Geschlechtertheorie und Gleichstellungspraxis

Mit der vorliegenden Studie soll gezeigt werden, dass Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollen und psychischen Belastungen bestehen. In diesem Kapitel werden hierfür zunächst die Annahmen zur Bedeutung von Geschlecht in Organisationen erläutert, da die Erfassung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt in den Organisationen, an den Arbeitsorten von Menschen, stattfindet.

Geschlechterverhältnisse befinden sich nach Gildemeister (2004) in der widersprüchlichen Gleichzeitigkeit von Wandel und Beständigkeit: Der Wandel sei erkennbar durch die weitgehende rechtliche Gleichstellung, durch die Repräsentanz von Frauen in Branchen und Positionen, in denen lange Zeit ausschließlich Männer waren. Auf einigen Ebenen und in verschiedenen Bereichen spielt Geschlecht eine geringere Rolle als früher (vgl. Wilz 2002; Funder et al. 2006; Müller et al.). Gleichzeitig verweisen jedoch die Fakten der Segregation des Arbeitsmarktes, die ungleiche Einkommenssituation und die geringe Zahl von Frauen in den oberen Führungspositionen auf die Beständigkeit der Geschlechterverhältnisse (vgl. Gildemeister 2005, S. 68). Zudem sind tradierte Bilder wirkmächtig, die die vorhandenen Zuschreibungen von „weiblich“ und „männlich“ aufrechterhalten und auf die Segregation des Arbeitsmarktes und die strukturellen Unterschiede einwirken. In vielen aktuellen Untersuchungen wird nachgewiesen, dass Geschlecht nicht per se an Beutung verloren habe, sondern in Substrukturen der Organisationen eingeschrieben und Teil der sozialen Praxen des Managements ist (vgl. Funder 2005, S. 113). Insgesamt kann eine Auflösung der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung nicht festgestellt werden (vgl. Funder et al. 2005, S. 9) und die Zugehörigkeit zu einem Geschlecht bleibt grundlegende Unterscheidung des sozialen Lebens (vgl. Gildemeister 2005).

Dass Vorstellungen, Bilder und Symbole in der Reproduktion von Geschlechterverhältnissen relevant und prägend sind, wird in vielen Untersuchungen erwähnt. Joan Acker hat bereits 1990 die Unterscheidung von Ebenen der Substrukturen in Organisationen, auf denen Differenz und Hierarchie nach Geschlecht reproduziert wird, dargestellt: Neben der Ebene der Reproduktion von Geschlechterungleichheiten durch alltägliche Arbeitspraxen wird Geschlecht auf der symbolischen Ebene über Bilder und Symbole, die geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Konnotationen enthalten, differenziert (vgl. Wilz 2004, S. 445).

## ***Geschlechterrolle – Spielräume in einem begrenzten Rahmen***

Mit dem Begriff der Geschlechterrolle werden nach Eckes (2004, S. 165) die Erwartungen an das rollenspezifische Verhalten betont. Die Einführung des Begriffs der Geschlechterrolle schuf in der soziologischen und psychologischen Debatte eine Grundlage für die Trennung von biologisch beschreibbaren Geschlechtsunterschieden und denjenigen Geschlechtsunterschieden, die durch gesellschaftliche und kulturelle Beobachtung beschrieben werden können. An dieser Stelle soll die Verwendung des Begriffs Geschlechterrolle in der vorliegenden Studie erläutert werden, ohne allerdings ausführlich auf die Geschichte und Kritiken in verschiedenen Disziplinen einzugehen, denn der Begriff Geschlechterrolle hat eine vielschichtige Bedeutungsgeschichte mit einigen nicht unproblematischen Konnotationen. Aus der neueren Gender-Debatte betrachtet soll dennoch eine Kritik herausgestellt werden: In Diskussionen zu Gender Mainstreaming scheinen sowohl die Geschlechterrolle als auch das Geschlechterstereotyp als dem Individuum von außen aufgezwungen. So bemängelt etwa Judith Butler, dass die Geschlechterrolle häufig als eine Rolle verstanden wird, „die ihr inneres ‚Selbst‘ entweder ausdrückt oder verschleiert.“ (Butler 2002, S. 316) Es entsteht also der Eindruck, dass „darunter“ eine „wahre“ oder „natürliche“ Identität existiert, die durch Rollenerwartungen und Stereotype eingeschränkt wird. Ob diese „wahre“ Identität bereits eine Geschlechtsidentität oder quasi geschlechtsneutral ist, bleibt offen.

Um den verschiedenen Konnotationen und Bewertungen des Begriffes zu entgehen, wurde für das Projekt der Begriff Geschlechterrollenbilder verwendet. Entgegen der Annahmen einer „wahren“ Geschlechtsidentität soll mit diesem Begriff auf die alltägliche Herstellung von Geschlecht als „„Akt“ (...), der die soziale Fiktion seiner eigenen psychologischen Innerlichkeit konstruiert“ (Butler 2002), verwiesen werden. Das heißt, Geschlechterrollenbilder beschreiben und begrenzen den Spielraum für eine sozial akzeptable Herstellung und Gestaltung der eigenen Identität, der eigenen Person als immer zugleich geschlechtliche Person – immer zugleich Frau oder Mann.

Wenn wir Geschlechterrollenbilder untersuchen, gehen wir nicht davon aus, dass es eine innere Identität gibt, die unabhängig von der Kategorie Geschlecht existiert. Vielmehr ist das ganze Individuum in seinen „Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, Einstellungen, Gefühlen und Verhaltensweisen“ (Möller-Leimkühler 2007, S. 470) durchzogen von der Kategorie Geschlecht, die zugleich Erwartung von außen als auch strukturierende Kategorie dafür ist, wie das Selbst

überhaupt Selbst wird, wie Menschen sich eben als Männer und Frauen verstehen, wahrnehmen, fühlen, verhalten usw. Es gibt also kein individuelles „Innerstes“, das nicht bereits schon in den Geschlechtern „Frau“ oder „Mann“ entstanden, gewachsen, geformt und ausgedrückt ist.

Geschlechterrollenbilder, geschlechtsspezifische Erwartungen und Zuschreibungen beschreiben die möglichen Formen, in denen die Individuen als „normale“ Subjekte anerkannt und akzeptiert werden, in denen sie als funktionsfähige Mitglieder der Gesellschaft und von Organisationen gelten können. Dabei interessieren in der vorliegenden Untersuchung die Geschlechterrollenbilder auf organisationaler Ebene. Sie stecken für die jeweilige Organisation den Rahmen ab, in dem die Individuen agieren, wahrnehmen, fühlen, denken können. Dieser Rahmen, also Gender in der jeweiligen Organisation auf symbolischer Ebene, wird zugleich von allen Subjekten in der Organisation hergestellt, wie er auch für alle Subjekte gilt.

Das Vorgehen in dieser Studie entspricht der internationalen Strategie Gender Mainstreaming, die davon ausgeht, dass es keine geschlechtsneutralen Bereiche und Themen gibt. Der Europarat hat 1998 Gender Mainstreaming als eine gleichstellungspolitische Strategie eingeführt mit dem Ziel in alle politischen Konzepte und Entscheidungen eine geschlechtsspezifische Sichtweise einzubringen (vgl. Europarat 1998). Der betriebliche Gesundheitsschutz, der die Verantwortung für das Thema psychische Belastungen in der Arbeitswelt trägt, sollte somit auch Geschlechteraspekte überprüfen.

Das Spezifische der vorliegenden Untersuchung war die Fokussierung auf die symbolische Dimension von Geschlecht<sup>1</sup>. Diese ist von der strukturellen Dimension, die statistisch erfassbare Ungleichheiten umfasst, zu unterscheiden. Die strukturelle Ebene bezeichnet die vergeschlechtlichte Struktur der Arbeitsteilung. Diese wird durch die symbolische Ebene aufrechterhalten und unterstützt, indem auf dieser Ebene Geschlechterstereotypisierungen, Bilder und Zuschreibungen von Weiblichkeiten und Männlichkeiten hergestellt werden. Strukturelle und symbolische Ebene wirken auf die individuelle Ebene, das heißt sie wirken auf die Individualität jeder und jedes Einzelnen. Jeder und jede – Frauen und Männer – wirken ebenso mit ihren Selbstbildern, ihrem Handeln, Wahrnehmen und Deuten an der Konstruktion der bipolaren Geschlechterordnung mit. Sie stellen durch ihre

---

1 Die Trennung von symbolischer und struktureller Dimension von Geschlecht ist eine analytische. In der Praxis können die Ebenen nicht immer klar voneinander unterschieden werden. Sie hat sich in der Forschungs- und Beratungsarbeit von Sujet jedoch als sehr hilfreich erwiesen, da Handlungsansätze besser erkannt werden.

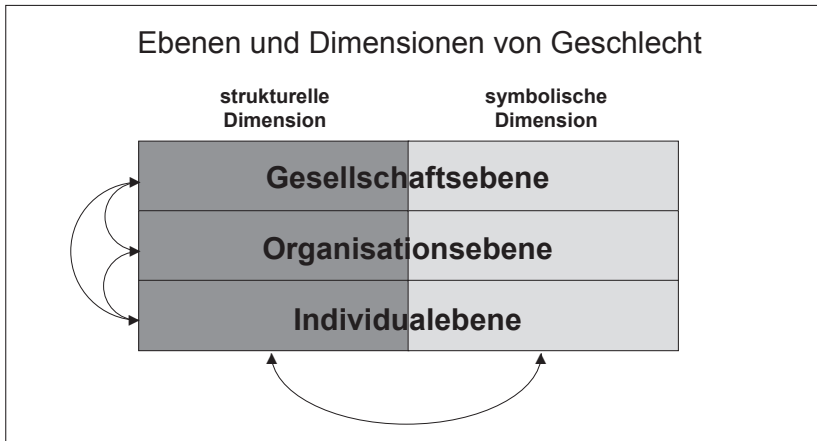


Vorstellungen und Zuschreibungen in den Organisationen Bilder von anerkannten Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern und den Führungskräften her, die sich auch im Handeln, Denken, Fühlen und Beurteilen der einzelnen äußern. Es besteht allerdings immer auch die Möglichkeit, sich entgegen der Konzepte und Symbole zu verhalten (vgl. Winker 2002, S. 2), dies ist jedoch unter anderem durch die Erfordernis und das Bedürfnis nach Anerkennung erschwert und begrenzt.

Mit der symbolischen Dimension werden die Bilder, Stereotype von Weiblichkeit und Männlichkeit, sowie die Zuschreibungen und Erwartungen an Frauen und Männer beschrieben. Die strukturelle Dimension dagegen beschreibt die Unterschiede anhand von strukturellen Aspekten wie Qualifikation, Beruf, Position, Einkommen und anderem. Beide Dimensionen wirken aufeinander und sind miteinander verwoben.

Im hier zugrunde liegenden Analysemodell beziehen sich beide Dimensionen auf die drei Ebenen: Gesellschaft, Organisation und Individuum. Einzelne Themen können anhand des Modells Schritt für Schritt auf den Handlungsbedarf hin überprüft werden. Was bedeuten Stress und Belastungen auf der gesellschaftlichen Ebene? Welche Fakten, Zahlen und Daten gibt es in der strukturellen Dimension? Welche Vorstellungen und Bilder bestehen in den Köpfen? Teilweise sind Diskrepanzen zwischen struktureller und symbolischer Dimension vorhanden: Beispielsweise wird im Interview gesagt, Männer seien nach wie vor Hauptverdiener/Ernährer, auch wenn die konkreten Zahlen in der Organisation zeigen, dass sehr viele Frauen die Alleinverdienerinnen sind. Dort, wo Unterschiede wie diese festzustellen sind, sind die Bilder zu überprüfen und zu hinterfragen.

**Abbildung 1: Komplexität der Kategorie Geschlecht**



Die strukturelle Dimension lässt sich wie folgt beschreiben:

- Auf der Gesellschaftsebene finden sich objektiv messbare Unterschiede zwischen Frauen und Männern etwa bei der Verteilung der Berufsfelder, bei der Zuständigkeit für die Sorge für Kinder und Angehörige, beim Einkommen, bei der Besetzung bedeutender Funktionen usw.
- Ebenso lassen sich Unterschiede in jeder einzelnen Organisation beschreiben: Wer übt welche Tätigkeiten aus, wer arbeitet wie lange, wer besetzt die wesentlichen Funktionen in der Organisation usw. Auch wenn es bestimmte gesellschaftliche Muster gibt, die sich in vielen Organisationen wiederfinden, unterscheiden sich die einzelnen Organisationen doch zum Teil sehr deutlich voneinander.
- Individuelle Frauen und Männer lassen sich in ihrer Lebenswirklichkeit und in ihrer Biografie objektiv beschreiben: Welchen Beruf übt die Person aus, welches Arbeitszeitmodell nutzt sie, welche Aufgaben nimmt sie außerhalb der Erwerbsarbeit wahr, welches Einkommen bekommt sie usw.

Die Gründe für die Beharrlichkeit der Unterschiede liegen u.a. im Bereich der symbolischen Dimension von Geschlecht, bei den Rollenbildern und -erwartungen, bei den Vorstellungen davon, was für Frauen bzw. Männer „normal“ und „richtig“ ist:

- Gesellschaftlich als „normal“ anerkannt ist zum Beispiel nach wie vor, dass Männer wesentlich mehr Gewicht auf ihre berufliche Entwicklung legen und

andere Lebensbereiche, wie etwa die Versorgung von Kindern und Angehörigen, vernachlässigen.

- Solche Rollenbilder finden sich auch auf der Organisationsebene, wobei sich die konkreten Vorstellungen von „Weiblichkeit“ und „Männlichkeit“ auch hier von Organisation zu Organisation deutlich unterscheiden können.
- Auch jede individuelle Person hat – bewusst und unbewusst – Rollenbilder und Vorstellungen davon, was für sie selbst als Mann oder Frau richtig und angemessen ist. Diese Vorstellungen sind häufig durch biografische Erfahrungen geprägt und ausschlaggebend bei der Beantwortung von Fragen wie: Wie will ich leben und arbeiten, welche Werte und Bilder treiben mich an, wie will ich Arbeit und Familie vereinbaren und so weiter.

Erkenntnisse im Bereich der symbolischen Dimension bieten Erklärungsansätze für die strukturelle Dimension, die anhand von Zahlen, Statistiken und Ähnlichem die reale Lebens- und Arbeitssituation von Frauen und Männern darstellt. Die Rolle der symbolischen Dimension für die Wiederherstellung von Geschlechterungleichheiten konnte nur durch qualitative Methode untersucht werden. Mit diesem qualitativen Vorgehen wurden die bestehenden quantitativen Ansätze im Bereich Gender-Aspekte im Arbeits- und Gesundheitsschutz (vgl. Beermann/Brenscheidt/Siefer 2007) ergänzt. Dabei stand die Wirkmächtigkeit der Symbole, Bilder und Zuschreibungen im Vordergrund. Die bestehenden Daten zu geschlechtsspezifischen Unterschieden in der Gesundheit werfen folgende Fragen auf, denen im Projekt nachgegangen wurde:

- Wie sind die in statistischen Untersuchungen aufgezeigten unterschiedlichen Wahrnehmungen derselben Belastungsfaktoren zu erklären?
- Ist es für Frauen oder Männer leichter zu formulieren, dass sie unter einer bestimmten Belastung leiden?
- Welche Rolle spielen dabei Geschlechterrollen, -bilder und -stereotype?
- Lassen sich bestimmte Belastungsfaktoren mit einer anerkannten weiblichen oder männlichen Geschlechterrolle besser vereinbaren und können Anforderungen mit einer solchen Rolle besser erfüllt werden?
- Werden andere Belastungen gar nicht erst wahrgenommen, weil es nicht passt, weil es beispielsweise als Selbstverständlichkeit angesehen wird, dass man als Frau ein bestimmtes Verhalten der Kundschaft gegenüber an den Tag legt oder als Mann seine Unsicherheit verbirgt?

Die Spielräume dafür, was eine Person als Mann oder Frau tun darf, was sie äußern darf, was sie denken und fühlen kann, sind stark geprägt von der symbolischen Dimension des Geschlechts. Aus unserer Sicht spielt es eine bedeutende Rolle für

die Weiterentwicklung der Geschlechterverhältnisse, wie diese Spielräume gesellschaftlich und auf der Ebene der Organisationen erweitert oder verengt werden.

Stereotype und Geschlechterrollenbilder haben zwar häufig eindeutige Realitätsbezüge, aber gleichzeitig gibt es viele Beispiele in der Realität, die den Geschlechterrollenbildern widersprechen: Die bekannten Menschen im eigenen Umfeld unterscheiden sich häufig zumindest in einigen bedeutenden Aspekten von den Rollenbildern bzw. Stereotypen.

Neben der Orientierung bietet die Erfüllung der Erwartung an die Geschlechterrolle in der Regel auch Anerkennung. Da Anerkennung oder sich anerkannt zu fühlen ein grundlegendes Bedürfnis darstellt, orientieren sich die meisten Menschen weitgehend unreflektiert zumindest partiell an diesen Geschlechterrollenbildern, und so erleben wir wiederum Frauen und Männer so, dass wir die Bilder von Frauen und Männern bestätigt sehen. Auf diese Weise wird schnell angenommen, dass es keinen Unterschied zwischen Bild und Realität gebe. Problematisch werden diese Zuschreibungen und Bilder jedoch dadurch, dass Fähigkeiten, Verhalten usw., die diesen Bildern nicht entsprechen, auch nicht wahrgenommen werden und dass die Zuschreibungen den Handlungsspielraum für beide, Frauen wie Männer, einschränken. So wird einem Mann häufig Empathie und soziale Kompetenz nicht zugetraut, er muss sich hier erst beweisen. Oder von einer Frau wird Durchsetzungsstärke oder das Trennen von Person und Handlung nicht erwartet bzw. die Kompetenz wird ihr abgeschrieben. Das bedeutet, dass ein Handeln entgegen der Geschlechterrollenbilder mit geringerer Anerkennung und in der Regel mit größerer Anstrengung verbunden ist, da das eigene Handeln begründet werden muss.

## **2.2 Psychische Belastungen in der betrieblichen Gesundheitspolitik**

Das Themenfeld Arbeit und Gesundheit ist in sich in vielerlei Hinsicht weit aufgefächert und unübersichtlich. In den unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachdisziplinen sind jeweils Ansätze in spezifischen historischen Situationen entstanden. Diese haben heute einen mehr oder weniger fest etablierten Platz in den Betrieben. Die heterogenen Ansätze zu verknüpfen, ist das Ziel des Konzeptes betriebliches Gesundheitsmanagement. Dabei wird von bestimmten Grundannahmen über den Einfluss der Arbeitsumwelt auf die Gesundheit der Menschen ausgegangen. In diesem Zusammenhang nimmt die Bedeutung der Auseinandersetzung mit den psychischen Belastungen zu. Zentrales Instrument des modernen Arbeits- und

Gesundheitsschutzes ist die regelmäßige Gefährdungsbeurteilung, bei der sowohl physische als auch psychische Belastungen zu erfassen sind. In der Praxis wird das jedoch nur ansatzweise umgesetzt, und auch die meisten Träger der gesetzlichen Unfallversicherung (Unfallkassen und Berufsgenossenschaften) haben hier noch weitgehenden Nachholbedarf.

### ***Vielfältige Ursprünge der betrieblichen Gesundheitspolitik***

Die fachliche und gesetzliche Verankerung der Bemühungen um die Gesundheit der Beschäftigten in den Betrieben setzt in Deutschland im Wesentlichen mit der Verankerung der gesetzlichen Unfallversicherung durch die Bismarck'schen Sozialgesetze ein. Seitdem haben sich die Felder des überwiegend ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Arbeitsschutzes bzw. der Arbeitssicherheit in breiter Form etabliert. Wesentliches Ziel der Aktivitäten war und ist die Reduzierung der Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten. Dabei sind in den vergangenen hundert Jahren zweifelsfrei bedeutende Fortschritte erzielt worden. Wesentliche neue Impulse vermittelte hier das Arbeitsschutzgesetz von 1996, mit dem aktuelle europäische Konzeptionen im deutschen Arbeitsschutzrecht umgesetzt wurden.

Ausgehend von der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation 1986 etablierte sich der Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung. Im Sinne der Charta wird Gesundheit nicht nur als Abwesenheit von Krankheit verstanden, sondern als ein Zustand allgemeinen Wohlbefindens, der von allen Beteiligten aktiv hergestellt werden soll. Dabei wird die Erwerbsarbeit als eines von vier Handlungsfeldern der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Lebenswelt definiert. Die betriebliche Gesundheitsförderung hat sich seitdem weit ausdifferenziert und umfasst sehr unterschiedliche Maßnahmen. Diese reichen von eher am individuellen Verhalten orientierten Angeboten zu Ernährung, Bewegung und Stressbewältigung bis hin zu mehr an den organisationalen Verhältnissen ansetzenden Aktivitäten wie der Durchführung von Gesundheitszirkeln und der Entwicklung von gesundheitsförderlichen Unternehmensleitbildern.

Seit 2004 ist das betriebliche Eingliederungsmanagement durch den veränderten § 84 des SGB IX ein weiterer fester Bestandteil betrieblicher Gesundheitspolitik. Für Beschäftigte, die länger als sechs Wochen im Jahr arbeitsunfähig sind, sind nun Maßnahmen der Wiedereingliederung im Betrieb vorzusehen.

### ***Gesundheitsmanagement als integrales Konzept***

Um diese Ansätze und Aktivitäten in den Betrieben sinnvoll zu verknüpfen, hat sich seit einigen Jahren das Konzept des betrieblichen Gesundheitsmanagements

als grundlegender und umfassendster Ansatz etabliert. Er vereint alle betrieblichen Aktivitäten, die sich mit der Sicherheit und der Gesundheit der Beschäftigten befassen (vgl. Badura et al. 1999). Betriebliches Gesundheitsmanagement wird dabei verstanden als „die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommen“ (ebd. S. 17).

Mit dem Gesundheitsmanagement sollen die erstens von ihren historischen, politischen, betrieblichen und wissenschaftlichen Ursprüngen her, zweitens von den wesentlichen Überzeugungen und Vorgehensweisen her und drittens in Hinblick auf die jeweils handelnden betrieblichen und überbetrieblichen Personen stark heterogenen Teilbereiche sinnvoll verknüpft werden.

Zugleich geht es dabei um die Etablierung einer einheitlichen Sichtweise auf die wesentlichen Zusammenhänge von Wohlbefinden, Gesundheit und Krankheit bei der Arbeit. Grundlegend für ein verändertes Verständnis der Zusammenhänge ist hierbei das Konzept der Salutogenese von Aaron Antonovsky (vgl. Antonovsky 1997; Bengel et al. 2001; Wydler et al. 2000). Mit dem Salutogenese-Konzept verbunden sind die folgenden Grundannahmen:

- Gesundheit und Krankheit sind nicht Gegensätze, die sich ausschließen, sondern Endpunkte eines Kontinuums, auf dem sich die Individuen fortwährend zwischen den Polen bewegen, ohne die Endpunkte je ganz zu erreichen.
- Die Verortung oder Bewegung eines Individuums auf dem Kontinuum hängt maßgeblich davon ab, ob die Reize (Stressoren), die von außen einwirken, bewältigt und integriert werden können – dann wirken sie als Herausforderung, die den Gesundheitszustand tendenziell verbessern, oder ob die Bewältigung nicht gelingt – dann wirken sie als Belastungen, die den Gesundheitszustand tendenziell verschlechtern.
- Inwieweit Stressoren als Herausforderung integriert werden können, hängt besonders von unterschiedlichen Ressourcen ab, die jeweils zur Verfügung stehen und zur Bewältigung genutzt werden können. Straus und Höfer (2000, S. 120) nennen als wesentliche Ressourcen etwa materielle Ressourcen (Einkommen u.a.), kulturelle Ressourcen (Bildung), soziale Ressourcen (Anerkennung, Unterstützung im sozialen Umfeld) sowie als personale Ressource das Kohärenzgefühl (dauerhaftes Lebensgefühl von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit).

■ Mit dem Salutogenese-Ansatz zielt das Gesundheitsmanagement neben dem Abbau von Fehlbelastungen in gleichem Maße auf den Ausbau von Ressourcen, die die Bewältigung von Herausforderungen ermöglichen und erleichtern. Anders als frühere Ansätze geht das betriebliche Gesundheitsmanagement nicht mehr von monokausalen Wirkzusammenhängen aus, bei denen direkte schädigende Auswirkungen von bestimmten Umwelteinflüssen bei der Arbeit auf die Gesundheit der Beschäftigten zu beweisen oder auszuschließen sind. Es wird dagegen vielmehr davon ausgegangen, dass es komplexe Wechselwirkungen zwischen Umwelt (u.a. Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen), Person und Verhalten gibt, die sich einer abschließenden und vollständigen Beschreibung zwangsläufig entziehen.

Ein weiteres wesentliches Element des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die prozesshafte Vorgehensweise. Arbeitsbedingungen werden dabei nicht mehr als statisch aufgefasst, sodass eine abschließende „gute“ Gestaltung möglich sein könnte. Es gilt vielmehr, einen ständigen Prozess zu installieren. Kernelemente des Prozesses sind eine regelmäßige Diagnose in Hinblick auf Handlungsbedarfe, die Planung von Maßnahmen zur Verbesserung sowie die Durchführung und Evaluation der Maßnahmen (vgl. Badura et al. 1999, S. 58). Diese Herangehensweise ist eng verbunden mit den Gefährdungsbeurteilungen, die das Arbeitsschutzgesetz vorschreibt.

### ***Psychische Belastungen als ein Fokus des betrieblichen Gesundheitsmanagements***

Im Rahmen der umfassenden Ansätze des betrieblichen Gesundheitsmanagements haben die Aktivitäten zu psychischen Belastungen bei der Arbeit einen zentralen Stellenwert. Der Begriff der psychischen Belastung hat mit dem Inkrafttreten der Bildschirmarbeitsverordnung 1996 im Arbeitsschutz eine wesentliche Bedeutung erlangt. Der Arbeitgeber ist laut § 3 verpflichtet, bei der Gefährdungsbeurteilung gemäß Arbeitsschutzgesetz § 5 bei Bildschirmarbeit besonderes Augenmerk auf die psychischen Belastungen zu legen. Es ist mittlerweile weitgehend anerkannt, dass psychische Belastungen bei allen Arbeiten zu berücksichtigen sind und nicht ausschließlich bei der Bildschirmarbeit. Der Begriff der psychischen Belastung ist definiert in der Norm DIN EN ISO 10 075: Unter psychischer Belastung wird dort „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (vgl. Richter 2000) verstanden. Es geht also um:

■ Einflüsse, die psychisch auf die Menschen einwirken – und nicht körperlich,

- das, was von außen einwirkt – und nicht um die Frage, wie die Menschen davon beansprucht sind oder wie sie damit umgehen können,
- alle Arten von Einflüssen, unabhängig davon, ob sie positiv oder negativ wirken.

Ähnlich wie beim Salutogenese-Konzept Reize grundsätzlich weder negativ noch positiv gewertet werden, geht es also hier nicht darum, psychische Belastungen auszuschließen, sondern vielmehr darum, diese so günstig zu gestalten, dass sie das Wohlbefinden der Beschäftigten allenfalls vorübergehend beeinträchtigen und die Gesundheit dauerhaft verbessern (vgl. Joiko et al. 2008, S. 11). Es wird auch deutlich, dass entgegen häufig geäußerten Annahmen psychische Belastungen immer vorhanden sind, weil jederzeit an jedem Ort Einflüsse von außen auf Menschen zukommen und psychisch auf sie einwirken.

Im Unterschied zu psychischen *Belastungen* beschreiben die psychischen *Beanspruchungen* „die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung psychischer Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich seiner individuellen Bewältigungsstrategien“ (vgl. Richter 2000). Während die Belastungen grundsätzlich unabhängig vom Individuum zu betrachten sind, geht es bei den Beanspruchungen genau darum, wie sich die jeweilige Belastung individuell auswirkt.

Die Folgen psychischer Beanspruchung können dabei sowohl positiv als auch negativ sein: Positive Auswirkungen können zum Beispiel Anregung, Aktivierung und Motivation sein. Negative Auswirkungen können zum Beispiel Ermüdung und Monotonie darstellen. Das Ziel der Arbeitsgestaltung muss nun sein, die psychischen Belastungen und die in der Organisation vorhandenen Ressourcen so in Balance zu bringen, dass negative Beanspruchungsfolgen möglichst vermieden und positive möglichst gestärkt werden.

Welche möglichen Folgen psychische (Fehl-)Beanspruchungen haben können, ist bisher nur zum Teil erforscht. Wichtig ist festzuhalten, dass über psychosomatische Vorgänge die Folgen durchaus nicht ausschließlich auf psychischer Ebene manifest werden müssen. Vielmehr sind für viele körperliche Erkrankungen wie zum Beispiel Muskel-Skelett- oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen mittlerweile umfangreiche krankheitsbegünstigende psychische Belastungsfaktoren aufgezeigt worden (vgl. die Übersicht in Debitz et al. 2007, S. 12).

Der Begriff Stress, der häufig in einem ähnlichen Sinne wie psychische Belastungen benutzt wird, ist durch die DIN EN ISO 10075 nicht eindeutig definiert. Umgangssprachlich wird Stress eher im Sinne von (bestimmten) psychischen Fehlbelastungen verstanden. Ein ähnliches Verständnis liegt der Definition als



„anhaltende geistige, seelische oder körperliche Anspannung durch Überbeanspruchung oder schädliche Reize; seelischer Druck“ (<http://de.wiktionary.org/wiki/Stress>) zugrunde, die auf den Begründer der Stressforschung Hans Selye zurückgeht. In der aktuellen Stressforschung wird unter Stress „die Beanspruchung (Auswirkung der Belastungen auf den Menschen) durch Belastungen (objektive, von außen her auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren)“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Stress>) verstanden. Dagegen findet sich in der Wortherkunft aus der englischen Sprache ein engerer Bezug zum Begriff der psychischen Belastungen (vgl. auch Fuchs 2006, S. 48): Die direkte englische Übersetzung des Begriffs psychische Belastungen (in der Arbeitswelt) lautet „workplace stress“. Nach Fuchs schließlich ist Stress „das negativ erlebte Resultat einer Diskrepanz zwischen Belastungen und individuell wahrgenommenen Bewältigungsmöglichkeiten und -fähigkeiten“ (ebd.).

Die psychischen Belastungen im Sinne der DIN EN ISO 10075 werden nach den meisten Stresskonzepten im deutschen Sprachraum als Stressoren bezeichnet, die möglicherweise Stress auslösen können.

Diese begrifflichen Unklarheiten in Wissenschaft und Alltagssprache erschweren den Umgang mit der Thematik in der betrieblichen Praxis sehr. Psychische Belastungen sind für viele Laien sehr eng mit psychischen Erkrankungen verbunden, und auch in eigentlich eher fachlich orientierten Publikationen wird zum Beispiel die Zunahme psychischer *Erkrankungen* zum Beweis für die Zunahme psychischer *Fehlbelastungen* herangezogen<sup>2</sup>. Aus didaktischen Erwägungen hat es sich in der betrieblichen Praxis bisweilen als sinnvoll erwiesen, sowohl von psychischen Belastungen als auch von Stress zu sprechen, wobei zu Beginn zu definieren ist, dass in jedem Fall die psychischen Belastungen im Sinne der DIN EN ISO 10075 gemeint sind.

Trotz aller arbeitswissenschaftlicher Kontroversen über psychische Belastungen gibt es doch mittlerweile für die betriebliche Praxis zahlreiche Publikationen, die das Konzept verständlich erklären und Empfehlungen geben zur Analyse der Belastungen und zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation (vgl. etwa Joiko et al. 2008; Debitz et al. 2007; Eggerdinger/Giesert 2007; Richter et al. 2006; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2004; Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz Hamburg 2001). Dabei unterscheiden sich die Ansätze nicht wesentlich, die verschiedenen Aspekte der

---

2 Wobei zu Recht zu fragen ist, ob die Zunahme der diagnostizierten psychischen Erkrankungen tatsächlich eher mit einem verschlechterten Gesundheitszustand der Bevölkerung oder eher mit einer stark veränderten Wahrnehmung zu begründen ist.

Arbeitsgestaltung, die als für das psychische Belastungsgeschehen relevant angesehen werden, sind in der Regel ähnlich und gehen u.a. auf das Konzept der Handlungsregulationstheorie zurück (vgl. ausführlich dazu Resch 2002, S. 406ff.; Fuchs 2006, S. 44f.).

Untersucht werden dabei die Felder Arbeitsaufgaben (zum Beispiel Über- oder Unterforderung, Verantwortung), der Einfluss der physikalischen Bedingungen (zum Beispiel Lärm, Beleuchtung), Arbeitsorganisation (zum Beispiel Unterbrechungen, Partizipationsmöglichkeiten), soziale Beziehungen (zu Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten) und in einigen Fällen auch gesellschaftliche Faktoren (zum Beispiel Stellenwert des Berufs, wirtschaftliche Lage).

Die einzelnen Faktoren sind dabei jeweils in ihrem Zusammenwirken zu betrachten und können in den meisten Fällen sowohl negative als auch positive Auswirkungen haben. So kann zum Beispiel eine hohe emotionale oder fachliche Anforderung bei der Arbeit in der Regel eher negative Beanspruchungsfolgen hervorbringen (wie zum Beispiel Ermüdung, psychische Sättigung), sie kann aber durchaus auch – wenn die Anforderung bewältigt werden kann – aktivierend und motivierend wirken. Positiven Einfluss auf die Beanspruchungsfolgen können zum Beispiel eine gute soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen und/oder Vorgesetzte haben oder breite Handlungsmöglichkeiten, wodurch die/der einzelne Beschäftigte selbst steuern kann, welche konkrete Tätigkeit mit welchen Anforderungen in welchem Moment ausgeübt wird oder wie sie/er die Tätigkeiten genau ausführt.

### ***Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen***

Mit dem Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 1996 wurde auch auf gesetzlicher Ebene ein grundlegender Wandel im Themenfeld Arbeit und Gesundheit eingeleitet. Zentrales neues Element ist die Gefährdungsbeurteilung nach § 5. Sie ist zugleich ein zentrales Steuerungselement im betrieblichen Gesundheitsmanagement: „Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind“ (ArbSchG § 5). Es geht nach Maßgabe dieser gesetzlichen Vorschrift darum, kontinuierliche Prozesse zu installieren, mit deren Hilfe die Arbeitsbedingungen regelmäßig analysiert und beurteilt werden, Maßnahmen geplant und umgesetzt werden sowie der Erfolg der Maßnahmen bewertet wird. Psychische Belastungen sind vom Gesetz vor allem dort angesprochen, wo es um die „Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken“ geht (ArbSchG § 5 Abs. 3 Ziff. 4).

In den ersten Jahren nach Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes standen zunächst die physischen Belastungen im Vordergrund, mittlerweile gibt es aber auch umfassende Empfehlungen und Hilfsmittel, die die Gefährdungsbeurteilung in Bezug auf die psychischen Belastungen unterstützen.

Die Empfehlungen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, etwa der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2004; vgl. Joiko et al. 2008; Behörde 2001), gehen wie auch die DIN EN ISO 10 075 Teil 3 von einem mehrstufigen Verfahren aus. Dabei unterscheiden sich die Stufen durch die zunehmende Analysetiefe, die abnehmende Analysebreite, den steigenden Aufwand sowie den wachsenden Bedarf, anstelle von internen Akteurinnen und Akteure auf externe Expertise zurückzugreifen.

Die anerkannten Instrumente der Gefährdungsbeurteilung (vgl. die „Toolbox“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin<sup>3</sup>) greifen hier vor allem auf Methoden zurück, die die Einschätzung der Beschäftigten in Bezug auf ihren Arbeitsplatz und ihre Arbeitsbedingungen erheben. Auf diese Weise wird über die subjektive Ansicht der Betroffenen ein Rückschluss auf die am Arbeitsplatz vorhandenen Bedingungen gezogen, bei dem individuell unterschiedliche Wahrnehmungen möglichst reduziert werden. Besonders die Durchführung von schriftlichen Befragungen hat auf diesem Feld breite Anerkennung und weite Verbreitung gefunden (vgl. Toolbox, Anhang 5). In der Praxis der Gefährdungsbeurteilungen haben andere Methoden wie Beobachtungen, Interviews oder die Durchführung von Workshops und Zirkeln weitaus geringere Bedeutung, sind aber dennoch in der Fachdiskussion als Methoden anerkannt.

### ***Psychische Belastungen in der interessenspolitischen Diskussion***

Die Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen ist seit Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes ein Konfliktthema zwischen den betrieblichen und gesellschaftlichen Interessengruppen. Die Arbeitgeberseite hatte lange Zeit wenig Interesse, Aktivitäten in diesem Bereich überhaupt als erforderlich anzusehen. Das ist in sofern verständlich, als die Analyse und Optimierung der psychischen Belastung in aller Regel tief in solche betrieblichen Gestaltungsfelder eingreifen, die bisher sowohl arbeitswissenschaftlichen Diskussionen als auch der Mitbestimmung der Interessenvertretung weitgehend entzogen waren. Mit dem Positionspapier von 2005 (BDA 2005) beziehen die Arbeitgeberverbände allerdings inzwischen eine differenziertere Position und räumen ein, dass das Thema auch

---

3 [http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html?\\_\\_nnn=true&\\_\\_nnn=true](http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html?__nnn=true&__nnn=true) [zuletzt aufgesucht am 27.7.2011].

für sie „große Bedeutung“ (ebd., S. 4) habe. Obwohl bzw. gerade weil die Arbeitgeber bemängeln, dass oft „wenig ausgewogen“ (ebd., S. 7) zu dem Thema gearbeitet werde, ist doch hervorzuheben, dass sie gerade deshalb einen vertieften Forschungsbedarf für das komplexe Thema sehen. Entsprechende Kompetenzen sollten vor allem in und von den Berufsgenossenschaften ausgebaut und gebündelt werden. Trotz dieser festgestellten Komplexität des Themas und der mangelnden Kompetenzen bei den Experten des Arbeitsschutzes ist allerdings nach Ansicht der Arbeitgeber davon auszugehen, dass die Berücksichtigung psychischer Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung „in der Regel nicht erforderlich“ ist (ebd., S. 9). Ob die Berücksichtigung überhaupt erforderlich sei, solle von den Betriebsparteien entschieden werden. Sie sollen in der Regel auch ohne fremde Unterstützung die Gefährdungsbeurteilung zu diesem Thema durchführen (ebd.) – obwohl zugleich gefordert wird, dass wissenschaftliche Verfahren eingesetzt werden, die ausschließlich die Belastungen und nicht die Beanspruchungen messen. Diese Verfahren seien jedoch in der Praxis zu aufwändig (ebd., S. 10). Eine gewisse Widersprüchlichkeit besteht auch darin, dass einerseits gesagt wird, es existiere „eine größere Zahl von wissenschaftlichen Verfahren, die geeignet sind, psychische Belastungen zu analysieren und zu beurteilen“ (ebd.), während andererseits bemängelt wird, es handle sich um „weiche Faktoren“, bei denen es „weder einheitliche Messverfahren noch allgemeine Grenzwerte gibt“ (ebd., S. 11). Die BDA-Position verdeutlicht, dass aufseiten der Arbeitgeber die Wichtigkeit der psychischen Belastungen grundsätzlich anerkannt wird. Zugleich wird anerkannt, dass es Möglichkeiten zur Beurteilung derselben gibt. Andererseits sieht man einen hohen Entwicklungsbedarf, sowohl was die Kompetenz der Arbeitsschutzakteurinnen und -akteure betrifft als auch was praktikable Methoden für den Einsatz im Betrieb betrifft, die auch Hinweise für eine verbesserte Arbeitsgestaltung beinhalten. Der Ansicht der Arbeitgeber, es fehlten praktikable Methoden, steht die große Zahl an Arbeitshilfen und Instrumenten gegenüber, die für die Praxis der Gefährdungsbeurteilung zur Verfügung stehen und erprobt sind.

Ähnlich wie die Arbeitgeberseite findet auch aufseiten der Gewerkschaften – hier allerdings in weitaus umfangreichem Maße – in den letzten Jahren eine verstärkte Auseinandersetzung mit psychischen Belastungen statt. Das wurde besonders bekräftigt durch die vor allem von Gewerkschaften beförderten Diskussionen zur „Guten Arbeit“, die u.a. zur Entwicklung des DGB-Indexes „Gute Arbeit“ geführt hat. Beim DGB-Index handelt es sich um ein Befragungsinstrument, das wesentliche Aspekte der Analyse psychischer Belastungen und (im Sinne der Salutogenese) vorhandener Ressourcen abfragt. Ergänzt werden diese

Aspekte um Elemente aus weiteren arbeitswissenschaftlichen Konzepten wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfreude, Frustrationsgefühle und andere (vgl. Fuchs 2006, S. 45f.). Dabei wird die *subjektive* Einschätzung der Arbeitsqualität der Beschäftigten erhoben, sowie deren Bewertung der Frage, wie wichtig der jeweilige Aspekt der Arbeit ist. Während es bei der Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen grundsätzlich um eine personenunabhängige, daher möglichst *objektive* Beurteilung der Arbeitsbedingungen geht, liegt der Fokus der Befragung im DGB-Index also an anderer, eher subjektiver Stelle. Nichtsdestotrotz liegen beide Ansätze in vielen Punkten dicht beieinander<sup>4</sup> und die Entwicklung und Verbreitung des Index hat sicherlich zu einer deutlich erhöhten Wahrnehmung des gesamten Themenkomplexes beigetragen.

### ***Gute Ansätze – zögerliche Umsetzung in der Praxis***

Obwohl also mittlerweile umfangreiches Empfehlungsmaterial und zahlreiche Praxisbeispiele veröffentlicht worden sind und auch die notwendige Expertise bei Bedarf abgerufen werden kann, zeigen die vorhandenen Studien zum Stand der Gefährdungsbeurteilungen besonders bei den psychischen Belastungen ein deutliches Defizit.

Die vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung befragten Betriebs- und Personalräte gaben 2004 an, dass nur in der Hälfte der Organisationen überhaupt Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt worden sind, nur 23 % haben dabei die psychischen Belastungen berücksichtigt (Ahlers/Brussig 2004). Eine Erhebung im süddeutschen Raum zum Gesundheitsmanagement bei Unternehmen zeigt neben anderen Defiziten auf, dass nur 8 % der Unternehmen über eine Methode verfügen, psychische Belastungen zu erheben, die sie als ausreichend zuverlässig ansehen (Neuner/Peter 2008). Ein ähnlich schlechtes Bild zeigt der DGB-Index „Gute Arbeit“ 2008 aus Beschäftigtenperspektive: Demnach geben 70 % der Befragten an, dass in ihrem Betrieb bisher überhaupt keine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde (41 %) oder dass sie zumindest nichts davon wissen (29 %) (Koch/Schulz 2009).

Die Gründe für die zögerliche Umsetzung der gesetzlichen und konzeptionellen Vorlagen in die Praxis liegen sicherlich unter anderem in den oben beschriebenen Vorbehalten der Arbeitgeberseite, sind aber letztlich relativ unklar und bisher nur wenig erforscht. Allein die ablehnende Haltung eines Verbandes

---

4 So wird im DGB-Index nach wesentlichen Belastungs- und Ressourcenaspekten der Arbeitsgestaltung gefragt, die sich mit Kriterien der Erhebung psychischer Belastungen decken.

reicht nicht aus, um die Praxis in den sehr heterogenen Betrieben ausreichend zu erklären. Als Gründe für die schlechte Praxis bei der Erhebung psychischer Belastung schlägt Oppolzer (2008: 24f.) vier wesentliche Ursachen vor:

1. Psychische Belastungen werden im Betrieb unterschätzt und als Problem einzelner angesehen.
2. Die betrieblichen Ansätze zu Arbeit und Gesundheit sind traditionell auf medizinische und technische Fragestellungen fokussiert – das findet sich auch wieder in der Ausbildung der betrieblichen und überbetrieblichen Expertinnen und Experten.
3. Aufgrund der engen Verbindung von Arbeitsschutz und Berufskrankheiten herrscht in weiten Teilen die Ansicht vor, es gehe im Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb vor allem um die Vermeidung von Entschädigungszahlungen für von Berufskrankheiten Betroffene. Diese Sichtweise begrenzt die Aufmerksamkeit auf diejenigen Aspekte gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung, bei denen einfache, monokausale Zusammenhänge von Ursache und Wirkung beschrieben werden können, was gerade bei den psychischen Belastungen so gut wie nie der Fall ist.
4. Nicht zuletzt führen (kurzfristige) wirtschaftliche Interessen der Unternehmensleitungen dazu, der Erhebung von psychischen Belastungen und Maßnahmen zur verbesserten Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation keine Priorität einzuräumen.

Einen weiteren interessanten Erklärungsansatz für die Zurückhaltung der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung (GUV) nennen Lempert-Horstkotte/Wellmann (2009, S. 10): Die GUV-Träger hätten wenig Interesse, ihre Aktivitäten auf diesem Feld weiterzuentwickeln, da ein wirtschaftlicher Anreiz für sie lediglich in der Reduzierung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten liege (durch Einsparungen bei den Versicherungsleistungen), nicht jedoch in der Reduzierung psychischer Fehlbelastungen.

Diese ersten Erklärungsansätze lassen sich durch einige Ergebnisse des vorliegenden Projektes bestätigen und ergänzen. Eine umfassende Erkundung der Hindernisse für eine umfassende Gefährdungsbeurteilung steht allerdings noch aus. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat zu diesem Zweck ein Projekt in Auftrag gegeben<sup>5</sup>, aus dem bereits erste Ergebnisberichte vorliegen. Es wurden sogenannte Schwerpunktaktionen untersucht, bei denen Arbeitsschutzverwaltungen, Unfallversicherungsträger oder Gewerkschaften das Thema Gefähr-

---

5 Projektnummer F 2193, <http://www.baua.de/de/Forschung/Forschungsprojekte/f2193.html> [zuletzt aufgesucht am 27.6.2011].

dungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen in den Mittelpunkt gestellt haben (Langhoff 2009). Die beteiligten Betriebsräte einer der Aktionen, der Initiative „Tatort Betrieb“ der IG Metall Baden-Württemberg, wurden zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen befragt (Satzter 2009). Zusammenfassend lassen sich folgende Tendenzen erkennen:

- Der Anstoß für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen kommt in der Regel von außen (Gewerbeaufsicht, Unfallversicherungsträger) oder von der betrieblichen Interessenvertretung. Die Arbeitgeber werden nicht von sich aus aktiv.
- Die externen und internen Akteurinnen und Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz verfügen über sehr wenige Kompetenzen bei dem Thema und werden zum Teil als wenig unterstützend, gegebenenfalls sogar eher hemmend erlebt.
- Die wissenschaftlichen Beiträge werden als wenig praxistauglich angesehen<sup>6</sup>.
- Es wird ein hoher Bedarf an kompetenter externer Unterstützung formuliert.
- Als förderlich für den Erfolg haben sich die Nutzung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte und der Abschluss einer Betriebsvereinbarung gezeigt. Förderlich war auch die Koppelung an das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM).

Die vorhandenen ersten Ansätze zeigen einige Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten auf. Es bleibt abzuwarten, welche weiteren Forschungsergebnisse nach Abschluss des Projekts veröffentlicht werden. Sie sollten als Grundlage dienen, die vorhanden Ergebnisse aus unterschiedlichen Perspektiven (wie auch der im vorliegenden Bericht eingenommenen Gender-Perspektive) miteinander abzugleichen und Maßnahmen für eine breitere Umsetzung in der Praxis zu treffen.

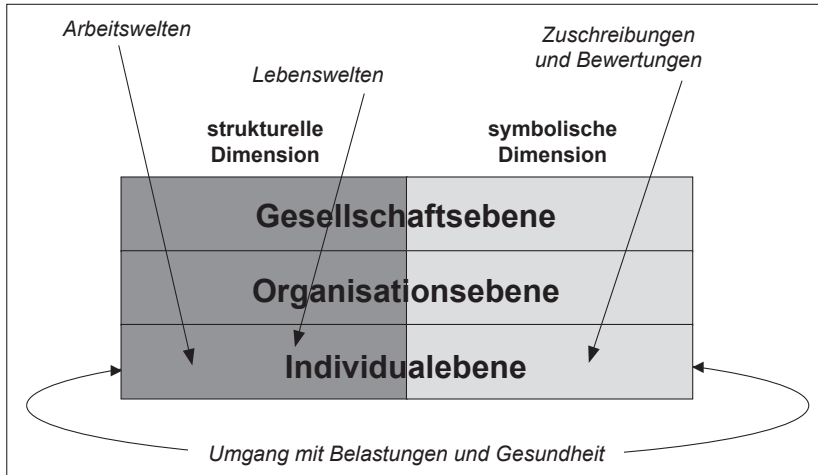
### **2.3 Gender-Ansätze im Arbeits- und Gesundheitsschutz**

In der Gesundheitsforschung und -praxis beginnt sich ein geschlechtersensibles Vorgehen durchzusetzen (vgl. Hurrelmann/Kolip 2002; Kolip/Altgeld 2006). Diese Integration von Gender Mainstreaming hat den Arbeits- und Gesundheitsschutz jedoch erst in Ansätzen erreicht (vgl. Gümbel/Rundnagel 2004; European Agency 2003 und 2005; Vogel 2003; Ulmer/Gröben 2004; WHO 2006; Badura et al. 2007).

---

6 Hier gibt es eine interessante Übereinstimmung mit den Einschätzungen des BDA, siehe oben.

**Abbildung 2: Dimensionen von Geschlecht im Arbeits- und Gesundheitsschutz, vgl. Abbildung 1 auf Seite 11 in Kapitel 2.1**



Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht im Arbeits- und Gesundheitsschutz lässt sich in vier unterschiedlichen Dimensionen beschreiben: Die *Arbeitswelten* von Frauen und Männern unterscheiden sich zum Teil ebenso deutlich wie die *Lebenswelten*, also die Lebensbereiche außerhalb der Erwerbsarbeit. Diese Unterscheidungen beschreiben die strukturelle Dimension von Geschlecht (siehe Abbildung). *Zuschreibungen und Bewertungen* in Bezug auf „männlich“ und „weiblich“ haben wesentliche Bedeutung für die Wahrnehmung von und die Auseinandersetzung mit Belastungen und Ressourcen – sie beschreiben die symbolische Dimension von Geschlecht. Schließlich lassen sich Aussagen treffen zum *Umgang mit Belastungen und Gesundheit*, der durch die Kategorie Geschlecht beeinflusst wird. Die hier genannten Felder sind zu ergänzen um den Aspekt der biologischen Geschlechtsunterschiede<sup>7</sup>. Die bisherigen Überblicksdarstellungen des Forschungsstandes zum Thema lassen sich nicht immer eindeutig einer Dimension zuordnen, es überwiegen jedoch die Aspekte der Arbeits- und Lebenswelten sowie der individuell unterschiedliche Umgang mit Belastungen und Gesundheit. Biologische

<sup>7</sup> In der Diskussion zu Gesundheit und Geschlecht hat sich in der Auseinandersetzung zwischen Vertreterinnen und Vertretern einer biologisch-genetischen Konzeption von Geschlecht und denjenigen, die auf die sozial-kulturelle Herstellung von Geschlecht abheben, mittlerweile das „bio-psycho-soziale“ Modell etabliert, das beide Sichtweisen vereint und von vielfältigen, letztlich bisher kaum erforschten Zusammenhängen der Bedeutung von Geschlecht ausgeht (vgl. Degenhardt/Thiele 2002).



Geschlechteraspekte sind vor allem in den Fragen von Reproduktionsfähigkeit, Schwangerschaft, Stillzeit und Menstruation (vgl. WHO 2006, S. 7f.) bei Frauen sowie der Reproduktionsfähigkeit der Männer (vgl. WHO 2006, S. 19) angesprochen. Da im Fokus der vorliegenden Untersuchung die psychischen Belastungen stehen, sollen im Folgenden die wesentlichen Erkenntnisse zu diesem Themenfeld referiert werden.

Überblicksdarstellungen über Geschlechteraspekte im Arbeits- und Gesundheitsschutz bzw. in den Arbeitsbedingungen wurden in den vergangenen Jahren auf internationaler Ebene von vier Institutionen herausgegeben: von der in Bilbao ansässigen Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (European Agency 2003 und 2005), vom Brüsseler Technischen Büro für Gesundheit und Sicherheit beim Europäischen Gewerkschaftsbund (Vogel 2003), von der Weltgesundheitsorganisation (WHO 2006) und zuletzt von der Dubliner Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Burchell et al. 2007).

Aussagen über Geschlechterdimensionen werden hier wie in den meisten anderen Untersuchungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz überwiegend aus quantitativen Erhebungen gewonnen, bei denen die Ergebnisse der Befragungen nach (biologischem) Geschlecht differenziert ausgewertet wurden. Eine Unterscheidung zwischen biologischem und sozialem Geschlecht („sex“ und „gender“) findet in der Regel nicht statt.

Die Ergebnisse der zusammengefassten Studien zu psychischen Belastungen sind vielfach uneindeutig und zum Teil widersprüchlich. Frauen seien zum Beispiel häufiger bestimmten psychischen Belastungen ausgesetzt (vgl. WHO 2006, S. 12) bzw. berichteten häufiger über arbeitsbedingte Erkrankungen in Zusammenhang mit arbeitsbedingtem Stress (vgl. European Agency 2003, S. 46ff.). Ob Frauen diese Beschwerden eher benennen – wie es auch bei der Diagnose psychischer Erkrankungen zu beobachten ist (vgl. Merbach et al. 2002) – oder ob ihre Arbeitsbedingungen tatsächlich eher zum Entstehen psychischer Beschwerden beitragen, ist bisher noch nicht geklärt.

Burchell et al. (2007) analysieren die sehr umfangreichen Daten der europäischen Beschäftigtenbefragungen 2000 und 2005 u.a. zur Frage der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich Geschlechterunterschiede in den Arbeitsbedingungen im Gesamtüberblick in vielen Bereichen relativieren (vgl. ebd. S. 58). Deutlich stärker fallen die Unterschiede aus, wenn nach Vollzeit und Teilzeit unterschieden wird, wobei Frauen europaweit deutlich mehr Teilzeit arbeiten. So haben Vollzeitbeschäftigte in der Regel

mehr Autonomie bei der Arbeit, haben komplexere Arbeitsaufgaben und häufiger Probleme zu lösen. Deutlich mehr Frauen haben bei der Arbeit regelmäßig mit Klientel oder Kundschaft zu tun (vgl. ebd., S. 24). Eine genauere Analyse der Zusammenhänge von Geschlecht und Arbeitsbedingungen stehe noch aus und müsse vor allem die Einflüsse der Arbeitsmarktsegregation, der Arbeitszeiten sowie der Reproduktionsarbeit in den Fokus nehmen (vgl. ebd., S. 60f.).

In Deutschland finden sich mittlerweile ebenfalls Überblicksdarstellungen und Projekte zum Thema (vgl. Badura et al. 2007). Hier liegen außerdem einige geschlechterdifferenzierte Erhebungen zu psychischen Belastungen vor (vgl. Bundesministerium für Arbeit (BMA) 2006; Beermann et al. 2007). Im Unfallverhütungsbericht Arbeit 2004 (BMA 2006) werden auf Grundlage der INQA-Befragung „Was ist gute Arbeit?“ (vgl. Fuchs 2006) nach Geschlecht differenzierte Daten zum Vorkommen von Belastungsfaktoren und zum subjektiven Belastungsempfinden bereitgestellt. Dabei zeigen sich interessante Unterschiede in Hinblick darauf, welche Belastungen als vorhanden beschrieben werden und welche als subjektiv belastend empfunden werden: So geben etwa nur 36,9 % der befragten Frauen große Verantwortung („Durch kleine Fehler entstehen möglicherweise große Schäden“) an im Gegensatz zu 61,5 % der Männer. Die Frauen fühlen sich jedoch zu 92,4 % dadurch belastet, während es bei den Männern 87,6 % sind. 4,5 % der Frauen stehen unter erhöhten Anforderungen durch Druck von Kollegen (Männer: 3,6 %), 98,1 % fühlen sich dadurch belastet (Männer: 84,5 %). Verantwortung für das Wohlbefinden anderer tragen 31,7 % der Männer und 41,3 % der Frauen, dadurch belastet fühlen sich 66,7 % der Männer und 56,4 % der Frauen (S. 32 ff.).

Beermann et al. beschreiben auf Grundlage der Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2006 die unterschiedlichen Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern anhand der horizontalen und vertikalen Segregation, Bezahlung und Arbeitszeit, die deutliche strukturelle Unterschiede aufweisen<sup>8</sup>. Anschließend zeigen sie auf, mit welchen Arbeitsbelastungen diese Bedingungen verbunden sind. Besonders interessant an den Ergebnissen ist zum einen, welche Belastungen am häufigsten benannt wurden und welche Geschlechterunterschiede es dabei gibt, zum anderen aber die geschlechterdifferenzierten Unterschiede bei den Antworten auf die Frage, ob sich die Befragten dadurch belastet fühlen.

---

8 Vgl. auch die geschlechterbezogenen Auswertungen der vorangegangenen Erwerbstätigenbefragung des BiBB und des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) 1998/99 bei Koppelin/Müller 2004, die zu ähnlichen Beobachtungen kommen.

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich nur auf vollzeitbeschäftigte Frauen und Männer:

- Als Arbeitsanforderungen wurden vor allem genannt: „Multi-Tasking“-Situ-ationen (es müssen verschiedene Arbeiten gleichzeitig erledigt werden): 67,5 % der befragten Frauen und 59,2 % der Männer haben dies genannt. Belastet fühlen sich jedoch dadurch nur 19 % der Frauen und 15,7 % der Männer.
- Termin- und Leistungsdruck wird ebenfalls häufig als Anforderung genannt, von 56,7 % der Frauen und 59,9 % der Männer. Belastet fühlen sich dadurch 37 % der Frauen und 34,2 % der Männer.

Bei den bisher genannten Faktoren ist die Differenz zwischen denen, die die Arbeitsanforderung für sich bejahen, und denjenigen, die das auch als Belastung benennen, auffällig groß. Anders ist es bei den Kriterien, die das Ausmaß der Kontrolle über die eigene Arbeit beschreiben:

- Von den Befragten, die angegeben haben, dass sie nicht rechtzeitig über Ent-scheidungen informiert werden, fühlten sich auch 70 % dadurch belastet.
- Etwa ebenso viele Befragte fühlen sich auch subjektiv belastet, wenn ihnen nicht alle Informationen, die benötigt werden, zur Verfügung stehen.

Die Ergebnisse dieser Erhebung wie auch die im Unfallverhütungsbericht Arbeit 2004 veröffentlichte Befragung weisen auf geschlechtsspezifische Unterschiede in der Arbeitsbelastung hin. Dabei liegt die Perspektive hier zunächst auf der strukturellen Dimension des Geschlechts (siehe hierzu Kapitel 1.1), das heißt auf der Frage, welche Belastungen an den Arbeitsplätzen von Frauen und Männern vorkommen und welche Antworten auf die Frage nach der subjektiv empfundenen Belastung gegeben werden. Im Rahmen der strukturellen Dimension bleiben die Ergebnisse zu den folgenden Fragen jedoch nur begrenzt aussagefähig: Aus welchem Grund werden die gleichen Arbeitsanforderungen von Männern und Frauen in unterschiedlichem Ausmaß als Belastungen empfunden? Und: Gibt es möglicherweise auch einen Einfluss des Faktors Geschlecht auf die Wahrnehmung der Anforderungen, das heißt auch auf die Beantwortung der Frage, ob die Anforder-ungen überhaupt vorkommen oder nicht?

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 1.1 beschriebenen unterschiedlichen, ineinander verschränkten Dimensionen von Geschlecht ist davon auszugehen, dass die symbolische Ebene von Geschlecht hier einen erheblichen Einfluss hat, also die individuellen, organisationsbezogenen und gesellschaftlichen Bilder, Vorstellungen und Rollenerwartungen. Das betrifft sowohl die individuelle Wahrnehmung von Anforderungen und Belastungen als auch den Effekt der sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung der Fragen, denn die Befragten überlegen zunächst – in

der Regel unbewusst, welche Anforderungen bzw. Belastungen sie vor dem Hintergrund ihres eigenen Geschlechterrollenbildes als Frau/Mann benennen dürfen und können. Diese Bilder und Rollenerwartungen und ihr Einfluss sind jedoch bisher unbekannt.

Eine von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Recherche von Ulmer und Gröben (2004) hat die vorhandenen Gender-Ansätze in der betrieblichen Gesundheitsförderung zusammengefasst. Die hier dargestellten Erkenntnisse zur Geschlechterdimension bei arbeitsbedingtem Stress decken sich im Wesentlichen mit den Befunden der Bilbao-Agentur: Erhöhter Stress bei Frauen wird u.a. hervorgebracht durch die Bedingungen niedrigerer Hierarchiestufen, emotional belastendere Tätigkeiten, den Zwang zum Kampf gegen Vorurteile in höheren Hierarchiestufen und die zusätzliche Belastung durch Hausarbeit und Kindererziehung. Bei der Stressbewältigung neigen Frauen eher dazu, einen verträglichen Umgang mit den Stressfaktoren zu finden, während Männer eher dazu neigen, die Ursachen zu beseitigen. Die Symptome, mit denen Frauen auf Stress reagieren, werden als weniger lebensbedrohlich beschrieben als die Symptome, mit denen Männer reagieren.

Wichtige Hinweise für die genderbezogene Herangehensweise an psychische Belastungen geben Veröffentlichungen, die sich nur auf Frauen (Resch 1998; Messing 1999; Kannengießer 2005) bzw. Männer (Lehner 2004; Winter 2006) beziehen. Typisch für die „Ungleichzeitigkeit“ der Entwicklung frauen- bzw. männerspezifischer Ansätze ist auch hier, dass die Forschungen in Bezug auf Frauen früher einsetzen, während Männer erst in den letzten Jahren verstärkt im Fokus der Aufmerksamkeit stehen (vgl. Faltermaier 2007, S. 43).

Für den Bereich Frauen, Arbeit und Gesundheit stehen zusammenfassende Darstellungen zur Verfügung (Resch 1998, Kannengießer 2005 sowie aus kanadischer Perspektive Messing 1999). Daraus lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz für Frauen ist bisher ein vernachlässigtes Thema gewesen, das u.a. durch die verstärkte Erwerbsbeteiligung von Frauen an Bedeutung gewonnen hat.
- In Bezug auf physische Belastungen gibt es einige Belastungsaspekte, die in Bereichen, in denen überwiegend Frauen arbeiten, besonders problematisch sind, bisher aber relativ wenig beachtet wurden:
  - Besondere körperliche Belastungen zum Beispiel durch langes Stehen, repetitive Arbeiten, ungünstige Körperhaltungen (vgl. Messing 1999, S. 57f.; Kannengießer 2005, S. 39ff.)

- Besondere biologische Gefährdungen durch den verstärkten Umgang mit Publikum, Kindern und kranken Menschen (vgl. Messing 1999, S. 58f.; Kannengießer 2005, S. 43f.)
- Besondere chemische Gefährdungen etwa durch den Umgang mit Reinigungsmitteln (vgl. Messing 1999, S. 59; Kannengießer 2005, S. 44ff.)
- Die psychischen Arbeitsbelastungen in typischen Frauenberufen werden häufig unterbewertet, weil sie als „für Frauen normal angesehen werden“, zum Beispiel die Anforderung, ständig freundlich zu sein (vgl. Resch 1998, S. 96f.; Messing 1999, S. 53; Kannengießer 2005, S. 49f.)
- Die Betrachtung der Belastungen bleibt unvollständig, wenn sie allein auf die Erwerbsarbeit bezogen bleibt. Es müssen die spezifischen Fragestellungen der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Verpflichtungen sowie die Belastungen durch die Haus- und Familienarbeit berücksichtigt werden (vgl. Resch 1998, S. 97f.; Messing 1999, S. 60; Kannengießer 2005, S. 56ff.)
- Eine zusätzliche geschlechtsspezifische Belastung stellt die Bedrohung durch sexuelle Belästigung dar, die sich in der Regel offensiv vor allem gegen Frauen richtet (vgl. Kannengießer 2005, S. 50f.)
- Ein bisher zu wenig beachtetes Thema im Arbeitsschutz für Frauen ist der Bereich des Mutterschutzes (vgl. Kannengießer 2005, S. 71f.)<sup>9</sup>

Eine ähnlich umfassende Zusammenstellung existiert nicht in Bezug auf die Arbeitsbelastungen der Männer. Dies ist insoweit verständlich, da diese ohnehin traditionell im Mittelpunkt aller Aktivitäten standen, ohne dass es explizit so formuliert wurde. Interessante Ansätze zum Thema Männlichkeit und Arbeitsbelastungen fokussieren aus diesem Grunde vor allem auf die Zusammenhänge von männlicher Geschlechterrolle einerseits und andererseits auf die Wahrnehmung von Belastungen, ihre Bewertung und den Umgang damit (vgl. Lehner 2004; Hien 2003 und 2008). Der hohe Stellenwert der Erwerbsarbeit bei Männern und die starke Konnotation von „Männlichkeit“ und „Belastbarkeit“, „Härte“ und „schwerer Arbeit“ machen es hier schwer, Belastungen zu thematisieren und abzubauen.

Der gegenwärtige Erkenntnisstand zu Geschlechteraspekten im Bereich Arbeit und Gesundheit wird in der Einleitung des Fehlzeitenreports 2007 (Badura et al. 2007, S. VI f.) im folgenden Sinn zusammengefasst: Es zeigen sich zahlreiche deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede, die nahelegen, die Kategorie

9 Dabei könnte die Gefährdungsbeurteilung nach § 1 der Mutterschutzrichtlinienverordnung eigentlich ein hervorragendes Instrument für einen präventiven Arbeitsschutz darstellen, nicht nur für werdende und stillende Mütter am Arbeitsplatz.

Geschlecht in Zukunft sehr viel stärker in die Präventionsarbeit zu integrieren. Wie das erfolgen soll, ist allerdings bisher noch offen – das betrifft sowohl die zugrunde liegenden Erkenntnisse als auch die Entwicklung und Erprobung von Vorgehensweisen in der Praxis.

### ***Eine erweiterte Gender-Perspektive***

Den meisten Untersuchungen liegt ein differenztheoretischer Geschlechteransatz zugrunde. Ansatzpunkte für andere darüber hinausgehende dekonstruktivistische Geschlechteransätze können in theoretischen Überlegungen erkannt werden, die eine erweiterte Perspektive aufweisen, indem sie die Reproduktionsarbeit einbeziehen, den Blick auf Ressourcen lenken, ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit sowie die Bedeutung der Geschlechterrollen – der symbolischen Dimension von Geschlecht – enthalten. Eine Erweiterung der Perspektive auf die Familien- und Reproduktionsarbeit wird vor allem von Marianne Resch vollzogen. Sie verweist darauf, dass, ebenso wie Unterschiede der Belastungen in der Erwerbsarbeit bestehen, sich auch in der sogenannten Lebenswelt die Belastungen und Ressourcen unterscheiden (vgl. Resch 2002).

Den Zusammenhang von Erwerbsarbeitssphäre und Lebenswelt (hier auf Familie verengt) haben US-amerikanische Wissenschaftlerinnen und -Wissenschaftler 2002 deutlich herausgestellt (vgl. Greenhaus/Parasuraman 2002). Das Zusammenspiel von Erwerbsarbeit und „home dynamics“ sei komplex. Eine Studie betont, dass die Zeitverteilung zwischen Erwerbsarbeit und Familie für Frauen wie Männer ein Problem und Stressfaktor darstelle. Sie zeigen auf, dass Konflikte zwischen Arbeitssphäre und Familiensphäre die Belastung beeinflussen (vgl. ebd., S. 121). Dabei sei Vereinbarkeit eine bedeutende Quelle von Belastung.

Eine Kritik an differenzorientierten Ansätzen ist auch in Untersuchungen von Laurent Vogel und Ellen Kuhlmann zu finden. Sie weisen darauf hin, dass die einfache Unterscheidung nach „männlich“ und „weiblich“ zwangsläufig zur Herstellung einer dichotomen Zweigeschlechtlichkeit führt, die in der neueren Gender-Forschung vehement kritisiert wird. Die Einteilung der Menschen in eine geschlossene Gruppe „Männer“ und eine geschlossene Gruppe „Frauen“ trägt demnach dazu bei, dass die Unterschiedlichkeit zwischen den Geschlechtern überbetont wird, während mögliche Differenzierungen innerhalb der Geschlechtergruppen unsichtbar werden. Es wird damit erst eine Identität „Mann“ bzw. „Frau“ hergestellt, die aus Sicht der Gender-Forschung ja gerade hinterfragt bzw. dekonstruiert werden soll (vgl. Kuhlmann 2002; auch Vogel 2003, S. 38ff.).

Dass die sozial konstruierten Rollen andere Anforderungen an Männern und Frauen bzgl. Erwerbsarbeit und Familie stellen, beschreiben Debra L. Nelson und Ronald J. Burke in „Gender, Work Stress and Health“ 2002. Sie weisen auf die Geschlechterbilder hin, die mitverantwortlich für die Unterschiede in der Aufgabenverteilung seien: „Breadwinner“ oder Ernährer sei nach diesem Bild der Mann, der Beschützer der Familie, während das Bild vorherrscht, die Frau kümmere sich um Haus und Kinder. Die meisten Organisationen unterstützen und verstärken diese Geschlechterrollenunterscheidung (vgl. Nelson/Burke 2002, S. 3).

### ***Gender-Aspekte im Salutogenese-Ansatz***

Dass sich die Ansätze in der Prävention und Gesundheitsförderung nicht nur auf die subjektive Ebene und die Unterschiede von Männern und Frauen beschränken dürfen, sondern ebenso auf die Verhältnisse und die Unterschiede innerhalb der Gruppe Männer bzw. Frauen, wird nach Faltermaier 2007 in der fachlichen Diskussion erkannt. Konkrete Ansätze bestehen hier jedoch bisher kaum. Faltermaier sieht in der Gestaltung der Gesundheitsförderung im Sinne des salutogenetischen Ansatzes einen Bezugspunkt, um die Verhältnisse stärker in den Blick zu nehmen. Dabei geht es aus seiner Sicht darum, die Subjektorientierung in der Gesundheitsförderung zu stärken. Auf diese Weise würde das Prinzip der Partizipation als notwendige Voraussetzung der Subjektorientierung gefördert werden (vgl. Faltermaier 2007, S. 42).

Die sozialen Rollen von Frauen und Männern scheinen nach Faltermaier einen wesentlichen Hintergrund für die geschlechtsspezifischen Unterschiede im Umgang mit Gesundheit zu bilden (vgl. ebd., S. 41f.)

Eine umfassende theoretische Begründung der Gender-Forschung in der Arbeitspsychologie steht noch aus. Erste Ansätze (vgl. Resch 2002) befürworten die Integration der Gender-Perspektive sowohl in die Erforschung von Belastungen und Stress als auch in die Untersuchung von entlastenden und gesundheitsförderlichen Merkmalen, den Ressourcen, wie sie v.a. ausgehend von den Arbeiten von Antonovsky (1997) unter dem Begriff Salutogenese in den Blick der Forschung genommen wurden. Diesen Ansätzen zufolge spielen Geschlechterrollen nicht nur bei der Frage eine Rolle, welche Belastungen erlebt, wahrgenommen und thematisiert werden können (was auch bereits eine Ressource darstellt), sondern auch dabei, welche Möglichkeiten zum Umgang mit Belastungen vorhanden sind. Auf Grundlage des Salutogenese-Ansatzes steht ein erprobtes arbeitspsychologisches Analyseinstrument zur Verfügung (Rimann/Udris 1997), die Dimension Geschlecht spielt darin jedoch keine Rolle. Antonovsky hat den Zusammenhang

zwischen Geschlecht und Kohärenzgefühl nicht thematisiert. Er weist jedoch auf die Bedeutsamkeit der bezahlten und unbezahlten Arbeit für die Entwicklung eines starken Kohärenzgefühls/sense of coherence (SOC) hin (vgl. Wiesmann 2005, S. 82). Untersuchungen zum geschlechtsspezifischen Kohärenzgefühl sind uneinheitlich. Wenn ein geschlechtsspezifisches Kohärenzgefühl ausgemacht wird, dann ist es bei Männern ausgeprägter als bei Frauen. Geschlechterunterschiede können auf zwei komplementäre Aspekte der Geschlechterrolle zurückgeführt werden: die höhere Risikobereitschaft auf die männliche Geschlechtsrolle und die höherer Gesundheitsorientierung auf die weibliche.

Geschlechterunterschiede werden über mehrere soziale und biologische Einflüsse bestimmt, wobei mannigfaltige Aspekte von Geschlechterrollen zum Tragen kommen können (vgl. ebd., S. 80). Frauen sind stärker dem Schönheits- und Schlankheitsideal unterworfen, ihnen wird die Verantwortung für Kinder zugeschrieben, während das Bild des Mannes durch eine höhere Selbstsicherheit und aggressiveres Auftreten geprägt ist (vgl. ebd., S. 80). Wiesmann stellt heraus, dass der theoretische Bezugsrahmen des Salutogenese-Ansatzes ein integratives Potenzial enthalte und sich für die Berücksichtigung von Gender-Perspektiven eigne (vgl. ebd., S. 84).

### ***Interventions- und Praxisansätze***

Praxisansätze für geschlechtersensible Gesundheitsförderung in Betrieben haben Ulmer und Gröben kaum gefunden. Dort, wo es um Stress und psychische Belastungen geht, wurden Verhaltenspräventionsmaßnahmen wie Seminare oder Entspannungstrainings angeboten. Als einziger umfassender Ansatz für Gender Mainstreaming in der betrieblichen Gesundheitsförderung wird das Vorgehen der Landesverwaltung Niedersachsen zitiert (vgl. auch Pieck 2006). Zu ergänzen sind allerdings die Ansätze aus Österreich (Pirolt/Schauer 2005 und 2006) sowie aus Berlin<sup>10</sup> (siehe Kapitel 4.2). Die Integration geschlechtersensibler Perspektiven in der Gefährdungsbeurteilung erfolgt sowohl in der Forschung als auch in der betrieblichen Praxis nur sehr lückenhaft.

Als weiteres Praxisprojekt, das sich ausdrücklich um die Integration von Gender Mainstreaming in das betriebliche Gesundheitsgeschehen bemüht, ist ein Projekt der Hans-Böckler-Stiftung gemeinsam mit der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) zu nennen: Das Projekt stellt heraus, dass es wichtig ist, dass Unternehmen Gesundheit und Krankheit unter dem Gender-As-

---

<sup>10</sup> Vgl. [http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler\\_service/bgm/gender.html](http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler_service/bgm/gender.html) [zuletzt aufgesucht am 4.7.2011].



pekt betrachten, da auf unterschiedliche Bedürfnisse unterschiedliche Maßnahmen folgen müssen. In drei Unternehmen wurde untersucht, ob Frauen und Männer unterschiedlich mit Belastungen umgehen und wenn ja, wie. Ein Projektergebnis ist die Empfehlung, den nach wie vor männlich dominierten Arbeitsschutz paritätischer zwischen den Geschlechtern zu verteilen. Die Akteure im betrieblichen Arbeitsschutz der IG BCE sind weitgehend männlich. Den Statistiken nach geurteilt, so fasst Maria Büntgen zusammen, dient das Thematisieren psychischer Fehlbelastungen zwar zunächst eher Fraueninteressen, Männer profitieren aber gleichermaßen, wenn es um den Abbau von Geschlechterstereotypen geht, die unnötig Stress erzeugen<sup>11</sup>.

### **Zusammenfassung**

Die angeführten Studien zeigen, dass die Zusammenhänge von Geschlecht und Gesundheit/Krankheit offensichtlich sind und die Dimension Geschlecht eine bedeutende Rolle spielt, sowohl auf der Erscheinungsebene von Krankheiten als auch auf der Ebene von individuellen Verhaltensweisen. Interessant ist vor allem, dass sich die Wahrnehmungen und Aussagen zu Belastungen bei Männern und Frauen unterscheiden. Die Geschlechterrolle, also die symbolische Dimension von Geschlecht, wird in einigen wenigen Studien als eine Erklärung für Unterschiede herangezogen.

Insgesamt gilt, dass es bisher wenige Erklärungen für die in den verschiedenen Untersuchungen aufgezeigten Unterschiede und kaum Interventionsansätze gibt. Für den Bereich der Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen konkret gibt es bisher keine Gender-Ansätze.

Wie insgesamt in der Geschlechterforschung geht es in den Studien weitgehend um die Differenzen der Geschlechter. Die Zweigeschlechtlichkeit wird als gegeben angesehen und es werden biologische, „natürliche“ Unterschiede betrachtet. Daneben gibt es auch andere Ansätze, die die Komplexität des Gender-Themas und den notwendigen anderen Zugang auch in diesem Feld aufzeigen. Die verschiedenen Ansätze bleiben allerdings teilweise unverbunden nebeneinander stehen und nehmen nur sehr wenig Bezug aufeinander.

---

<sup>11</sup> Vgl. [http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?session=55b07f2a4ac62e70\\_64821&a\\_no=2637&suchbegriff=b%Fcntgen](http://www.nachhaltigwirtschaften.net/scripts/basics/eco-world/wirtschaft/basics.prg?session=55b07f2a4ac62e70_64821&a_no=2637&suchbegriff=b%Fcntgen) [zuletzt aufgesucht am 4.7.2011].

## 2.4 Ansatz und Fragestellung der Untersuchung

An die bestehenden quantitativen Studien möchten wir mit einem qualitativen Ansatz anknüpfen. Mit unserem Vorgehen überprüfen wir im ersten Schritt die Annahme, dass zwischen den sozial und kulturell im alltäglichen *doing gender* hergestellten Geschlechterrollen und psychischen Belastungen ein Zusammenhang besteht. Dabei beschreiben wir mit unseren empirischen Ergebnissen, dass es keine geschlechtsneutralen Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen gibt, sondern dass die Geschlechterrollen für alle Bereiche der Arbeitsanforderungen und -belastungen bedeutsam und wirksam sind. Die (Aus-)Wirkungen vollziehen sich weitgehend unreflektiert und unbeabsichtigt. Beeinflusst wird dieser Prozess von gesellschaftlichen, betrieblichen und individuellen Bildern davon, „ein guter männlicher Beamter“ oder eine „erfolgreiche weibliche Verkäuferin“ zu sein, vom Bedürfnis nach Anerkennung sowie von eigenen Werten und Normen. Die Selbstverständlichkeit der Geschlechterrolle, so unsere Annahme, führt dazu, dass diese Aspekte der Belastungen nicht unbedingt im Sinne der arbeitswissenschaftlichen Definition als Anforderung wahrgenommen werden. Mit unserem Vorgehen in diesem Projekt zeigen wir auf, inwiefern jeweils Handlungsspielräume von Männern bzw. Frauen eingeschränkt werden durch eben diese Anforderungen der Geschlechterrolle.

Zudem möchten wir den Einfluss auf die Wahrnehmung von Belastungsfaktoren mit der Geschlechterrollenperspektive erläutern. Entscheidend ist dabei, dass die Geschlechterrolle zu Verzerrungen in der Bewertung von Belastungen führen kann. Dies wird in unserer Ergebnisdarstellung gezeigt.

Wie bereits weiter oben dargelegt, geht es uns in unserer Untersuchung um die symbolische Ebene von Geschlecht, die Wirkungen der Bilder und Werte. Die Bedeutung dieses Aspekts stellt einen Erklärungsansatz für die Herstellung von Ungleichbehandlungen auf diesem Feld dar. Zudem möchten wir die Forschungslücke der Interventionsansätze verkleinern und konkrete Ansätze für die betriebliche/organisationale Ebene anhand der Beispiele der Projektbetriebe skizzieren.

Mit der Untersuchung der symbolischen Dimension auf Organisationsebene möchten wir Antworten auf die Fragen geben, die die quantitativen Befragungsergebnisse weiter oben aufwerfen: Wie sind die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen derselben Belastungsfaktoren zu erklären? Ist es bei Frauen bzw. Männern leichter anzuerkennen, dass sie unter bestimmten Belastungen leiden? Lassen sich bestimmte Belastungsfaktoren mit einer gelungenen weiblichen oder männlichen Geschlechterrolle besser vereinbaren, während es bei anderen Belas-

tungen schwerer fällt, diese wahrzunehmen und zu benennen? Werden bestimmte Belastungen als „normal“ für die Geschlechterrolle wahrgenommen, zum Beispiel emotionale Belastungen in der Pflege bei Frauen (vgl. Rieder 1999)? Gibt es branchenspezifische Unterscheidungen? Und wie können Maßnahmen gestaltet werden, die die Gender-Dimension der Belastungen berücksichtigen?

### 3 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden werden die methodischen Überlegungen und das Vorgehen im Projektverlauf skizziert und erläutert. Im ersten Schritt wird an den Stand der Diskussion in der methodologischen Gender-Forschung angeknüpft und das Forschungsvorgehen allgemein methodisch begründet. Anschließend folgt eine Beschreibung des Vorgehens in der ersten Projektphase, in der anhand von Einzelinterviews der Zusammenhang von Geschlechterrollen und psychischen Belastungen aufgezeigt wird.

In der aktuellen Geschlechterforschung hat die Frage nach der Bedeutung der empirischen Studien für die Herstellung und Wiederherstellung von Geschlecht einen großen Stellenwert erhalten. Während in der Wissenschaft einerseits kritisch reflektiert wird, wie die Reproduktion von Zweigeschlechtlichkeit vermieden werden kann, werden gleichzeitig Studien und Erhebungen im Rahmen der Umsetzung von Gender Mainstreaming durchgeführt, die durch ihre Fragestellung bereits Geschlecht (wieder)herstellen ohne die Existenz der Zweigeschlechtlichkeit und der grundsätzlichen Unterschiede zwischen Frauen und Männern infrage zu stellen. Es wird zum Beispiel das Berufswahlverhalten von Mädchen und Jungen, Frauen und Männern untersucht oder die Erwartungen an die beruflichen Entwicklungen von Frauen erhoben. Oder es wird die Fragestellung bearbeitet, wie sich Frauen in der beruflichen Entwicklung verhalten und Ähnliches. Viele Studien gehen somit bereits in ihrer Fragestellung von einer wesensmäßigen Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern aus, ohne diese zu problematisieren, und finden auf diese Weise in der Regel auch Unterschiede heraus (vgl. Gildemeister 2004, S. 27).

Die weiter oben skizzierten geschlechtertheoretischen Ansätze spiegeln sich in der Frage nach empirischen Methoden wider: „Die neuere Geschlechterforschung betont nachdrücklich, dass die klassischen Geschlechterdifferenzierungen – also die Unterschiede – nicht ‚in der Natur der Sache‘ liegen, sondern Geschlecht als binäre Konstruktion die jeweils spezifischen Erwartungen an Frauen und Männer erst hervorbringt“ (ebd., S. 42).

Wenn von der sozialen Konstruktion von Geschlecht ausgegangen wird, stellt sich die Frage, wie Geschlechterforschung Geschlechterverhältnisse empirisch erfassen kann, ohne im selben Zuge diese herzustellen oder zu verfestigen. Somit besteht in der Gender-Forschung das methodologische Problem der Überführung dekonstruktivistischer Annahmen in empirische Forschung (vgl. Buchen 2004 et al., S. 15). Es sind Methoden entwickelt worden, die es vermeiden, Geschlechterdichotomien in die Forschung zu tragen. Ein wichtiger Schritt, um die Reifizierung

(Verdinglichung, Vergegenständlichung von Vorstellungen) so zu vermeiden, ist es, alle der jeweiligen Forschung zugrunde liegenden Kategorien zu hinterfragen und „gegen den Strich zu bürsten“, um diese nicht erneut herzustellen und zu verfestigen. Um zu vermeiden, im Prozess des Forschens Zweigeschlechtlichkeit herzustellen oder zu verfestigen, werden qualitative Methoden empfohlen (vgl. ebd., S. 18). Unter den qualitativen Verfahren werden vor allem die dokumentarische Methode, die Gruppendiskussion und Einzelinterviews als geeignet herausgestellt. So bieten sich Gruppendiskussionen zum Beispiel an, um prozessuale Herstellungsprozesse zu rekonstruieren (vgl. Helfferich 2004, S. 90).

Regine Gildemeister beschreibt die veränderte Forschungsperspektive als Verlagerung der empirischen Analyse vom individuellen Handlungsträger hin zum System der sozialen Praktiken, die die Geschlechterdifferenzierung im Ergebnis hervorbringen („doing gender“) (vgl. Gildemeister 2004, S. 42).

Damit geht es um die „Analyse geschlechterdifferenzierender Praxis und Praktiken, die als solche kaum in den Blick kommen, weil sie eher agiert als reflektiert werden.“ Es bedarf „... hoher Sensibilität dafür, dass die Differenzierung nach Geschlecht unterschwellig mit Deutungen und Bedeutungen verknüpft sein kann, die auf einer expliziten (bewussten) Ebene abgelehnt wird“ (ebd.).

Vor diesem Hintergrund wurden im Projekt qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden gewählt. In dieser Untersuchung wird gefragt, welche Bilder die Befragten von Männern und Frauen in ihrem Job haben und ob und, wenn ja, wie diese mit psychischen Belastungen zusammenhängen. Das qualitative Vorgehen zielt darauf ab, Sinnzusammenhänge, Muster oder Strukturen herauszufinden und aufzudecken, die den Befragten nicht unmittelbar bewusst sein müssen.

Für das Vorgehen in Befragung und Auswertung ist noch einmal zu betonen, dass es um die Erhebung der symbolischen Ebene von Geschlecht – der Geschlechterrollen, -bilder und -stereotype geht. Die Interviewergebnisse verweisen auf die Wirkmächtigkeit der Geschlechterrollenbilder. Auch wenn in einigen Fällen Aussagen über die strukturelle Situation gemacht werden könnten, so ist dies nicht im Fokus der Untersuchung. Die Ergebnisse sagen nicht, dass Frauen bzw. Männer so *sind*, sondern welche Bilder und Stereotype von Frauen und Männern existieren, mit denen die Menschen konfrontiert sind. Mit der Befragung und Auswertung ist nicht die individuelle Ebene im Fokus, sondern die Herstellungsprozesse von Geschlecht in den Organisationen, eben die geschlechterdifferenzierenden Praktiken in den Organisationen, die dazu beitragen, dass Geschlechterungleichheiten bestehen bleiben. Das Aufzeigen der wirkmächtigen

Bilder von Frauen und Männern ist ein notwendiger Schritt, um Ansatzpunkte zu finden, die Relevanz von Geschlecht in diesem Bereich zu verringern.

### **3.1 Auswahl der Erhebungsmethoden**

Bei der Auswahl und Entwicklung von Methoden wurde der Anschlussfähigkeit im Bereich der Arbeitswissenschaften/Arbeitspsychologie zur Erhebung von psychischen Belastungen eine große Relevanz beigemessen. Um beide Aspekte – Anschlussfähigkeit und Anforderung an qualitative Methoden – bei der Fragebogenentwicklung zu berücksichtigen, wurde ein bewährter, standardisierter quantitativer Fragebogen in einen qualitativen Fragebogen umgewandelt und in der unten dargestellten Weise verändert.

Für den ersten Erhebungsschritt wurden Einzelinterviews geführt. Im Einzelgespräch werden – so die Annahme – auch tabuisierte Themen und persönliche Sichtweisen geäußert, die unter Umständen vor Kolleginnen und Kollegen nicht gesagt werden. Zudem sollte vermieden werden, dass Ergebnisse aufgrund einer Gruppendynamik im Rahmen einer Gruppendiskussion zustande kommen und andere Sichtweisen möglicherweise nicht benannt werden.

Für die Erhebung der Geschlechterbilder in der Organisation wurde auf die Methode des Perspektivwechsels zurückgegriffen, die sich in der Beratungspraxis bereits bewährt hat. Die Methode zielt darauf ab, sich in eine andere Perspektive – hier die der männlichen bzw. weiblichen Kolleginnen bzw. Kollegen – hineinzuversetzen und von hier aus wiederum eine Situation zu reflektieren. Über die andere Geschlechterrolle zu sprechen fällt häufig leichter als über die eigene. Ebenso ist es oftmals einfacher über die beobachteten Belastungen der Kolleginnen und Kollegen als über die eigenen zu sprechen. Gleichzeitig ermöglicht die Methode, eine Distanz zur eigenen Geschlechterrolle einzunehmen, die dabei unterstützt, die mit der eigenen Geschlechterrolle verbundenen Selbstverständlichkeiten zu benennen.

### **3.2 Entwicklung des Interviewleitfadens**

Vor dem Hintergrund der theoretischen Annahmen und der Erfahrungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und zu Gender-Fragen wurde ein Leitfaden für die Interviews mit Beschäftigten entwickelt. Dieser orientiert sich an den Skalen des

Fragebogens „Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA)“ (Rimann/Udris 1999). Der Fragebogen stellt ein in der Arbeitspsychologie und in der Praxis des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eingeführtes Instrument dar. Die Skalen des Fragebogens decken die wesentlichen und anerkannten Belastungsfaktoren ab und erweitern sie darüber hinaus um die salutogenetische Perspektive auf die Ressourcen.

Der SALSA-Fragebogen besteht aus verschiedenen Teilen. Für unsere Fragestellung haben wir uns auf den Teil B, Arbeit und Betrieb, der als der eigentliche Kern des Instruments betrachtet wird, beschränkt. Dieser Teil besteht aus folgenden Skalen: Aufgabencharakteristika, Arbeitsbelastungen, organisationale Ressourcen und soziale Ressourcen im Arbeitsbereich.

Da es sich bei SALSA um einen quantitativen Fragebogen handelt, musste aus dem Fragebogen zunächst ein Leitfaden mit offenen Fragen entwickelt werden. Für jeden Merkmalsbereich der Skala wurde eine offene Frage formuliert, die die Aspekte des Merkmalsbereichs möglichst gut erfasst. Die Fragen sind ohne direkten Subjektbezug und ohne direkte Ansprache formuliert, um Antwortverzerrungen in Richtung persönlicher oder sozialer Erwünschtheit zu reduzieren. Dort, wo der SALSA-Fragebogen nur die männliche Form verwendet, wurden die Fragen so formuliert, dass sowohl Männer als auch Frauen angesprochen sind, an vielen Stellen wurde explizit nachgefragt (zum Beispiel nach weiblicher und männlicher Kundschaft).

### ***Ergänzung bzw. Streichung von Skalen/Fragen***

Die Skala Belastungen durch äußere Tätigkeitsbedingungen wie Lärm, ungünstige Beleuchtung, unangenehme Temperaturen usw. wurden für den Interviewleitfaden gestrichen, weil diese Belastungen aus der Untersuchung ausgeklammert werden sollten.

Die Skalen des SALSA-Fragebogens wurden an einigen Stellen um zusätzliche Fragen ergänzt (vgl. Anhang 1):

#### ***Kohärenzgefühl***

Einen zentralen Stellenwert im Salutogenese-Konzept von Antonovsky hat das Kohärenzgefühl. Es beschreibt „angesichts vielfältiger gesellschaftlicher Optionen ein Gefühl von Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit und Handhabbarkeit“ (Kolip et al. 2000, S. 14). Es geht also im betrieblichen Zusammenhang um die Fragen, ob die Anforderungen klar und verständlich sind (Verstehbarkeit), ob es möglich ist, sie zu bewältigen (Handhabbarkeit), und ob es als sinnvoll angesehen werden kann,

sie zu bewältigen (Sinnhaftigkeit bzw. Bedeutsamkeit). Das Kohärenzgefühl ist nach Antonovsky eine wesentliche Grundlage dafür, wie gut Belastungen bewältigt werden können. Es entwickelt sich u.a. unter dem Einfluss von sozialen Ressourcen und Belastungen. Die drei Aspekte des Kohärenzgefühls wurden jeweils in einer Frage abgebildet.

### *Belastender Umgang mit Kundinnen und Kunden*

SALSA weist Skalen zu belastendem Sozialklima (Kolleginnen und Kollegen) und zu belastendem Vorgesetztenverhalten auf. Zu den sozialen Kontakten, die für das Wohlbefinden der Beschäftigten wesentlich sind, gehören aber auch die Kontakte zu den Kundinnen und Kunden, also zu Personen, die nicht der Organisation angehören, in der die Befragten arbeiten, die aber im Zentrum der Erledigung der Arbeitsaufgabe stehen. Es wurde deshalb zusätzlich eine Frage zum belastenden Umgang mit Kundinnen und Kunden aufgenommen.

### *Soziales Umfeld*

Fragen nach dem sozialen Umfeld wurde zusätzlich aufgenommen, und zwar einerseits in Hinblick auf Belastungen im Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld, um die Problematik der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Verpflichtungen zu untersuchen, andererseits auch in Hinblick auf soziale Unterstützung als Ressource, da auch hier eine besondere Geschlechterthematik vermutet wurde.

### **Die Frage nach dem Geschlecht**

Die schwierigste Aufgabe bei der Leitfadententwicklung war die Integration des Geschlechteraspektes – siehe die methodischen Überlegungen zu Beginn des Kapitels.

Ziel war es nicht, tatsächliche Unterschiede von Frauen und Männern in der Situation am Arbeitsplatz zu erheben. Aus diesem Grund sollten die Interviewten nicht nach ihrer jeweiligen individuellen Situation befragt werden.

Wie bereits weiter oben angeführt, wurde methodisch ein Perspektivwechsel vorgenommen. Bei jeder Frage wurde zuerst nach der Einschätzung für das andere Geschlecht gefragt. Eine Frau wurde beispielsweise zunächst gefragt: „Welchen Sinn macht diese Arbeit für einen Mann?“ Im Anschluss wurde gefragt: „Und wie ist es für eine Frau?“ Dieser Perspektivwechsel lässt die Befragten weniger sozial erwünscht oder „politisch korrekt“ antworten. Zum anderen werden mit dem Blick auf die anderen allgemeine, gesellschaftliche und organisationale Bilder von Frauen und Männern genannt.



Die Methode hat sich als besonders relevant erwiesen, um Geschlechterrollenbilder zu erheben, da es in der Regel leichter fällt, über die Bilder in Bezug auf andere zu sprechen als über die Geschlechterrollenbilder, mit denen man selbst konfrontiert ist. So wurde u.a. in der Gruppendiskussion deutlich, dass die Geschlechterrollenbilder für Frauen bei diesen auf Widerstand und Ablehnung stießen. Sie selbst distanzierten sich häufig von den Bildern, hätten aber ohne den Perspektivwechsel überhaupt nicht davon gesprochen.

### **3.3 Durchführung und Auswertung der Interviews**

In jedem Projektbetrieb wurden fünfzehn Interviews von ca. einer Stunde Dauer durchgeführt. Im Vorwege wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Projekt in Informationsveranstaltungen informiert. Dabei ging es darum, das Projekt vorzustellen, Ziel und Vorgehen zu skizzieren und Fragen zu beantworten.

Kriterien für die Auswahl der fünfzehn Interviewpersonen pro Betrieb gab es nur wenige: Die Interviewten sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter annähernd repräsentieren, vor allem im Verhältnis Frauen/Männer, aber auch bei der Verteilung der Wochenarbeitszeit, hinsichtlich des Alters und anderer Kriterien, wenn die als relevant angesehen wurden. Die Entscheidung wurde jedoch den Betrieben selbst überlassen.

Für das Forschungsvorhaben war die Auswahl nicht relevant. Da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach den anderen Kolleginnen und Kollegen gefragt wurden, war davon auszugehen, dass die relevanten Unterschiede zur Sprache kommen würden. Pro Organisation wurden an jeweils drei Tagen je fünf Interviews durchgeführt. Sie dauerten zwischen dreißig und achtzig Minuten und fanden in einem geschlossenen, separaten Raum statt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Die Auswertung der Interviews erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden die Aussagen den Überschriften der Skalen von SALSA zugeordnet und anschließend mit dem Vorgehen einer Inhaltsanalyse analysiert. Anschließend wurden für die Ergebnisvorstellung in den Betrieben Kernaspekte und Hauptaussagen herausgearbeitet. Die konkreten Analyseschritte waren an die Schritte der Inhaltsanalyse von Mayring (2000) angelehnt. Um jedoch auch den Anspruch zu erfüllen, gleichzeitig Aussagen zur Belastungssituation im Betrieb anhand der anerkannten Faktoren psychischer Belastungen zu erhalten, orientierten sie sich

in erster Linie an diesem Ziel. Aus diesem Grund erfolgte die Analyse zunächst in enger Anlehnung an den Interviewleitfaden und die dort vorhandenen Skalen.

Für jede Skala wurden die vorhandenen Aussagen der Interviewten zusammengetragen und daraus die inhaltlichen Hauptaussagen formuliert. Dabei wurden grundsätzlich zunächst Aussagen zur allgemeinen Belastungssituation getroffen. Im nächsten Schritt wurde herausgestellt, in welcher Weise Zusammenhänge von Weiblichkeit bzw. Männlichkeit mit spezifischen Belastungen beschrieben wurden bzw. wie sich die Belastungssituation aus Sicht der Interviewten für Frauen und Männer unterscheidet.

Im Projektverlauf wurde zunächst eine Ergebnisdarstellung für die beteiligten Projektbetriebe erstellt, in der die Einzelergebnisse zu den Belastungsfaktoren und Ressourcen im Fokus standen. Diese Form der Auswertung war für die Projektbetriebe von Interesse, die in erster Linie an einer Erfassung der psychischen Belastungen interessiert waren. Die Zuordnung der Ergebnisse zu den Belastungskategorien beförderte auf der betrieblichen Ebene die Nachvollziehbarkeit und die Akzeptanz. Darüber hinaus wurde der Bezug zur konkreten betrieblichen Verwendung der Ergebnisse für den Gesundheitsschutz auf diese Weise verständlicher.

### **3.4 Gruppendiskussionen und Projektgruppensitzungen**

Die Gruppendiskussionen wurden in jedem der drei Betriebe jeweils mit den fünfzehn interviewten Personen durchgeführt. Auf diesem Wege sollten den Interviewten die Ergebnisse vorgestellt werden. Ziel der Gruppendiskussionen war es, herauszufinden, ob die Interviewten den Ergebnissen zustimmen, über widersprüchliche Aussagen Klarheit zu gewinnen sowie ergänzende und vertiefende Informationen zu erhalten.

In den Gesprächen bestätigten sich die Ergebnisse, teilweise wurden zusätzliche Hintergründe erläutert, Aspekte vertieft sowie durch lebhafte Beschreibungen von Beispielen aus der Arbeit unterfüttert. Die Ergebnisse der vertiefenden Gruppendiskussionen wurden im Anschluss ergänzend in die Darstellung der Analyseergebnisse eingearbeitet. Für den Sensibilisierungsprozess der Teilnehmenden und den Prozess in den Betrieben stellten diese Gruppendiskussionen ein sehr relevantes Element dar, da hier die Widerstände der Teilnehmenden gegen die Arbeit mit Geschlechterrollenbildern formuliert und bearbeitet werden konnten.

Die jeweiligen betriebsbezogenen Ergebnisse wurden den betrieblichen Projektgruppen präsentiert, zur Diskussion gestellt und es wurden erste Eindrücke

zu den Ergebnissen gesammelt. Dabei äußerten die Teilnehmenden Ideen für die nächsten Projektschritte. Die Entscheidung, welche Maßnahmen im weiteren Vorgehen getroffen werden sollten, wurde allerdings zunächst zurückgestellt. Diese Entscheidungen sollten unter Berücksichtigung der bestehenden Erfahrungen und Ansätze in den jeweiligen Unternehmen sowie unter Berücksichtigung des betrieblichen und branchenspezifischen Standes zu Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen entwickelt werden.

## 4 Die Projektbetriebe

Die skizzierte Fragestellung sollte mit drei Fallbeispielen in drei Projektbetrieben empirisch durch das beschriebene methodische Vorgehen bearbeitet werden.

Als Projektbetriebe wurden Betriebe aus drei unterschiedlichen Branchen ausgewählt. Nach unserer Vorannahme beziehen wir durch die unterschiedlichen Branchen verschiedene Geschlechterrollenbilder und organisationale Geschlechterkulturen in die Untersuchung mit ein.

Mit einem Betrieb aus einer traditionellen Frauenbranche – dem Textileinzelhandelsunternehmen –, einem Betrieb aus einem herkömmlichen Männerbereich – dem Unternehmen aus der Informationstechnologie- und Telekommunikationsbranche (ITK) – und einem Betrieb aus einem weniger eindeutig einem Geschlecht zuzuordnenden Bereich wie der öffentlichen Verwaltung – dem Finanzamt – soll ein breites Spektrum von Rollen- und Belastungsausprägungen aufgezeigt werden. Zudem wird durch die unterschiedlichen Branchen darauf hingewiesen, dass der Zusammenhang von Geschlechterrollen und psychischen Belastungen vermutlich in allen Branchen und Tätigkeitsfeldern bedeutsam ist und sich die Ergebnisse nicht nur auf einen speziellen Betrieb oder eine Branche beziehen.

Für die Auswahl der Betriebe spielten die Repräsentationen der Geschlechter in den Betrieben weniger eine Rolle. Entscheidend waren vielmehr die Zuschreibungen, Bilder und Konnotationen – eben wieder die symbolische Dimension der Kategorie Geschlecht. Konkret meint das die Bilder und Erwartungen, die herkömmlich oder typischerweise mit einer Branche, einem Betrieb, einer Tätigkeit verbunden werden. Zur Repräsentationsebene ist anzuführen, dass in allen Bereichen der Organisationen, in denen die Interviews geführt wurden, überwiegend Frauen beschäftigt waren.

### 4.1 Projektbetrieb Textileinzelhandel

#### 4.1.1 Betriebsprofil

Das Unternehmen ist einer der größten Textilfilialisten Deutschlands mit langer Firmengeschichte. Das Traditionskaufhaus hatte zu Beginn des Projekts 47 Filialen in Deutschland und beschäftigte 3941 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Unternehmensangaben 2008). Der Anteil der Frauen an den Gesamtbeschäftigten war und ist weiterhin hoch: 89 % gegenüber 11 % Männer. Die meisten Frauen sind im Verkauf als Modeberaterin beschäftigt. Trotz des hohen Frauenanteils

insgesamt ist dieser in der Leitung geringer: Von 85 Leitungspositionen sind 34 % von Frauen, 66 % von Männern besetzt. Auf der Ebene der Abteilungsleitungen ist das Verhältnis deutlich anders, die Mehrzahl sind Frauen: Von 161 Abteilungsleitungen sind 60 % Frauen und 40 % Männer – was allerdings immer noch deutlich von der Geschlechterverteilung im Gesamtunternehmen abweicht.

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist von 2004 bis 2008 von 45 auf 40 Jahre gesunken. Die Ursache liegt darin, dass die älteren Jahrgänge verstärkt in Ruhestand gegangen sind. Dennoch sind die mittleren Altersgruppen bis 50 nach wie vor am stärksten vertreten.

Nicht ungewöhnlich für den Textileinzelhandel sowie für Frauenberufe allgemein und doch bemerkenswert ist der geringe Anteil der Vollzeitbeschäftigten mit 31 %.

Das Projekt wurde im Unternehmen in einer Filiale in einer mittelgroßen Stadt durchgeführt. Diese befindet sich in guter Innenstadtlage innerhalb der Fußgängerzone. Von den Beschäftigten der Filiale wurden zwölf weibliche Verkäuferinnen und drei männliche Verkäufer interviewt. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner lief über die Geschäftsleitung. Für unsere Fragestellung war die Repräsentativität der Beschäftigten nicht erforderlich. Relevant war es, Männer und Frauen entsprechend ihrem ungefähren Anteil an den Beschäftigten zu interviewen. Andere Unterschiede zwischen den Beschäftigten wie Alter, Herkunft und Ähnliches wurden bewusst außer Acht gelassen, um den Aspekt der geschlechtsspezifischen Belastungen in den Arbeitsanforderungen deutlich herauszustellen. Es wurden jeweils Beschäftigte auf einer Hierarchieebene aus dem Kernprozess des Betriebes (hier Verkauf/Modeberatung) ausgewählt.

Die meisten der Interviewten arbeiten Vollzeit (13 von 15), was in Hinblick auf die Gesamtbeschäftigtenstruktur überdurchschnittlich ist. Nur zwei der Befragten erzählten, dass sie Kinder haben. Die Mehrzahl der übrigen Befragten hat keine Kinder, bei zweien gibt es keine Auskunft darüber. Das Durchschnittsalter liegt bei 37 Jahren.

Der Kontakt zum Projektbetrieb kam durch ver.di-Funktionärinnen und -Funktionäre zustande, die gleichzeitig Mitglieder des Gesamtbetriebsrats sind und sich bereits auf ver.di-Ebene für Gender-Themen interessierten. Die untersuchte Filiale wurde als Projektbetrieb ausgesucht, weil der damalige Geschäftsführer den Themen gegenüber aufgeschlossen war und Interesse hatte, das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern. Nach einer Veranstaltung zur Vorstellung des Projekts wurde deutliches Interesse an einer Beteiligung geäußert und eine Projektgruppe eingerichtet, die, wie in den anderen Betrieben, die betrieblichen Entscheidungen

traf und das Projekt begleitete. Neben dem Geschäftsführer der Filiale gehörten die Personalverantwortliche der Zentrale, eine Vertreterin und ein Vertreter des Gesamtbetriebsrats, ein Mitglied des örtlichen Betriebsrats und ein Mitarbeiter zur Projektgruppe.

Das Interesse an der Projektbeteiligung beruhte zum einen bei einzelnen Personen auf dem Interesse an der Gender-Thematik, zum anderen darauf, dass es bis dahin im Unternehmen wenig Erfahrungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz gegeben hatte. Man sah die Notwendigkeit, mehr für das Wohlbefinden der Beschäftigten zu tun. Der Stand des Arbeitsschutzes wird daran deutlich, dass bis zum Zeitpunkt des Projekts einmal eine Befragung zur Gefährdungsbeurteilung begonnen, aber nicht zu Ende geführt worden war und keine systematischen Strukturen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz bestanden. Die Gründe, die dahinter stehen, können an dieser Stelle nur gemutmaßt werden: In einem klassischen Frauenberuf, in dem viele Beschäftigte Teilzeit arbeiten, werden Arbeitsschutzfragen häufig weniger hoch bewertet, da die Auffassung vorherrscht, die Belastungszeit für die Teilzeitbeschäftigten sei geringer und die Möglichkeiten, sich zu erholen, seien besser als bei Vollzeitkräften. Ein weiterer Grund für die Situation kann im engen Zusammenhalt und Gemeinschaftsgefühl liegen, denn die Tradition des Kaufhauses sowie die Unternehmensphilosophie haben eine große Bedeutung für alle Beteiligten. Es gibt eine starke Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und dessen Erfolg und eine geringeren Arbeitnehmerorientierung. „Wir sind das [Name des Unternehmens]-Team“ ist ein Slogan, der sich auf die Arbeitsbedingungen und die Auffassung von der eigenen Arbeit auswirkt. In unserer Untersuchung haben wir ein verbreitetes Wir-Gefühl und viel Verständnis für Unternehmensentscheidungen wahrgenommen – vor allem im Vergleich zu den beiden anderen Projektbetrieben. Diese Haltung machte sich auch in der Projektgruppe bemerkbar: Die Sichtweisen auf die Unternehmenssituation und die Arbeitsbedingungen unterschieden sich kaum innerhalb der Projektgruppe, gegensätzliche Ansichten waren nur an wenigen Stellen zu erkennen.

#### **4.1.2 Forschungsstand**

Die Arbeitssituation im Einzelhandel ist in den letzten Jahren durch einige Studien untersucht worden. Dabei ist häufig auch die Frage nach den Auswirkungen des Strukturwandels im Einzelhandel auf die Beschäftigten verfolgt worden. Derzeit zeichnet sich die Arbeit im Einzelhandel durch eine große Diskrepanz zwischen den Anforderungen an die Verkaufskräfte und den Ressourcen aus, die zur Bewältigung dieser Anforderungen zur Verfügung stehen (Voss-Dahm/Lehndorff 2003).

In einer aktuellen Studie zum Einzelhandel resümiert Voss-Dahm, „dass die bestehende geschlechtsspezifische Ungleichheit im Betrieb durch die Zuweisung von Statuspositionen in der betrieblichen Hierarchie sowie Entlohnungspraktiken vertieft wird“ (Voss-Dahm 2009).

Frauen arbeiten in Teilzeit und in Minijobs an der Kasse, im Verkauf und beim Auffüllen, während die wenigen vorhandenen Vollzeitstellen von Männern besetzt sind und den Leitungsfunktionen vorbehalten sind. Andere Studien wie das Projekt „Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf den Personaleinsatz und die Belastung des Personals“ von Zülch et al. (2005) stellen die praktizierten Arbeitszeitmodelle und die Belastungen der Beschäftigten sowie Lösungsansätze für die Praxis dar.

Spezielle Untersuchungen zum Arbeitsschutz, insbesondere zu psychischen Belastungen, sind noch weniger vorhanden. Hervorzuheben ist, dass gegenwärtig ein von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Auftrag gegebenes Forschungsprojekt Instrumente für die Erfassung interaktiver Dienstleistungsarbeit im Einzelhandel entwickelt. Dabei geht es vor allem um die interaktive Tätigkeit im Verkauf, bei der fachliche, soziale und kommunikative Kompetenzen verlangt werden<sup>12</sup>. Die Ergebnisse stehen gegenwärtig leider noch nicht zur Verfügung, obgleich sie für unser Vorhaben im Projektbetrieb Textileinzelhandel sicherlich hilfreich gewesen wären.

### ***Erkenntnisse zu Belastungsfaktoren***

In einer Untersuchung im Kooperationsprogramm Arbeit und Gesundheit vom Bundesverband der Betriebskrankenkassen und dem Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (1998) wurden im Bereich des Verkaufs von Textilien folgende Hauptbelastungen herausgefunden:

---

12 „Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche: Entwicklung eines Instrumentes für die Analyse, Bewertung und Gestaltung interaktiver Tätigkeiten“ – laufendes Projekt der BAuA (Projektnr. F 1912).

Vor allem Zeitdruck (20 %) sowie die fehlende Anerkennung (vielleicht hier passender: der geringe Status)<sup>13</sup> wurden im Bereich des Textilhandels als größte Probleme genannt. Danach folgten Monotonie (13 %), und häufige Störungen (11 %). Als erschwerende Faktoren im Handel insgesamt wurden darüber hinaus ungünstige Arbeitszeiten, eine dünne Personaldecke, schlechte Bezahlung, verbale und tätliche Übergriffe von Kundinnen und Kunden sowie die Selbstverständlichkeit der Leistung ermittelt (vgl. Richter 2004).

Die Branchenstudie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die beruflichen Integrationschancen im Einzelhandel in der Region Hannover“ (Arbeitsgemeinschaft der Gleichstellungsbeauftragten 2007) zeigt, dass neben der geringen Entlohnung die stark flexibilisierten Arbeitszeiten und die zunehmenden Arbeitsbelastungen zentrale Problemfelder darstellen.

Im Zuge verstärkten Interesses an Dienstleistungstätigkeiten hat der persönliche Verkauf in der arbeitswissenschaftlichen Forschung Beachtung gefunden (vgl. Rastetter 1999; Nerdinger 2004), wobei die Anforderungen aufgrund der Gefühlsarbeit im persönlichen Verkauf im Mittelpunkt stehen. Im persönlichen Verkauf sind nach Nerdinger zwei Bereiche besonders zu beachten. Zum einen die Belastungen aufgrund der Arbeitsbedingungen wie die quantitativen Überforderungen aufgrund des enormen Leistungsdrucks sowie des langen Stehens und des Zeitdrucks. Zum anderen die sozialen Belastungen, da der ständige Kontakt mit Menschen gefordert wird. Mit Rollenstress wird die Tatsache beschrieben, dass Verkäuferinnen und Verkäufer im Textileinzelhandel verschiedene berufliche Rollen ausfüllen müssen. Sie sollen die Produkte an die Kundin oder den Kunden (bestehende und neue) verkaufen, Serviceleistungen für diese erbringen sowie zur Marktanalyse des Unternehmens beitragen, zum Beispiel ermitteln, welche Produkte von wem nachgefragt werden. Sie treten als Vertreterin und Vertreter der Kundschaft gegenüber dem Unternehmen auf, zum Beispiel wenn es um das Gewähren von Rabatten geht. Gleichzeitig sollen sie ihr Unternehmen gegenüber der Kundschaft repräsentieren. Und daneben obliegt es Ihnen, sich selbst zu

---

13 Verkauf von Textilien gilt allgemein als typischer Frauenberuf. Laut Stiegler lässt sich nachweisen, dass die gesellschaftliche Anerkennung von Berufen sehr gering ist, bei denen ehemals private und unbezahlte Arbeit von Frauen verberuflicht wird. Sie geht davon aus, dass der Abwertungsprozess umso länger dauert, je stärker solche Berufsarbeit nur Frauen zugewiesen wird. Weiterhin erhöht sich der Status der ehemals Frauenberufe, wenn diese zu einer Männerdomäne geworden sind, während der umgekehrte Prozess, bei dem ein ehemaliger Männerberuf zu einem Frauenberuf wird, immer zu einer Statusminderung des neuen Frauenberufs führt (Stiegler 1999). In traditionellen Frauenberufen werden die geforderten Qualifikationen stark unterbewertet im Vergleich zu den (als bei Männern eher vorausgesetzten) technischen Qualifikationen in klassischen Männerberufen (Stiegler 2000).



vertreten und entsprechend darzustellen (Nerdinger 2004). Es können Rollenkonflikte entstehen, wenn die Erwartungen von Kundschaft und Vorgesetzten an die Personen im Verkauf nicht übereinstimmen. Kundinnen und Kunden wollen zum Beispiel einerseits bedient, andererseits in Ruhe gelassen werden. Ein weiterer Konfliktherd liegt in den uneindeutigen Rollenerwartungen von Vorgesetzten, die zu Unsicherheiten in der Begegnung mit der Kundschaft führen kann und die mit dem Begriff Rollenambiguität beschrieben werden. Dies ist laut verschiedener Studien die wichtigste Form psychischer Belastungen für Verkäuferinnen und Verkäufer, wie auch die Studie „Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsbranche“<sup>14</sup> bestätigt. Weiterhin können Rollenkonflikte entstehen, wenn die Erwartungen des Vorgesetzten und/oder der Kundschaft an die Verkäuferin oder den Verkäufer nicht mit deren Persönlichkeit, Wertevorstellungen oder ihrem Selbstbild übereinstimmen. Diese Form des Rollenkonflikts zeigt sich in einer spezifischen Anforderung des persönlichen Verkaufs: der Gefühlsarbeit.

### ***Konzept der Emotionsarbeit***

Es finden sich zwei Verwendungen des Konzepts der Gefühlsarbeit in der sozialwissenschaftlichen Literatur. Strauss et al. (1980) verstehen unter Gefühlsarbeit die Beeinflussung der Gefühle der Klientin bzw. des Klienten im Dienste der Arbeitsaufgabe, sie ermöglicht bzw. erleichtert die Ausführung der Arbeitshandlungen. So werden zum Beispiel in der Pflege Trösten und Beruhigen parallel zu medizinischen Behandlungen eingesetzt. Aber auch im Textileinzelhandel ist diese Form der Gefühlsarbeit anzutreffen: Zum Beispiel fördert freundliches, entgegenkommendes Verhalten den Verkauf von Textilien. Teilweise geht es auch um die Beeinflussung der Gefühle der Kundin oder des Kunden in dem Sinne, dass sie/er eine fachlich bessere Entscheidung (zum Beispiel Kleidergröße) treffen kann. Dies stellt neben der Warenkunde eine notwendige Qualifikation für den Verkauf dar. Bekannt geworden ist das Konzept der Emotionsarbeit durch die Studie von Arlie Russell Hochschild, die den Einsatz von Gefühlen bzw. Gefühlsausdruck

---

14 Die Studie stellt belastende Widersprüche fest, indem die Verkäuferin und der Verkäufer es einerseits der Kundschaft recht machen soll, sie/er aber andererseits klare Verkaufs- und Umsatzvorgaben hat. Ansatz der Studie ist eine professionelle Kundenorientierung, die die Zufriedenstellung der Kundschaft einerseits sowie die Orientierung an professionellen Normen und Standards andererseits enthält. Dabei sind alle Formen der Anerkennung von Bedeutung: Beschäftigte und Kundschaft begegnen sich auf gleicher Augenhöhe, Beschäftigte und Kundschaft nehmen einander als Individuen wahr, die sozialen und emotionalen Elemente der Leistung werden institutionell wertgeschätzt (Voswinkel 2005).

zur Zufriedenstellung der Kundinnen und Kunden am Beispiel von Stewardessen untersuchte (vgl. Hochschild 1990).

Hier und in vielen daran anschließenden Studien wird Emotionsarbeit als die Präsentation von Gefühlen, das heißt die Regulation und Bearbeitung von Gefühlen, verwendet. Diese Gefühlsarbeit kann als eigenständige Dienstleistung verstanden werden. Sie meint den Aufwand, die Planung und die Kontrolle des von dem Unternehmen geforderten Gefühlsausdrucks in beruflichen Interaktionen (vgl. Morris/Feldman 1996). Das Zeigen und Beherrschen von Gefühlen als eigenständige Dienstleistung gehört zu den Rollenerwartungen an Verkäuferinnen und Verkäufer (vgl. Nerdinger 2001). Bei der Personalauswahl wird diese Anforderung berücksichtigt, nicht aber bei der Vergütung. In der Emotionsarbeit wird zwischen Oberflächenhandeln und Tiefenhandeln unterschieden als zwei Formen, die Anforderung an Emotionsarbeit zu erfüllen. Unternehmen haben häufig ein Interesse daran, dass die Beschäftigten das Tiefenhandeln erlernen, da hier die Gefühlsdarstellung authentischer erscheint. In Organisationen werden Gefühlsregeln nicht nur durch den sozialen Kontext vorgegeben, sondern durch die betrieblichen Ziele – häufig Profitziele (vgl. Rastetter 1999, S. 375). Rastetter zeigt in ihrem Beitrag zu Emotionsarbeit auf, dass das ursprüngliche Konzept der Emotionsarbeit, wie es Arlie Russell Hochschild 1983 dargestellt hat, weiterentwickelt und differenziert wurde. Sie arbeitet vor allem die positiven Aspekte und die individuellen Handlungs- und Gestaltungsspielräume in der Emotionsarbeit heraus und stellt damit die Widersprüchlichkeit der Emotionsarbeit dar (vgl. Rastetter 1999, S. 386).

Emotionsarbeit kann demnach je nach Einbettung und Rahmenbedingungen eine Belastung oder auch eine Ressource für Beschäftigte darstellen.

### ***Emotionsarbeit als Belastung***

Es können Belastungen entstehen, wenn die Darstellungsregeln der beruflichen Rolle erfordern, dass eigene Gefühle wie entstehender Ärger unterdrückt werden müssen. Kundinnen und Kunden werden als unsympathisch oder sogar grenzüberschreitend, sprich, übergriffig erlebt, die eigene berufliche Rolle erfordert es jedoch weiterhin, freundlich und zugewandt zu sein, und zwar bis zu dem Punkt, an dem sie es verhindert, sich gegen Belästigungen zur Wehr zu setzen. Häufig wird gesagt, dass eine sogenannte emotionale Dissonanz eine Belastung darstelle, die negative Folgen wie ein Burn-out-Syndrom zur Folge haben kann. Emotionale Dissonanz meint den empfundenen Widerspruch zwischen ausgedrückten und empfundenen Gefühlen.

Das Ausmaß der Belastung ist auch, neben persönlichen Ressourcen, davon abhängig, wie groß die gegenseitige Unterstützung im Unternehmen ist. Empfundene Dissonanzen können nach Rastetter auch durch die Identifikation mit der Rolle sowie wahrgenommenen Handlungsspielraum oder aber auch durch Abgrenzung reduziert werden (vgl. Rastetter 1999, S. 379).

### ***Emotionsarbeit als Ressource***

Die Notwendigkeit einer erhöhten Gefühlsarbeit im persönlichen Verkauf kann jedoch auch eine höhere Arbeitszufriedenheit hervorbringen (vgl. Morris/Feldman 1997; Rastetter 1999). Die Erfahrung von Verkäuferinnen und Verkäufern, dass Gefühlsarbeit ein Teil ihrer Arbeit ist, kann dazu führen, dass die Darstellung des Gefühls als notwendige Anforderung an die Tätigkeit erlebt wird, als Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausübung des persönlichen Verkaufs. Gefühlsarbeit kann subjektiv als Leistung erlebt werden, wobei der sogenannten Problemerkundenschaft (vgl. Bumbacher 2000) eine besondere Bedeutung zukommt. Einerseits wird der Umgang mit schwierigen Kundinnen und Kunden als Belastung gesehen, andererseits kann er als Herausforderung betrachtet werden, zum Beispiel wenn es gelingt, sie zufriedenzustellen. Dies wird dann zum Anzeichen einer erfolgreichen Leistung. Paradoxerweise zeichnet sich Emotionsarbeit dadurch aus, dass sie aus einer unangenehmen Situation eine angenehme macht (vgl. Rastetter 1999, S. 383). Wenig erforscht sind bisher die Geschlechteraspekte in der Emotionsarbeit.

### ***Burn-out-Syndrom als Folge eines ungünstigen Verhältnisses von Belastung und Ressource***

Das Burn-out-Syndrom ist eine Belastungsfolge personenbezogener Dienstleistungsberufe in denen der Kontakt mit Menschen im Vordergrund steht. Symptome des Syndroms sind das Gefühl, ausgelaugt und ausgebrannt zu sein, negative und entpersonalisierte Einstellung zur Kundschaft sowie mangelnde Tatkraft. Studien belegen, dass Burn-out-Erscheinungen auch bei Verkäuferinnen und Verkäufern (vgl. Babakus u.a. 1999, Nerdinger 2001, S. 73) beobachtet werden kann. Auslösende Belastungen können Zeitdruck, rollenbezogene Probleme und allgemeine Überlastung sein. Ressourcen, die ein Burn-out-Syndrom abpuffern können, sind soziale Unterstützung sowie Tätigkeits- und Handlungsspielräume (vgl. Nerdinger 2001: 73).

Eine Untersuchung mit Verkäuferinnen und Verkäufern im Außendienst zeigt, dass viele flüchtige Kontakte krank machen und umgekehrt intensive Arbeitsbeziehungen zum Wohlbefinden beitragen (Borg/Kristensen 1999).

Nerdinger 2004 beschreibt, dass hohe Autonomie in der Arbeit emotionale Erschöpfung verringert, zum Beispiel indem eine Verkäuferin oder ein Verkäufer selbst entscheiden kann, wie sie/er die Arbeit ausführt.

Bisher liegen für psychische Belastungen im Einzelhandel kaum spezifische Beurteilungsinstrumente vor. Wie bereits oben erwähnt hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin darauf reagiert und eine Studie zur Entwicklung eines Erfassungsinstrumentes für den Einzelhandel mit dem Fokus auf die interaktiven Kundenbeziehungen in Auftrag gegeben. Die Ergebnisse dieses Projekts liegen gegenwärtig noch nicht vor.

Zur Vertiefung und Ergänzung der Belastungen durch Emotionsarbeit sind die vielfältigen Untersuchungen für den Bereich der Callcenter heranzuziehen und auszuwerten, was hier nicht geleistet werden kann (vgl. Schweer/Genz/Wicklein o.J.).

Ein Instrument zur Erfassung psychischer Belastungen im Einzelhandel könnte hilfreich sein, um in diesem Bereich Verbesserungen für die Mitarbeitenden entwickeln zu können.

Der Einzelhandel ist jedoch wiederum in sich auch sehr unterschiedlich und aus Geschlechterperspektive wäre es unter Umständen interessant, typisch weibliche Verkaufsbereiche mit typisch männlichen zu vergleichen. Da die Ergebnisse der vorliegenden Studie ebenso wie andere Untersuchungen aufzeigen, dass der Kontakt mit der Kundschaft und die damit verbundene Emotionsarbeit eine der zentralen Belastungen im Textileinzelhandel darstellen, könnte auch die Ergänzung der Instrumente zur Erfassung der Anforderungen an Emotionsarbeit von Interesse sein. In der Toolbox der BAuA findet man hierzu beispielsweise EMO-COM: Emotionale und kommunikative Anforderung und Beanspruchung bei der Arbeit. Der Fragebogen ist für den Bereich Callcenter ausreichend erprobt und validiert worden. Ein anderes Erhebungsinstrument, das die Emotionsarbeit abdeckt, ist der Kopenhagener Fragebogen „Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz COPSOQ“ (vgl. [www.copsoq.de](http://www.copsoq.de)).

### ***Forschungsstand zu Gender im Einzelhandel***

Zum Thema Gleichstellungspolitik und Gender Mainstreaming existieren konkret für den Textileinzelhandel nur wenige Ansätze. Anzuführen und für die Berücksichtigung von Gender in diesem Bereich sind vor allem die Untersuchungen zu Frauenberufen sowie die hieran anknüpfenden Aufwertungskampagnen zur Aufwertung von Frauentätigkeiten.

Diese Ergebnisse sind in Kapitel 5.1.1 S. 103ff. angeführt.

## 4.2 Projektbetrieb Finanzamt

### 4.2.1 Betriebsprofil

Das Finanzamt, das Teil der Befragungen war, ist eins von 23 Berliner Finanzämtern. Im Amt arbeiten zu Beginn des Projekts 335 Menschen, der Anteil der männlichen Beschäftigten beträgt 32,4 %. Das Finanzamt ist Teil der Senatsverwaltung für Finanzen im Bundesland Berlin; die Senatsverwaltung entspricht etwa dem Finanzministerium in anderen Bundesländern. In allen Berliner Finanzämtern arbeiteten am Stichtag 30.9.2007 insgesamt 6868 Beschäftigte (vgl. Frauenförderplan (1. Anpassung 2007)). Der Anteil der männlichen Beschäftigten beträgt hier 31,9 %. Männer sind im höheren Dienst (63,8 %) und in den Leitungsfunktionen (64,2 %) überrepräsentiert, im einfachen (22,2 %) und mittleren Dienst (23,3 %) dagegen unterrepräsentiert.

Das Finanzamt wird von einem männlichen Vorsteher geleitet. Den verschiedenen Abteilungen stehen Sachgebietsleitungen vor, auf der nächsten Hierarchieebene befinden sich die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, gefolgt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion.

Die Interviews wurden mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Leitungsfunktion aus den Sachgebieten Festsetzung (Bearbeitung von Steuererklärungen), Erhebung/Vollstreckung (Eintreiben von Steuerschulden), Betriebsprüfung und Rechtsabteilung durchgeführt. Die Auswahl erfolgte auf Grund freiwilliger Meldungen von Beschäftigten nach einer Dienstversammlung, auf der das Projekt und die Interviews durch die Projektleitung vorgestellt worden waren. Aus den 18 Meldungen wurden 15 Personen ausgewählt. Bei der Auswahl wurde auf eine ausreichende Repräsentation von Männern und einen guten Querschnitt durch die unterschiedlichen Sachgebiete des Finanzamts geachtet. Es wurden zehn Frauen und fünf Männer interviewt, davon vier Teilzeitkräfte (nur Frauen). Acht Interviewte haben Kinder, darunter befindet sich nur ein Mann.

Das Projekt konnte in der Berliner Verwaltung sowohl im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) als auch im Bereich Gender Mainstreaming an bereits bestehende Grundentscheidungen, Strukturen und Erfahrungen anknüpfen.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement wurde bereits seit 1999 mit Initiierung eines ersten Projektes zum Thema entwickelt (vgl. Sochert/Schwipert 2003, S. 105 ff.). Am 12. November 2007 wurde mit dem Abschluss einer Dienstvereinbarung zwischen der Senatsverwaltung für Inneres und Sport und dem Hauptpersonalrat für die Behörden, Gerichte und nichtrechtsfähigen An-

stalten des Landes Berlin<sup>15</sup> die Entwicklung auch auf Mitbestimmungsebene zu einem gewissen Abschluss gebracht und das betriebliche Gesundheitsmanagement auf Dauer in der Verwaltung verankert.

Wesentliche Elemente des BGM sind die Schaffung von Strukturen auf zentraler Ebene („Zentrale Stelle für das Gesundheitsmanagement“ in der Senatsverwaltung für Inneres und dienststellenübergreifende Steuerungsgruppe) sowie in den einzelnen Dienststellen („Arbeitsgruppe Gesundheitsmanagement“ und Gesundheitskoordinatorinnen und -koordinatoren). Hier soll „die Gesamtheit aller Maßnahmen, die der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz bei der Arbeit, der Gesundheitsförderung und der betrieblichen Eingliederung gem. § 84 Abs. 2 SGB IX dienen“ koordiniert und gesteuert werden.

Die psychischen Belastungen werden dabei an verschiedenen Stellen berücksichtigt:

- in Gesundheitsbefragungen, in denen die Beschäftigten unter anderem zu ihren Arbeitsbelastungen und zu ihrer Arbeitszufriedenheit befragt werden,
- in Gefährdungsbeurteilungen und Arbeitsplatzprogrammen,
- in Gesundheitszirkeln, die als Instrument der Maßnahmenentwicklung im BGM vorgesehen sind, sowie
- im Rahmen von sogenannten dienststellenbezogenen Aktionsprogrammen, die auf Grundlage der erhobenen Daten und Informationen zu erstellen sind. Hier werden als zwei von vier Handlungsfeldern *soziales Umfeld* sowie *Aufgaben und Arbeitsorganisation* genannt.

Im Rahmen der Einführung des BGM wurden zahlreiche örtliche Aktivitäten und Projekte durchgeführt. Diese Projekte wurden häufig von Krankenkassen oder der Unfallkasse Berlin unterstützt. Besonderes Augenmerk auf psychische Belastungen wurde dabei im Pilotprojekt im Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg gelegt (vgl. Unfallkasse Berlin o. J.). Auf Grundlage des AOK-Gesundheitsberichts und einer Mitarbeiterbefragung zu Gesundheitsgefährdungen und Gesundheitspotenzialen (entspricht in etwa den Anforderungs- und Ressourcenkriterien von SALSA) wurden Workshops mit den Beschäftigten zur Feinanalyse und zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen erarbeitet. Als wesentliche Problemfelder wurden im Rahmen der Analyse benannt:

- geringe Identifikation der Beschäftigten mit der Arbeit
- wenig zufriedenstellende Information und Beteiligung

---

15 Dienstvereinbarung über das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung (DV-Gesundheit) [http://www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsakademie/gesundheitsmanagement/dvgesundheit\\_2007.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsakademie/gesundheitsmanagement/dvgesundheit_2007.pdf) [zuletzt aufgesucht am 20.7.2011].

- geringe Anerkennung
- Kombination von Zeitdruck und häufigen Unterbrechungen.

Auf Grundlage der Analysen wurden unter Einbeziehung der Beschäftigten konkrete Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die zu einer Verbesserung der Bedingungen für die Gesundheit der Beschäftigten im Bezirksamt dienen sollen. Die Erfahrungen des Pilotprojekts sind ausgewertet und sollen nun in weiteren Dienststellen genutzt werden.

Im Land Berlin gibt es außerdem eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Strategie Gender Mainstreaming, deren Umsetzung bereits 1998 grundsätzlich beschlossen wurde. In den Jahren 2002 und 2003 sind wesentliche weitere Entscheidungen zur Einführung von Gender Mainstreaming und Gender-Budgeting in das gesamte Verwaltungshandeln getroffen worden. Eine zentrale Geschäftsstelle zur Koordinierung der Aktivitäten existiert seit Januar 2003, seit 2005 ist ein „Gender-Check“ für alle Senatsvorlagen vorgeschrieben und mit dem Sommer 2006 endete die offizielle Implementierungsphase. Die Einführung von Gender Mainstreaming wurde von einem umfangreichen Beratungs- und Forschungsprozess begleitet. Die Berliner Verwaltung ist dadurch in Geschlechterfragen vergleichsweise gut beforscht und dokumentiert (vgl. Andresen/Dölling/Kimmerle 2003; Andresen/Völker 2005; Peinl/Lohr/Jornitz 2005; Weinmann 2006; umfangreiche Internetdokumentation unter <http://www.berlin.de/sen/gender/>).

Vor dem Hintergrund der relativ weit fortgeschrittenen Implementierung der beiden Konzepte in der Berliner Verwaltung liegt es nahe, dass es bereits erste Schritte zu einer Verknüpfung der Konzepte gegeben hat (vgl. Siebert 2007). Im Rahmen der Implementierung von Gender Mainstreaming in der Senatsverwaltung für Inneres wurden die zur Verfügung stehenden Beratungsressourcen unter anderem zur Entwicklung einer Handreichung „Geschlechtersensible Gestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Berliner Verwaltung“ (vgl. Senatsverwaltung für Inneres 2006) genutzt.

Weitere Ansätze zur Integration von Gender-Fragen in Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitspolitik sind aus Niedersachsen dokumentiert (vgl. Pieck 2006 und 2007) sowie in zwei österreichischen Projekten entwickelt (vgl. Pirolt/Schauer 2005 und 2006).

Die Berliner Handreichung fundiert die geschlechtersensible Herangehensweise im betrieblichen Gesundheitsmanagement auf der Beschreibung von geschlechtsspezifischen Unterschieden in Arbeitstätigkeiten und Belastungen:

- „geringere Entscheidungs- und Mitsprachenspielräume“ (Senatsverwaltung für Inneres 2006, S. 7) in Arbeitsplätzen mit hohem Frauenanteil,

- der überproportionalen Vertretung von Männern in Führungspositionen
- der Annahme der unterschiedlichen Bedeutung von Kommunikationsformen, Zusammenarbeitsformen und Entscheidungsstrukturen für Männer und Frauen aufgrund „der mit der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung verbundenen Rollenbilder und -anforderungen“ (a.a.O., S. 8),
- der höheren Teilzeitquote bei Frauen,
- unterschiedlichen Belastungen und Ressourcen aufgrund der Geschlechtersegregation des Arbeitsmarkts und der zusätzlichen Anforderungen aus der Reproduktionsarbeit sowie
- unterschiedlichen Ausprägungen von Stress aufgrund „unterschiedlicher Tätigkeiten und Belastungen“ (ebd.).

Wesentliche Ansatzpunkte des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden in geschlechterdifferenzierten, „zielgruppenspezifischen“ Aktivitäten gesehen: in der nach Frauen und Männern aufgeschlüsselten Datenerfassung und Berichterstattung (vgl. Siebert, S. 116ff.), der Integration der oben genannten Geschlechterannahmen in die Fortbildungsangebote im betrieblichen Gesundheitsmanagement (Siebert, S. 118) sowie in der Gewinnung von Männern für die betriebliche Gesundheitsförderung (Senatsverwaltung für Inneres, S. 10).

Das Projekt wurde im Finanzamt von einer Projektgruppe begleitet, in der der Vorsteher, die Frauenvertreterin sowie der örtliche Personalrat vertreten waren. Darüber hinaus war ein Vertreter des Gesamtpersonalrats der Berliner Finanzämter ständiges Mitglied der Projektgruppe. Dieser Vertreter war auch der erste Ansprechpartner in der Berliner Verwaltung, er hatte wesentlichen Anteil daran, dass das Projekt im Projektfinanzamt verankert werden konnte. Durch seine Initiative konnte das Projekt einem größeren Kreis aus den Vertreterinnen und Vertretern der späteren Projektgruppe sowie weiteren Personalratsmitgliedern und Schwerbehindertenvertretungen vorgestellt werden. Auf Grundlage dieser Präsentation erfolgte die Zusage einer Projektteilnahme durch das Finanzamt.

#### **4.2.2 Forschungsstand**

Die psychischen Belastungen der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung sind bisher nur in ersten Ansätzen erforscht. Dagegen gibt es eine Vielzahl von Praxisberichten aus in einzelnen Verwaltungen und Dienststellen durchgeführten Projekten. Da die konkreten Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen stark variieren, ist eine Übertragbarkeit auf die im Projekt untersuchte Finanzverwaltung in der Regel nur sehr bedingt möglich.



Einen Überblick über psychosoziale Belastungsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung im europäischen Vergleich geben Sorchert/Schwippert (2003) auf Grundlage der Erhebungen über die Arbeitsbedingungen, die die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin 2000 durchgeführt hat. Dabei werden als Hauptbelastungen in Europa genannt (die Zahlen beziehen sich jeweils auf Deutschland):

- durch soziale Abhängigkeiten/Zwänge diktiert Arbeitstempo (53 % der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zu 62 % in der Privatwirtschaft)<sup>16</sup>
- hoher Zeit- und Leistungsdruck (53 % öffentliche Verwaltung, 59 % Privatwirtschaft)
- monotones Arbeiten (21 % öffentliche Verwaltung, 26 % Privatwirtschaft)
- Mobbing (15 % öffentliche Verwaltung, 7 % Privatwirtschaft).

Beim Arbeitstempo befindet sich Deutschland im Verhältnis zu den 14 anderen untersuchten europäischen Staaten im unteren Mittelfeld, beim Zeit- und Leistungsdruck etwa in der Mitte, bei der Monotonie am unteren Ende der Skala (das heißt, es sind vergleichsweise sehr wenige Beschäftigte betroffen) und beim Mobbing im oberen Mittelfeld. Die Daten wurden im Europäischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung zusammengestellt. Begleitend dazu fand eine Befragung nationaler Expertinnen und Experten statt. Nach Ansicht der deutschen Befragten haben der Zeit- und Leistungsdruck sowie die Belastung durch Mobbing in den letzten Jahren signifikant zugenommen.

Die Daten wurden ebenfalls nach Geschlecht getrennt ausgewertet. Für das Kriterium Arbeitstempo liegen nur die europäischen Zahlen vor, demnach sind Frauen dadurch stärker belastet. Für Zeit- und Leistungsdruck weisen die Zahlen aus Deutschland entgegen dem europäischen Trend eine höhere Belastung bei den männlichen Beschäftigten auf, während es bei den Kriterien Monotonie und Mobbing umgekehrt ist. Die Abweichungen liegen in der Regel im geringen Umfang von wenigen Prozentpunkten – lediglich Mobbing wird als Belastung bei Frauen in Deutschland mit 15 % bejaht, während es bei Männern lediglich 7 % sind.

Rückschlüsse auf Belastungsaspekte der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung lassen sich auch aus den Handlungsfeldern der Praxisprojekte in Berlin ziehen (vgl. Sochert/Schwippert 2003; Pieck 2008; Unfallkasse Berlin o.J.). Darunter finden sich:

- Führungskräfteentwicklung,
- Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen,

---

16 Gemeint ist zum Beispiel, dass das Arbeitstempo durch den Publikumsverkehr vorgegeben ist.

- Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe,
- Information, Kommunikation und Partizipation,
- Soziale Kompetenz im Umgang mit der Kundschaft,
- Umgang mit Veränderungen.

Konzeptionell zeichnet sich die öffentliche Verwaltung durch zahlreiche Ansätze der Etablierung eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements aus. Auf Länderebene sind dabei besonders Berlin, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen zu nennen.

Konkret auf die Arbeit im Finanzamt bezieht sich das Projekt „INOPE – Netzwerkbasierter Gesundheitsförderung und Prävention in der Finanzverwaltung“ (<http://www.inope.de>, vgl. Elke et al. 2007; Wieland/Görg 2009). Die Situation in den Finanzämtern in Nordrhein-Westfalen wird hier beschrieben als gekennzeichnet durch:

- Arbeitsverdichtung und Personalabbau,
- Einführungen neuer Technik,
- sich häufig ändernde Gesetze,
- die älter werdende Belegschaft.

## **4.3 Projektbetrieb Informations- und Kommunikationstechnik**

### **4.3.1 Betriebsprofil**

Das Unternehmen ist eine Tochter eines großen ITK-Konzerns. Es wurde als Dienstleistungsunternehmen für Geschäftskunden gegründet und ist zuständig für das Entwickeln, Installieren und Vertreiben von Lösungen der Informationstechnik (IT) für Geschäftskunden.

Das Unternehmen kann grob in drei Hauptbereiche geteilt werden: den Vertrieb, die Technik und das Auftragsmanagement (Backoffice). Diese Aufteilung gibt es in den meisten Telekommunikationsunternehmen.

Das Teilprojekt wurde im Auftragsmanagement einer Region angesiedelt. Dieser Bereich wurde in Diskussionen zwischen Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung ausgewählt, weil es hier in der vorangegangenen Zeit besonders viele Veränderungen und hohe Belastungen gegeben hatte.

Im Auftragsmanagement werden die vom Vertrieb akquirierten und vom Kunden erteilten Aufträge systemtechnisch verarbeitet und über die Schnittstellen (Vertrieb und Technik) zur Realisierung gebracht. Das Auftragsmanagement ist Ansprechpartner für die Kundschaft und der „Kümmerer“ für die Aufträge. Alle

Klärungen/Informationen zu laufenden Aufträgen werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Auftragsmanagements wahrgenommen. Diese sitzen am Telefon und am Computer. Sie geben die Aufträge in die verschiedenen Systeme ein, beantworten die Fragen am Telefon und verändern gegebenenfalls Einträge in den Systemen.

Der Auftragsmanagement-Bereich hat eine spezifische Position im Unternehmensgefüge: Er liegt quasi zwischen den Bereichen Vertrieb und Technik. Diese Zwischenposition bewirkt eine besondere Abhängigkeit von den anderen Bereichen. Der Bereich besitzt nach Aussagen der Projektgruppenmitglieder eine geringere Bedeutung und ein geringes Ansehen innerhalb des Unternehmens. Dies zeigt sich auch daran, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier weniger verdienen als die Kolleginnen und Kollegen in den anderen Bereichen, sie haben zudem geringere Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven, weniger Handlungs- und Entscheidungsspielräume und ausschließlich telefonischen Kontakt mit der Kundschaft. Auch die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterstruktur unterscheidet sich deutlich: Während in der ITK-Branche insgesamt und auch im Unternehmen der Männeranteil höher ist als der Frauenanteil und im Vertrieb und in der Technik Vollzeitarbeit üblich ist, zeichnet sich der Auftragsmanagement-Bereich durch einen überdurchschnittlich großen Frauenanteil und viele Teilzeitverträge aus.

Die Beschäftigtenstruktur in der Region kann mit den Zahlen vom 1.7.2007 folgendermaßen beschrieben werden: 1340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten an zehn Standorten und 28 Regelarbeitsstellen. Im Bereich Auftragsmanagement sind 187 Personen beschäftigt, aufgeteilt in fünf Teams an zwei Standorten. In beiden Standorten überwiegt der Frauenteil. Das Team, in dem die 15 Interviews stattgefunden haben, besteht aus 17 Personen (zwölf Frauen und fünf Männern). In der Region ist das Durchschnittsalter bei Männern 43,3, bei Frauen 40,8 Jahre.

Die Befragung fand kurz vor einer Veränderung der Arbeitsaufgaben statt, die mit zusätzlichen Verunsicherungen der Beschäftigten einherging. Sie beschreiben in den Interviews, dass Menschen mit technischen Ausbildungen nicht wirklich freiwillig in diesem Bereich seien und sich eher degradiert fühlten. Das bestätigt die Aussage, dass es eine Hierarchie in der Organisation zwischen Vertrieb, Technik und Auftragsmanagement gibt. Zur näheren Beschreibung der Interviewtengruppe kann gesagt werden: Es wurden zehn Frauen und fünf Männer interviewt, was etwa der anteilmäßigen Zusammensetzung des Teams nach Geschlechtern entspricht. Vier der Interviewten (alles Frauen) sind Teilzeit beschäftigt, die anderen Frauen und alle Männer arbeiten Vollzeit. Das Team ist altersbezogen ge-

mischt. Im befragten Team sind allerdings einige Ältere dabei, weil sie im Rahmen der Umstrukturierungen keine andere Beschäftigungsmöglichkeit erhalten haben. Das liegt darin begründet, dass sie teilweise nicht mit der technischen Entwicklung mithalten konnten und ihre ursprünglichen technischen Kompetenzen nicht mehr gebraucht werden. Von den 15 Interviewten berichteten drei, dass sie in den letzten Jahren aufgrund von Belastungen krankheitsbedingt (Tinnitus u.a.) längere Zeit ausgefallen sind.

Zur Bearbeitung der Themen psychische Belastungen und Gleichstellung bestehen im Konzern einige Grundlagen und Ansätze als Anknüpfungspunkte für das Projekt Gender/Stress.

1997 wurde in der Muttergesellschaft eine Gesamtbetriebsvereinbarung zur betrieblichen Gesundheitsförderung abgeschlossen. Diese Vereinbarung gestaltet den Rahmen für Gesundheitsförderung durch die Festlegung von Strukturen wie Arbeitskreise zum Thema Gesundheit und die Durchführung von Gesundheitszirkeln. Die Entwicklung neuer Instrumente zur Organisationsdiagnose sowie neuer Interventionsformen wie Gesundheitszirkel wurde infolge der gravierenden Veränderungen von einem national orientierten Netzbetreiber zum global ausgerichteten High-Tech-Diensteanbieter erforderlich. Dieser Wandel forderte von allen Beschäftigten ein hohes Maß an Engagement, Mobilität und Flexibilität (vgl. Borgel 2000, S. 101). Bemerkenswert ist dabei die Anerkennung der Bedeutung des Wohlbefindens der Beschäftigten, die Betonung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Expertinnen und Experten in Fragen von Arbeit und Gesundheit sind, dass Konflikte in hierarchieübergreifenden Gruppen aufgearbeitet wurden etc.

Psychische Belastungen wurden 2002 in einer Betriebsvereinbarung einer Niederlassung in die Gefährdungsbeurteilung eingebunden. In der öffentlichen Darstellung dieser Vereinbarung wird deutlich, dass im Konzern anerkannt wird, dass es psychische Belastungen für die Beschäftigten gibt (siehe Geißler 2002, S. 34). Die Vereinbarung sieht vor, mehrere zentrale Instrumente in kombinierter Form in die Beurteilung einzubeziehen: regelmäßige schriftliche Befragungen und ergänzend Beobachtungsverfahren zur Feinanalyse. Der Arbeitskreis Gesundheit hat die Federführung bei der Organisation der Gefährdungsbeurteilung, bei der Bewertung der Ergebnisse sowie der Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen und der Kontrolle. In der Vereinbarung heißt es: „Zur Ermittlung der für die Beurteilung der psychischen Belastungen und Anforderungen erforderlichen Daten wird eine Mitarbeiterbefragung (anonymisiertes Verfahren mit Fragebogen gemäß Anlage 2) basierend auf den Verfahren BASA und SALSA durchgeführt.“ Für das

Vorgehen im Teilprojekt bedeutet dies, dass die Verfahren wie SALSA, welches Grundlage der Interviews in der ersten Projektphase war, im Konzern bereits bekannt und akzeptiert sind.

Im Projektunternehmen sind Ende 2007 zwei entscheidende Gesamtbetriebsvereinbarungen abgeschlossen worden: Eine Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und eine zum Verfahren zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Die Umsetzung der Vereinbarung steht zum Zeitpunkt der Projektdurchführung noch aus.

Das Unternehmen hat sich außerdem an verschiedenen Gleichstellungs- und Gender Mainstreaming-Projekten beteiligt. Gleichstellung ist durch Gleichstellungsbeauftragte in der Struktur verankert und in das Leitbild des Unternehmens integriert.

Das Projekt war im Unternehmen in einer Region angesiedelt und die Projektgruppe besteht entsprechend aus Vertreterinnen und Vertretern dieses Bereichs: dem Leiter des Auftragsmanagements der Region, seiner direkten Mitarbeiterin, Mitarbeiterinnen aus dem Human Resource (HR)-Bereich sowie Mitgliedern des örtlichen Betriebsrats und des übergeordneten Gesamtbetriebsrats (GBR). Die Zusammensetzung dieser Gruppe hat sich im Laufe der ersten Projektphase aus den Diskussionen entwickelt. Der Zugang ins Unternehmen lief über den Kontakt zum Gesamtbetriebsrat. Dieser entschied, den Betriebsrat der Region für das Projekt auszuwählen. Der GBR überzeugte die Unternehmensleitung, am Projekt teilzunehmen und sich aktiv in der Projektgruppe zu beteiligen. Gemeinsam kamen GBR und Leitung zu dem Schluss, dass sie das Projekt im Bereich des Auftragsmanagements ansiedeln möchten, da in diesem Bereich die Belastungssituation zuvor besonders groß war (siehe oben).

Nach einer Informationsveranstaltung im Bereich mit den Beschäftigten, zuständigen Führungskräften, dem HR-Bereich und dem Betriebsrat wurden die oben genannten Personen für die Projektgruppe bestimmt. Im Verlauf der ersten Projektphase wurde entschieden, eine Mitarbeiterin und einen Mitarbeiter aus dem befragten Team in die Projektgruppe aufzunehmen, da deutlich wurde, dass ihre Sichtweise für die weiteren Projektschritte unerlässlich ist und auf diese Weise betont werden sollte, dass die sie die Expertinnen und Experten für Arbeits- und Gesundheitsschutz sind.

#### **4.3.2 Forschungsstand**

Die ITK-Branche ist zur Frage der psychischen Belastungen mit am besten erforscht. Neben vielfältigen Untersuchungen zu den Belastungen allgemein und

insbesondere zu den psychischen Belastungen in Callcentern gibt es aktuelle Forschungs- und Praxisprojekte, die die Frage nach der Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen verfolgen. Hervorzuheben ist die Studie von Boes et al. (2009) „Gesundheit am seidenen Faden. Innenansichten zu den Herausforderungen der Gesundheitsförderung in der IT-Industrie“. Die Ergebnisse zeigen, dass in der Branche der Leistungsdruck zugenommen hat und psychische und psychosomatische Erkrankungen angestiegen sind. Obwohl in den meisten Unternehmen die Krankenstandquote niedrig sei, nehmen die langfristigen Erkrankungen nach Aussage der befragten Experten zu (vgl. Boes et al.: Vortrag am 25.11.2008). Das Wissen darüber, dass die Beschäftigten an die Grenzen ihrer Belastbarkeit stoßen, wächst unter Expertinnen und Experten. Als Ursachen werden angeführt: die permanenten Reorganisationen, die Verunsicherung und Frustration hervorrufen, Angst vor drohendem Personalabbau sowie ein Kulturwandel, der als von der Vertrauens- zur Kontrollkultur beschrieben wird. Auf der Teamebene gelinge es häufig, den Verlust der Vertrauenskultur zu kompensieren, heißt es, aber auf höheren Ebenen fehle eine wichtige Ressource. Mit dem Wandel der Unternehmenskultur geht, laut der Studie, auch eine schwierige Führungssituation und der Verlust einer Quelle für Anerkennung und Sinnstiftung einher. Weiter ist ein laufendes Projekt des Verbandes BITKOM interessant, da hier sogenannte Dilemmata als neue Stressfaktoren herausgestellt werden; zum Beispiel Planungsdilemma (hohe Veränderungsdynamik in den Anforderungen der Kundschaft) oder das Auslastungsdilemma (Tätigkeit in mehreren Projekten bei wechselnden Weisungsbefugten)<sup>17</sup>. Diese Studie weist auf den Zusammenhang des Wandels der Arbeit mit hohen Anforderungen und der Zunahme psychischer Belastungen hin. In der Branche sei bekannt, dass psychische Erkrankungen zunehmen, und die Überforderungssignale der Beschäftigten seien deutlich. Als Kriterien guter Arbeit in diesem Bereich werden Vollständigkeit des Arbeitsauftrags, Handlungsspielräume sowie Entscheidungsmöglichkeiten genannt.

Es wird also deutlich, dass in dieser Branche das Thema psychische Belastung eindeutig auf der Tagesordnung steht und anerkannt ist, dass Ansätze und Maßnahmen zur Entlastung entwickelt werden müssen. Betriebliche Ansätze und die Umsetzung auf der strukturellen Verhältnisebene sind jedoch noch in der Anfangsphase. So gibt es zwar einige Betriebsvereinbarungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, eine konkrete Durchführung hat aber bisher kaum stattgefunden.

---

<sup>17</sup> Vgl. [http://www.bitkom.org/files/documents/Innovationsforum\\_Vortrag\\_2410\\_1500\\_Stieler\\_Lorenz.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Innovationsforum_Vortrag_2410_1500_Stieler_Lorenz.pdf) [zuletzt aufgesucht am 20.7.2011].

Eine Expertin des zuständigen Trägers der gesetzlichen Unfallversicherung bestätigt die Zunahme des diesbezüglichen Bedarfs und des Interesses am Thema psychische Belastungen. Schwierig sei aus ihrer Sicht, dass auch die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren mit eigener Betroffenheit und mit Erwartungen an konkrete Verhaltenstipps in die Seminare zu diesem Thema kommen. Aufklärungsbedarf sieht die Expertin in Bezug auf die Tatsache, dass psychische Belastungen nicht nur ein individuelles Thema sind, sondern unter Umständen in größerem Ausmaß die Verhältnisse – Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturen, Führung, Zusammenarbeit, Unterstützung usw. – betreffen. Nach Meinung der Expertin sind einfache Ansätze wie Fragebögen, die ohne externe Unterstützung angewendet werden können, für die Unternehmen notwendig, da diese sehr häufig überfordert seien und nicht wüssten, wie sie eine Gefährdungsbeurteilung machen sollen. Die konkrete Belastungssituation in den Betrieben im Zuständigkeitsbereich wird ambivalent beurteilt: Man verstehe beide Seiten (Arbeitgeber und Beschäftigte), denn Veränderungen und Umstrukturierung seien wichtig und unabdingbar, aber die Prozesse seien nicht immer arbeitnehmerinnen- und arbeitnehmerfreundlich gestaltet.

### ***Forschungsansätze zu Gender in der ITK-Branche***

Besonders interessant für die Situation im Projektbetrieb aus der ITK-Branche ist eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung zu Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie (ITK) (Funder et al. 2006).

In dieser Studie wird am Beispiel der ITK-Branche untersucht, ob und inwieweit sich die Norm der Gleichheit der Geschlechter bereits durchgesetzt hat und ob die These der De-Institutionalisierung sich bestätigen lässt. Hintergrund ist der vielfältig beschriebene gesellschaftliche Wandel, der sich auch auf die Geschlechterverhältnisse und -forschung auswirkt: Die Geschlechterverhältnisse können derzeit als paradox bezeichnet werden, da sich in einigen Bereichen die Unterschiede zwischen den Geschlechtern tatsächlich bereits aufgelöst haben, das heißt die rechtliche Gleichstellung sich verbessert hat, oder in Auflösung befinden, während gleichzeitig aber strukturelle Ungleichheiten weiterhin bestehen und beharrlich reproduziert werden, wie u.a. die Statistiken zu Hierarchie- und Einkommensunterschieden zeigen (vgl. Funder et al. 2006, S. 30). Die paradoxe Situation findet sich auch in der Geschlechterforschung wieder, wo verschiedene Ansichten und theoretische Ansätze nebeneinander stehen. In ihrer Studie verfolgen Funder et al. die Fragestellung, ob sich in der ITK-Industrie bereits

eine Abkehr von der auf Zweigeschlechtlichkeit basierenden Asymmetrie stattfindet oder ihr immer noch eine hohe Wirkungsmacht zukommt (vgl. Funder et al 2006, S. 30). Die soziale Konstruktion der Geschlechterbeziehungen in den Unternehmen wird hier eingehend untersucht. Das Ergebnis ist, dass es weder eine Bestätigung noch eine Widerlegung der These der De-Institutionalisierung gibt. Stattdessen bestehen deutliche Unterschiede in den Unternehmen, die durch drei spezifische Ausformungen (Typologien) von Geschlechterkulturen dargestellt werden: Die „symbolisch-egalitäre“, die „ambivalent-egalitäre“ und die „reflexiv-egalitäre“ Geschlechterkultur. Insgesamt gibt es zwar eine hohe Sensibilisierung zum Thema aufseiten der Unternehmensführungen, was u.a. in Leitbildern und Visionen erkennbar ist. Das ist aber nicht gleichbedeutend mit einer strukturell verankerten Chancengleichheit. Nur eine Minderheit weist hinsichtlich der organisatorischen Strukturen ein hohes Maß an Gleichstellung auf. In Unternehmen des „symbolisch-egalitären“ Typus wird deutlich gesagt, dass Geschlecht keine Rolle spiele (nicht „gender matters“ sondern „knowledge matters“). Interessant ist hier, dass auch in diesen Unternehmen geschlechtsspezifische Differenzierungen vorkommen. Diese entstehen vor allem durch Zuschreibungen von Kompetenzen, bei denen auf Geschlechterstereotype zurückgegriffen wird (vgl. ebd., S. 34). Die Organisationen des „ambivalent-egalitären“ Typus sind in sich widersprüchlicher. Die Norm der Gleichheit wird zwar vertreten, aber man ist der Ansicht, auf der Strukturebene auch etwas tun zu müssen. Die Maßnahmen haben hier aber weitgehend symbolischen Charakter. Der „reflexiv-egalitäre“ Typus wird als Ausnahme gewertet und auch nicht als ein Modell, das sich in der Zukunft verbreiten wird, dargestellt. Zur Erklärung des symbolisch-egalitären Typus wird ein sogenannter „Egalitätsmythos“ herangezogen, der sich in den Unternehmen herausgebildet habe. Dieser meint, dass Chancengleichheit in der Arbeitswelt als Zeichen für Modernität angesehen wird und die Auffassung verbreitet ist, dass Diskriminierung qua Geschlecht nicht akzeptabel sei. Die Aussage „Geschlecht spielt keine Rolle und darf auch keine Rolle spielen“ verdeutlicht die Legitimationsfunktion dieses Egalitätsmythos'. Die Diskrepanz zwischen symbolischer und struktureller Ebene entsteht durch das Zusammenwirken einer nach außen gerichteten politischen Rhetorik einerseits und einem faktisch anders ausgerichteten Handeln andererseits (vgl. ebd., S. 36). Der Egalitätsmythos macht das Hinterfragen vergeschlechtlichter Strukturen und der damit einhergehenden männlichen Dominanz nahezu unmöglich (vgl. ebd., S. 240).



## **Praxisansätze**

Im Konzern kann auf mehrjährige Erfahrungen und verschiedene Projekte zurückgegriffen werden. Es hat Projekte und Ansätze wie unternehmensweite Aktionen zur Erhöhung des Frauenanteils, Führungskräfte-seminare für Frauen, Entwicklung von flexiblen Arbeitszeitmodellen u.a. geben. Dass Gleichstellungsansätze im Konzern verankert sind, spiegelt sich auch in den Aussagen der Befragten zu Vereinbarkeitsfragen wider. Einige Interviewte sagten, dass es im Unternehmen viele flexible Möglichkeiten gebe, auch mal früher zu gehen und sich die Arbeitszeit selbst einzuteilen. Der Begriff Gender (Mainstreaming) ist dabei den Beschäftigten in der Regel nicht bekannt.

Eine Verknüpfung der Themen psychische Belastungen und Geschlechterrollen(-bilder) hat es bisher auch hier nicht gegeben. Das Projekt „Gender/Stress“ verbindet die Themen und wird Ansätze skizzieren, die aufzeigen, inwiefern Gender Mainstreaming die Qualität des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verbessert und gleichzeitig einen Beitrag zu mehr Gleichstellung/Chancengleichheit leistet.

## 5 Ergebnisse der Interviews

### 5.1 Die Ergebnisse im Einzelnen

#### 5.1.1 Textileinzelhandel

##### *Herstellung von Geschlecht*

Im Unternehmen und im Alltag der Beschäftigten spielt Geschlecht eine große Rolle. Im Unterschied zu den anderen Projektbetrieben wird das von den Beteiligten aus dem Unternehmen wahrgenommen und anerkannt.

Die Wirkmächtigkeit von Geschlechterstereotypen ist im Textileinzelhandel als „Frauenbranche“ (vgl. Stiegler 1994, S. 12) deutlicher erkennbar als in anderen Branchen und Tätigkeitsbereichen. Das zeigt sich auch in den Ergebnissen der Interviews in diesem Projektbetrieb. So sind die Anforderungen an die weiblichen und männlichen Beschäftigten unmittelbar an ihre Geschlechterrolle gekoppelt. Diese Koppelung stellt sozusagen eine Selbstverständlichkeit dar, indem Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Eigenschaften, die Frauen zugeschrieben werden, für die Arbeit gefordert werden. Es wird in der Regel ungeprüft davon ausgegangen, dass Frauen die hier erforderlichen Fähigkeiten etc. mitbringen, während das bei Männern zumindest nicht selbstverständlich ist. Nach den Aussagen in den Interviews werden die entsprechenden Fähigkeiten Männern eher abgesprochen. Sie müssen sich in der Arbeit erst beweisen.

Die wesentlichen Erwartungen an die Beschäftigten hier ist den Interviews zufolge: stets freundlich, offen und präsent, einfühlsam bezogen auf die Kundinnen und Kunden und beherrscht in den eigenen Gefühlen zu sein. Eine Verkäuferin soll gerne Menschen bedienen und dabei sicher, aber nicht zu selbstbewusst sein. Die Erwartungen an männliche Mitarbeiter unterscheiden sich teilweise. Die Unterschiede scheinen u.a. auf den Geschlechterrollenbildern/Stereotypen zu basieren, die hier von einer Interviewten beschrieben werden:

„Ja, da würde ich fast schon behaupten – ich will jetzt nicht irgendwas Schlechtes sagen, aber ich denke mal, da kommen die Frauen besser mit klar, dass die sich um mehrere Kunden gleichzeitig kümmern können ...

Ja, fand ich schon, die können schneller auf einen Kunden eingehen und sind halt flexibler und können sich schneller auf den Kunden einlassen und nebenbei noch andere Tätigkeiten, dann kann ruhig zwischendurch noch das Telefon klingeln oder ein Kunde stellt noch mal 'ne Frage und – ich will ja nichts sagen, aber mir kommt das manchmal so vor, ... dass die

Männer, weiß ich nicht, sich mehr auf eine Sache konzentrieren können und nicht auf mehrere gleichzeitig, dass sie dann – vielleicht bilde ich mir das auch ein, weiß ich nicht ...“ (T5, w)

Zusammengefasst wird in dieser Branche Geschlecht anhand klassischer, eher stereotyper Rollenbilder immer wieder neu hergestellt. Dies geschieht über Selbst- und Fremdwahrnehmungen und -bewertungen. Die Verkäuferinnen und Verkäufer werden an diesen Bildern gemessen und orientieren sich an den Bildern in ihrer Selbstdarstellung.

Die Anforderungen an die Geschlechterrolle werden als etwas quasi Selbstverständliches behandelt. So wird zum Beispiel Frauen aufgrund ihrer spezifischen Sozialisation nachgesagt, dass ihnen Aufräumen leichter falle und dass sie auch ordentlicher seien:

„Weil man’s von zu Hause kennt, Mädchen sind halt zu Hause so erzogen worden, mit Zimmer aufräumen, mit Staubsaugen, ’ne, mit allem, was damit zusammenhängt, und dadurch hat man ’n anderes Bild.“ (T2, w)

Die Beziehungs- und Emotionsarbeit wird nicht explizit als Arbeitsleistung und nicht als Anstrengung bzw. mögliche Belastung angesehen. Es wird vermittelt, dass eine Person, die das nicht leisten kann, hier falsch ist. Zugespitzt formuliert darf es eine Verkäuferin nicht anstrengen, freundlich und nett zu sein, und es darf einem Verkäufer nicht schwer fallen, selbstsicher aufzutreten und sich abzugrenzen. Die Interviews im Textileinzelhandel weisen deutlich auf Zusammenhänge von Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen hin. Die stereotypen Bilder von Verkäuferinnen und Verkäufern sind hier wirkmächtig und bringen spezifische Fehlbelastungen und Ressourcen mit sich.

Die Ergebnisse beschreiben zum einen Fehlbelastungen und Ressourcen, die explizit angesprochen werden, und gleichzeitig skizzieren sie implizit die Beschränkung des Handelns aufgrund der Geschlechterrolle, indem eine Diskrepanz zwischen dem „Bild“ und der „Realität“ deutlich wird. Dies wird im Folgenden näher erläutert.

### ***Zusammenfassung der Ergebnisse***

Die Belastungen und Ressourcen bei der Arbeit im Textileinzelhandelsbetrieb sind eng mit dem Berufsbild der Verkäuferin verknüpft. Der Beruf ist in der Wahrnehmung der Befragten mit Abwertungen und geringer Anerkennung verbunden. Die anderen Aspekte leiten sich gewissermaßen aus diesem Berufsbild ab. Die Interviews geben der Kategorie Umgang mit Kunden und Kundinnen ein besonderes Gewicht. Vor allem die weiblichen Kundinnen begegnen den Verkäuferinnen mit

den stereotypen Bildern einer weiblichen Verkäuferin. Diesen Erwartungen haben die Verkäuferinnen zu entsprechen, um zufriedene Kundinnen und Kunden und ein gutes Arbeitsergebnis zu erzielen. Die Kundschaft erwartet, dass sie gut bedient wird. Dabei bedeutet „gutes Bedienen“ bei jeder Kundin und jedem Kunden jeweils etwas anderes. So besteht die Anforderung an die Beschäftigten darin, zu erkennen, wie sie welcher Kundin und welchem Kunden begegnen sollten. Damit ist der Umgang mit Kunden und Kundinnen mit der Anforderung, ständige Freundlichkeit mit den tatsächlichen eigenen Emotionen in Einklang zu bringen, verbunden. Diese Anforderung ist bereits im Berufsbild enthalten, wird aber durch die alltäglichen Anforderungen der Kundschaft verstärkt und spürbar. Ein weiteres wichtiges Thema ist die geringe Anerkennung bei der Arbeit. Sie entsteht in einer Reihe von Bewertungsprozessen: Die gesellschaftliche Abwertung bzw. geringe Bewertung von herkömmlichen Frauenarbeiten im Allgemeinen strahlt ebenso auf die Organisationskultur wie die Bewertungen der Akteure und Akteurinnen in der Organisation sowie auf die Kunden und Kundinnen aus. Die Interviewten beschreiben das Abwertungsverhalten der Kunden und Kundinnen. Einige Kundinnen ließen ihre Unzufriedenheit an den Verkäuferinnen aus.

„Das war irgendwie noch nicht Thema, aber ich glaub das ist ’n wichtiges Thema, ehrlich, so. Dass man manchmal das Gefühl hat, die Leute müssen einmal zeigen, dass sie besonders wichtig sind.“ (T12, w)

Die Mitarbeiterinnen werten ihre Tätigkeiten aber auch selbst ab. Sie haben die Vorstellung, Verkaufen kann jeder und jede, selbst übernommen.

„So das Gefühl ist nicht da, bin ich wichtig? Jeder ist zu ersetzen, Moderater haben wir ohne Ende, zur Not holen wir die Aushilfen.“ (T14, w)

Eine besondere Anforderung im Textileinzelhandel ist Attraktivität. Ein gepflegtes, seriöses Aussehen wird von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefordert. Die Frauen stehen aber unter einem spezifischen Druck, sie werden von Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten sowie Kundinnen und Kunden besonders unter die Lupe genommen, werden gemustert und ihr Aussehen wird kommentiert. Die Maßstäbe sind hier strenger oder die Vorgaben von dem, was als attraktiv gilt, enger gesteckt. Auch wenn sich bei Männern auch etwas verändert und Männer in diesem Tätigkeitsfeld ebenfalls sehr auf ihr Äußeres achten müssen, so hat Attraktivität für das Erlangen von Anerkennung nicht denselben Stellenwert wie für die Frauen.

Attraktivität gilt als eine selbstverständliche, unausgesprochene Bedingung für diese Tätigkeit und belastet den Interviews zufolge die Beschäftigten. Interessanterweise wird diese Belastung von den Frauen nicht explizit benannt,

sondern von den Männern als eine Belastung für Frauen genannt und es wird in den Erzählungen der Frauen indirekt beschrieben.

„Es [das Mustern des Aussehens] ist im Frauenbereich verstärkter. [...], aber im Kolleginnenbereich ist es manchmal so, dass es schon mal mehr das Thema sein könnte, eben das Aussehen oder – um ’n bisschen mehr in Anführungsstrichen Anerkennung von ’nem männlichen Kollegen seitens der Führung zu haben oder eben auch von der Bewunderung seitens Kollegen als Führung zu haben, dass man da ’n bisschen in die Richtung geht, sagt, vielleicht hab’ ich damit die Möglichkeit eben mir ’ne kleine Treppe mich höher stellen zu können als eben vielleicht meine Kollegin.“ (T1, m)

Gegenseitige Unterstützung und Sozialklima werden positiv dargestellt, dabei spielt nach Aussagen der befragten Männer und Frauen der soziale Austausch unter den Frauen eine wichtige Rolle. Diese Kategorie wird in den Interviews widersprüchlich beschrieben. Sie kann eine Fehlbelastung im Sinne von Gruppendruck sein, da es quasi dazu gehört, sich auszutauschen, mitzureden, und Rückzug wird nicht gerne gesehen. Gleichzeitig wird aber auch der Austausch als wichtige Ressource beschrieben, der hilft, schwierige, anstrengende Situationen zu bewältigen.

## **A. Anforderungen und Belastungen**

### **a) Ganzheitlichkeit**

Die Arbeitsaufgabe wird übereinstimmend als ganze, abgeschlossene beschrieben: Hier wird die Beratung von Kundschaft als zentrale Aufgabe beschrieben, die in der Regel von Anfang bis Ende durchgeführt wird. Als belastend wird beschrieben, dass es häufig Unterbrechungen gibt bzw. mehrere Personen zugleich bedient werden müssen.

„Das ist eigentlich das komplette Verkaufsgespräch. Es beginnt und es endet im Grunde genommen dann zwar im Kassenbereich, aber eben auch mit der Verabschiedung, was dann, ich sag mal, dann uns übermittelt wird, eben als Verkauf, aber es ist im Grunde genommen durchgängig die Haupttätigkeit, die wirklich von Anfang bis Ende durchgeführt wird.“ (T1, m)  
„... das passiert, klar, dass wir eine Kundin durchbedienen, zeitlich geht das, aber wenn viel los ist, haben wir auch mal drei gleichzeitig, muss man sich halt ’n bisschen dreiteilen.“ (T12, w)

## **b) Qualifikationsanforderungen und Verantwortung**

An verschiedenen Stellen im Verkaufsprozess müssen laut Aussagen eigenständig Entscheidungen getroffen werden. Das bezieht sich u.a. darauf, was der Kundenschaft im Verkaufsgespräch angeboten wird und welche Ware in der Abteilung präsentiert wird.

„Direkt dem Kunden gegenüber entscheide ich natürlich selbstständig, wo ich denke, was ist jetzt sinnvoll. Erstens mal, was biete ich dem Kunden überhaupt an und was nicht. Das ist ja nun auch jedes Mal wieder ’ne neue Entscheidung. Unter Umständen (...) kann man dafür verantwortlich sein, welche Art von Ware überhaupt kommt.“ (T10, w)

Es wird gesagt, dass Frauen teilweise das Selbstbewusstsein fehle, Entscheidungen zu treffen, oder aber, dass sie zu bequem seien und ungern Verantwortung übernehmen. Männer übernehmen dagegen grundsätzlich lieber Verantwortung.

„Es gibt halt einige Kolleginnen, die rennen eben halt bei jeder klitzekleinen Kleinigkeit sofort zu unserer VM und das nervt, ’ne. Also dass manche da halt einfach alles von sich schieben, bloß keine Verantwortung, ich geh zum Chef, die sagt mir, was ich zu tun habe und das ist eigentlich schon manchmal ’n bisschen nervig. Ich denke, bisschen Eigeninitiative sollte man da haben.“ (T3, w)

„Die fragen mich zum großen Teil, weil sie selbst halt nicht entscheiden können oder wollen. Das ist manchmal sowohl als auch, was sie mit der Ware da machen sollen. Dann heißt es, ja, wart mal ab, da kommt ja noch Herr soundso und dann wird der uns das schon zeigen. Also, das ist noch so ’n bisschen stiefmütterlich bei uns, aber ich bin drauf und dran, da auch den Damen entsprechend zu sagen: ‚Hier, seht mal zu, dass ihr das auch mal eigenständig entscheidet und nicht immer erst wartet bis jemand mal vorbeikommt.““ (T9, m)

„Und ich würde jetzt mal behaupten, dass ’n Mann grundsätzlich, glaub ich, eher Verantwortung übernehmen mag. Was es ja dann ist, letztlich, eine gewisse Verantwortung zu übernehmen, eher bereit dazu ist.“ (T3, w)

## **c) Überforderung**

Für die Beschäftigten kommt es zu Überforderung, wenn vieles gleichzeitig passiert. Das sei der Fall wenn Ware auspacken und außerdem viel Kundenschaft da sei. Die Verkäuferinnen und Verkäufer sollen mehrere Personen gleichzeitig

bedienen.<sup>18</sup> Das sei bei zwei Kundinnen oder Kunden möglich, mehr aber gehe nicht. Die Schwierigkeit liege darin, dass man in seiner Arbeit immer wieder durch Fragen unterbrochen werde. Neben der gleichzeitigen Mehrfachbedienung sei es überfordernd, dass man nicht allen Kunden gerecht werden könne und dass einige genervt weggingen und unzufrieden seien.

„Ich denke, überfordert ist man vielleicht in dem Moment, oder man denkt, man hat zu viel, wenn der Kundenansturm zu groß wird oder wenn der Warenfluss zu groß ist, dass man so für sich das Gefühl hat, ich muss erst aber diese Ware wegpacken, irgendwo muss es hin, bevor ich den Kunden bediene. Also, wenn, wenn letztendlich so drei Anforderungen auf einen eintreffen, die aber nicht so wirklich in Einklang sind, ich meine, ich kann gut drei Kunden gleichzeitig bedienen, aber ich kann nicht zwei Kunden bedienen und dann noch fünf Wannen auspacken. Da wird es dann halt so ’n bisschen schwierig, da muss man dann einfach dem Kunden, sag ich mal, mitteilen, dass man schon drei in der Beratung hat und [sie] mögen sich bitte ’n Moment gedulden. Entweder tun sie das, dann freut man sich, oder sie tun es nicht und ziehen muffelig ab (...). Und dann nimmt man sich das, je nachdem wie man selber gerade so gestrikt ist, persönlich zu Herzen, dass man denkt, man jetzt konntest du dem nicht gerecht werden, dass man sich in dem Moment so ’n bisschen überfordert fühlt. Oder aber, ja, man freut sich, dass derjenige eben geduldig ist und ’ne, oder steckt es auch einfach mal leichter weg, also, es gibt ja auch solche Tage und solche Tage, das ist dann immer so ’ne subjektive Wahrnehmung.“

Frage: „Wieso nimmt man sich das zu Herzen? Wenn jemand geht?“

„Weil, gut, auf der einen Seite ist es dieses persönliche, glaube ich, ich kann nicht allen gerecht werden. Ich glaube, das belastet einen ja schon ’n bisschen. Auf der anderen Seite denkt man natürlich auch, oh Shit, Umsatz durch die Lappen gegangen. Was ja nun auch nicht unwesentlich ist für uns alle. Ich meine, wir bezahlen unseren eigenen Arbeitsplatz dadurch, dass wir die gut beraten, ’ne. Und insofern ist es dann schon auch – und die Angst eben, dass sie dann mürrisch abziehen und vielleicht gar nicht wiederkommen, weil sie irgendwie jetzt in dem Moment selber nicht gut drauf waren und das auch nicht so wegstecken.“ (T10, w)

Es wird aber auch angemerkt, dass die Überforderung im Verhältnis zu anderen Berufen begrenzt ist:

---

18 Vgl. das weiter oben unter „Ganzheitlichkeit“ zu den Unterbrechungen Gesagte.

„Ja. Da hängen bei uns ja auch keine Leben davon ab und so. Also, von daher, glaube ich, ist es immer, ja, zu machen.“ (T3, w)

Über Männer wird gesagt, dass sie nur eine Sache gleichzeitig können und deshalb eher überfordert sind, wenn mehrere Dinge zugleich zu tun sind.

„Ja, bei Männern passiert das schnell. Schneller als bei Frauen. Ja, ist das berühmt-berüchtigte Beispiel, Männer können nur eine Sache gleichzeitig, aber Frauen können mehr.“ (T12, w)

„Ja, ja, wenn er, wenn wenig Besetzung ist, so wie es ja schon mal ist, und die Kunden stehen da und warten und du musst drei, vier Kunden bedienen und hast eventuell auch noch das Telefon dazwischen, musst du dann ja auch noch, dann könnte ich mir vorstellen, dass er da bisschen ins Routieren kommt.“ (T15, w)

Es werden auch weitere Anforderungen gesehen, die für Männer aufgrund ihrer Geschlechterrolle schwieriger sind:

„... dürfte die Aufgabenstellung als solches nicht komplizierter sein als wie für ne Frau, außer was das Aufräumen angeht, da ist dann immer 'n bisschen so vielleicht die Blockade.“ (T2, w)

#### **d) Unterforderung**

So wie zu viel Kundschaft als Überforderung beschrieben wird, wird es als Unterforderung wahrgenommen, wenn niemand da ist:

„Ich war abends kaputt vom Nichtstun, meine Kollegin, die war in der Kinderabteilung, die war so, oh, war super, und ich hab dann gesagt, nee, scheiße, ich will wieder nach Hause. Und das sind für mich Stresssituationen, wo ich denke, nee, du stehst jetzt hier, du kommst aus (...) angereist, das kostet die Firma ja auch was, dass ich da stehe und jetzt kommt kein Mensch, das hat mich ganz schön gefrustet, ich war froh, als ich Samstagabend nach Hause fahren durfte.“ (T6, w)

„Es gibt dann manchmal, sagen wir mal zum Beispiel im Sommer, wenn es ganz ruhig ist, dann ist ja nichts los, dann ist alles aufgeräumt, dann stehst du da, die Bügel sind alle im gleichen Abstand, du schiebst die Bügel hin und her, es ist alles zu, es ist alles geschlossen, und es kommt kein Kunde, ja, was sollst du denn da noch machen? Dann stehst du dir die Beine in den Bauch, ja, da bist du unterfordert.“ (T15, w)

Frauen werden im Bereich von Computertätigkeiten als unterfordert beschrieben, da ihnen von Männern Computerkenntnisse nicht zugetraut werden und sie diese deshalb nicht machen dürfen:



„Ja, vielleicht technische Dinge irgendwie, was weiß ich, die mit dem Computer mal zusammenhängen, dass man selber sagt, du, lass mich doch mal nachgucken, eh, nee, da machst du mir was durcheinander und dann ist das gelöscht.“ (T2, w)

Männern wird zugeschrieben, dass sie sich mehr zutrauen und sich deshalb schneller unterfordert fühlen:

„Ich glaub Männer glauben generell, dass sie immer mehr schaffen, dass sie immer mehr schaffen und dass sie sich schnell unterfordert fühlen, weil sie einfach meinen, das ist jetzt nicht genug für mich, sondern ich brauch jetzt 'ne Herausforderung ...“ (T12, w)

Schwierig für Männer sei es, dass sie nicht in allen Bereichen bedienen und verkaufen könnten und dass sie nicht überall akzeptiert würden, was zum Gefühl der Unterforderung führen könne. Das Bild, das die Kundschaft von männlichen Verkäufern habe, schränke ihre Einsatzmöglichkeiten ein.

„Ja. Wobei, ich sag mal, eigentlich sollte man von einem männlichen Wesen genauso gut bedient werden können wie von 'nem weiblichen. Aber das ist eben halt noch dieses, ein Mann gehört nicht in den Einzelhandel, von früher her, ein Mann macht was Handwerkliches, aber nicht so Frauenkram.“ (T2, w)

„So zum Beispiel in meiner Abteilung. Der junge Mann, der möchte gerne zeigen, was er kann, aber er kann es nicht so, weil die Damen es manchmal auch nicht zulassen, die Kundinnen, 'ne. Das ist auch – das gibt es auch. Und da tut er einem manchmal leid.“ (T7, w)

### ***e) Belastender Umgang mit Kundinnen und Kunden***

Der Umgang mit den Kunden und Kundinnen ist den Interviewaussagen zufolge nicht ganz einfach und gehört zu einer Hauptbelastung in dieser Arbeit. Die Kunden und Kundinnen sind sehr unterschiedlich und die Verkäufer und Verkäuferinnen müssen sich auf diese einstellen und stets freundlich sein. Das ist dann besonders anstrengend, wenn die Kundinnen und Kunden unhöflich, respektlos und unzufrieden sind. Der Umgang mit weiblichen Kundinnen kann eine besondere Herausforderung darstellen. Diese sind häufig unzufrieden mit ihrem Aussehen, ihrer Figur oder ganz allgemein mit ihrer eigenen Situation. Nach Aussage der Interviewten sind sie häufig „zickig“, grüßen nicht und behandeln die Verkäuferinnen von oben herab, als seien sie selbst etwas Besseres.

„... merkt man halt sehr häufig, wie unsicher und unzufrieden die Frauen sind. Unzufrieden vor allem dann auch mit sich, aber das hat dann gar nicht

mehr mit dem Einkauf an sich zu tun, sondern es ist einfach 'ne Sache, wo man dann schon fast therapiert manchmal, oder so 'ne psychologische Beratung macht, die man aufbauen muss in der Kabine, weil sie sich so schrecklich fühlen, weil sie so unsicher sind, weil sie unzufrieden sind und so weiter, 'ne.“ (T3, w)

„... und da gibt's dann auch schon mal, Beißzangen sag ich da manchmal zu, wenn Frauen, die können ganz schön biestig sein, die sind nicht immer gerade nett und immer gerade höflich (...), weil wir Frauen vielleicht, was weiß ich, Konkurrenz sehen, keine Ahnung.“ (T15, w)

Männliche Kunden werden deutlich anders beschrieben: Sie haben demnach ein anderes Einkaufsverhalten und ein anderes Verhalten den Verkäuferinnen und Verkäufern gegenüber. Sie sind dankbarer, unkomplizierter.

„Und die Männer sagen einem, ich brauch das und das, in Größe so und so und in Farbe so und so, dann zeigt man denen das und ja, nehm ich. Ist einfach.“ (T12, w)

„Nein. Also, die sind so unkompliziert, die sind dankbar, wenn man hilft, weil, sie stehen manchmal verstört in der Abteilung und ja, ich such was für meine Frau, helfen Sie mir bitte, ja, dann hilft man, die sind so froh und dankbar.“ (T7, w)

Männliche Kunden sind oft Begleitpersonen. Hier besteht für die Verkäuferinnen die Herausforderung darin, sie ins Beratungsgespräch einzubeziehen.

„Ganz im Gegenteil, ich binde auch den Mann immer mit ein ins Verkaufsgespräch, genauso wie ich's umgekehrt machen würde, wenn der Mann – das ist ganz wichtig. Nicht den einen nur sehen, sondern sie kommen als Einheit, als Team, als Eheleute, als was weiß ich, als irgend 'ne Beziehung, und dann können Sie nicht einen ausklinken, Sie müssen beide mitnehmen, das ist ganz, ganz wichtig, also auch mal hinhören, was möchte denn der Partner, also das ist ganz wichtig.“ (T14, w)

Allerdings gibt es für weibliche Verkäuferinnen auch unangenehme Situationen mit männlichen Kunden durch Abwertungen und Anmache:

„Und, die Männer, die ohnehin meinen, dass es einen geringen Wert hat, was wir machen, also der, den Verkäuferberuf an sich, da ist es natürlich noch mal schwieriger, also, 'ne Frau, Verkäufer und, 'ne, also das, also dieses Abwerten halt, 'ne. Und dann haben's Frauen, glaube ich, 'n bisschen schwieriger als Männer.“ (T3, w)

„Selten, kommt aber mal vor, also, das ist, also, es gibt Kunden, das ist jetzt aber wirklich selten, aber dass es schon männliche Kunden dann

eben halt gibt, die meinen, einem noch 'ne Telefonnummer zuschieben zu müssen, oder noch mal eben so aufs Namensschild, und, ach wie ist denn ihr Vorname? Und, 'ne, wann haben sie denn Feierabend? Und es gibt's schon, ja.“ (T4, w)

Männer haben es laut Interviews als Verkäufer im Kleidungsbereich schwerer, da sie weniger Akzeptanz finden und sie als weniger kompetent in Bezug auf Mode angesehen werden.

„Nur, es gibt ja auch viele Frauen, die sich generell auch von Männern nicht bedienen lassen wollen, ich mein, das haben wir auch schon gehabt, 'ne.“ (T15, w)

„... oder genau wie Mädchen sich genieren würden, in der Pubertät vom Mann beraten zu werden, man muss ja manchmal auch mit in die Kabine rein und fühlen, ob die Hose sitzt oder selbst bei Unterwäsche oder so, da darf man keine Hemmungen haben.“ (T5, w)

### **f) Belastendes Sozialklima (Kolleginnen und Kollegen)**

Das Verhältnis unter den Kollegen und Kolleginnen ist ein Hauptaspekt hinsichtlich der psychischen Belastungen und Ressourcen: Ein gutes Miteinander kann, so die Befragten, als wichtige Ressource dienen und Belastungen wettmachen, umgekehrt ist ein schlechtes, angespanntes Verhältnis eine besondere Belastung in der Arbeit, da die Beschäftigten viel Zeit miteinander verbringen müssen und sich gegenseitig genau beobachten und beurteilen. Dies gilt vor allem für Frauen. Frauen erzählen sich viel, sie konkurrieren aber auch immer miteinander, um Schönheit, um Anerkennung von männlichen Kollegen und Vorgesetzten sowie um Kunden und Kundinnen. Dabei geht es darum, sich abzugrenzen, sich selbst zu erhöhen (dies steht in einem Zusammenhang zu der eigenen und fremden Abwertung bei den Verkäuferinnen).

„Über alles, also Frauen – man kann besser mit zehn Männern zusammenarbeiten als mit zehn Frauen und Männer sind da 'n bisschen sachlicher und Frauen sind manchmal zickiger. Ja, bei Frauen ist das – wenn zehn Frauen zusammen sitzen, will immer eine schöner sein als die andere, und bei Männern ist das, glaube ich, nicht so und da ist so dieses – ja, ist Zickenalarm dann. Kennen Sie das nicht?“ (T7, w)

„Aber das kommt vor, dass dann halt Streit aufkommt, die eine hat mehr verkauft, die andere hat das verkauft. Kommst du gerade aus der Pause wieder, verkaufst nichts, die Kollegin verkauft am laufenden Band, das passiert. Dass da schon mal so 'n bisschen Neider hast, aber das denke

ich mal, das gibt's auch mal wieder nur unter Frauen. Ich denke, dass die Männer da 'n bisschen anders mit umgehen. Könnte ich mir vorstellen. Frauen sind halt anders.“ (T15, w)

Männer tauschen sich den Interviews zufolge untereinander weniger persönlich aus und behalten Dinge, die sie belasten, für sich.

„Kann ich jetzt so nicht sagen, weil wir ja keinen Mann mehr in der Abteilung haben, aber den Kollegen, den wir hatten, ja, der ging hier rein und da wieder raus. Ich denke mal, die würden eher alles runterschlucken.“ (T5, w)

### **g) Belastendes Vorgesetztenverhalten**

Gelegentlich gibt es Verhalten der Vorgesetzten, das den Beschäftigten die Arbeit erschwert, zum Beispiel indem die Aufgaben zu genau vorgegeben werden oder die Angestellten unter dauernder Beobachtung stehen.

„Dass sich derjenige da vielleicht in seiner Selbstständigkeit so 'n bisschen eingeschränkt fühlt. Dass man da so dachte, hm, der hat das jetzt so angeordnet, da müssen wir das halt so machen, 'ne, aber ich hätte das ja anders gemacht. Wenn wir das so gemacht hätten, wäre das bestimmt verkauft gewesen. Also, das man sich da in seiner Selbstständigkeit und in seinem Wissen oder in seinem guten Willen so 'n bisschen eingeschränkt fühlt. Oder unter Druck gesetzt fühlt, höchstens wenn es um Umsatz geht, oder so, dass man da einfach unter Druck gesetzt wird ... Wenn man so das Gefühl hat, dass man so unter Beobachtung steht. Ich glaube, das erschwert das ganz ungemein.“ (T10, w)

Es wird gesagt, dass es für Männer schwieriger ist, wenn ihnen Dinge zu genau vorgeschrieben werden.

„Ja, weil welcher Mann lässt sich schon gerne von einem anderen Mann aufdiktieren, was er zu tun und zu machen hat.“ (T2, w)

„Weil ein Mann, glaube ich, gerne selbstständig arbeitet. Aber wenn er einen Vorgesetzten hat, muss er sich vielleicht mal absprechen oder nachfragen, was Männer vielleicht nicht ganz so gerne machen. Weil sie immer sehr selbstbewusst auftreten.“ (T12, w)

### **h) Belastungen in Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld**

Die Arbeitszeiten im Einzelhandel sind laut Interviewergebnissen für die Freizeitgestaltung insgesamt schwierig. Frauen mit Kindern könnten die Familienarbeit nur dann mit der Arbeit vereinbaren, wenn sie Teilzeit arbeiten.

„Also, wie gesagt, wenn das als Teilzeitjob möglich ist, das mit zu vereinbaren, ja, also weitestgehend sind bei uns die Kolleginnen, da sind die Kinder schon so groß, dass da das auf jeden Fall gut zu vereinbaren ist, ohne dass eben die Familie darunter leiden muss.“ (T9, m)

„Betreuung in Form von Familienbetreuung? Von den Arbeitszeiten her natürlich eigentlich gar nicht.“ (T10, w)

Ein besonderes Problem stellt die geringe Bezahlung im Einzelhandel dar. Die Leistung der Beschäftigten wird für diese damit nicht angemessen gewürdigt:

„Also, ich finde, dass unser Beruf dafür, dass wir ja auch manchmal so für manche Kunden, ja, ’n Ansprechpartner sind, wo sie auch ihren Müll loswerden, ihren seelischen Müll, wir sind da so ’n bisschen ’n psychischer Begleiter, wird unser Job eigentlich unterbezahlt. ’Ne, also von allem, was damit zusammenhängt. Von dem, was man zu hören kriegt, von der Einstellung her und auch von dem, was wir leisten müssen. Passt eigentlich nicht so ganz zum finanziellen Rahmen.“ (T2, w)

Es wird ein direkter Zusammenhang gesehen zwischen der geringen Bewertung der Leistung und der Tatsache, dass der Beruf Verkäuferin/Verkäufer ein typischer Frauenberuf ist.

„Und, die Männer, die ohnehin meinen, dass es einen geringen Wert hat, was wir machen, also der, den Verkäuferberuf an sich, da ist es natürlich noch mal schwieriger, also, ’ne Frau, Verkäufer und, ’ne, also das, also dieses Abwerten halt, ’ne. Und dann haben’s Frauen, glaube ich, ’n bisschen schwieriger als Männer.“ (T3, w)

Für Männer heißt es vor dem Hintergrund ihrer Rolle als Familienernährer, dass sie Vollzeit arbeiten müssen.

„Die Anforderungen werden halt immer höher und die Bezahlung immer geringer, die Lebenshaltung wird immer teurer, das Gehalt steigt leider nicht dementsprechend, wie das in allen Bereichen so ist, und das ist dann schon ’ne sehr sehr starke Belastung, denke ich, also gerade, ich sag mal, für ’nen Mann, der seine Familie ernähren muss. (...) Ich meine, als Single kommt man da immer irgendwie über die Runden, denke ich, aber es ist natürlich jetzt auch nicht so der Beruf, der auch so angesehen ist, sag ich mal, ’ne, auf der Hitliste ganz oben steht.“ (T10, w)

„Haus bauen, Baum pflanzen usw. Ich denke mal, dass der Mann generell auch noch sehr der Familienernährer ist. Dass er also wirklich ’n Job machen muss, der genug Geld reinbringt, dass er seine Familie ernähren kann, dass er sein Haus unterhalten kann, denke ich mal.“ (T12, w)

## **B. Ressourcen**

### **a) Verstehbarkeit**

Was von den Beschäftigten im Textileinzelhandel erwartet wird, ist den Befragten klar: Verkäuferinnen und Verkäufer haben in ihrer Arbeit jederzeit freundlich und höflich zu sein. Sie müssen ausgeglichen und in guter Stimmung sein, um frei und selbstbewusst auf die Kundschaft zugehen zu können. Sie sollen präsent und motiviert sein, gerne für Menschen da sein und gerne bedienen.

„Aber ansonsten ist es die gleiche, also, dass man halt nett und freundlich bedienen kann und so weiter, kompetent die Warenkenntnisse hat und so weiter.“ (T3, w)

„Ich denke, die hohe Anforderung ist – gut, auf der einen Seite natürlich die körperliche Anstrengung, das ist keine Frage, dass man den ganzen Tag auf den Beinen ist, aber das würde ich jetzt als fast zweitrangig ansehen. Also, viel höher ist eigentlich die Belastung, dass man versucht, allen gerecht zu werden so, und für alle und jedes ’n offenes Ohr hat, und wie gesagt, sich immer wieder neu umstellen muss, ich kann also nicht zehn Minuten einfach die Tür zumachen und sagen: ‚Lass mich mal eben zehn Minuten hier ’n bisschen ausdampfen und mich abreagieren.‘ Oder nach dem Motto, ich hab schlecht geschlafen, sprich mich heute nicht an. Das geht einfach nicht. Man muss also ständig auf der Hut sein, man muss immer präsent sein, von morgens bis abends. Also, und dann noch versuchen, die unterschiedlichen Psychen der Menschen irgendwie so aufzugreifen, aufzufangen und, ja, entsprechend zu bestätigen und aufzubauen, wie auch immer. Und ich finde, das ist so das Eigentliche, was wirklich auch anstrengend ist, wo man manchmal echt denkt, puh, kann nicht mehr, heut ist die Luft raus. Ja.“ (T10, w)

An Männer werden laut Interviews im Verkauf besondere körperliche Anforderungen gestellt:

„Vielleicht an den Mann dann noch stärker diese, diese körperliche Anstrengung, sag ich mal, dass er vielleicht dann tatsächlich die, die oberste Wanne alleine runter nimmt, während Frauen das vielleicht zu zweit machen, sag ich jetzt mal, also, da einfach diese körperliche Anstrengung. Da würde ich schon ’n Unterschied auch zwischen den beiden sehen.“ (T10, w)

„Und er muss Kisten stemmen, weil, das kriegen wir meist nicht hin, weil die Sachen zu schwer sind.“ (T12, w)

Von Männern wird erwartet aufzusteigen. Das heißt auch, dass einfach „nur“ Verkäufer zu bleiben wenig Akzeptanz findet.

„Also, vielleicht, vielleicht erwartet man von einem Mann immer noch eher, dass er den Karriereweg gehen will. Also, ich sag mal, Fortkommen, möchte Abteilungsleiter, Sonstiges, als man das von ’ner Frau erwartet.“ (T3, w)

„Manche Damen meinen auch, wenn sie ’n Mann bei uns in der Abteilung sehen, das ist unser Chef.“ (T7, w)

Da die Kundschaft überwiegend weiblich ist, gibt es eine weitere spezifische Anforderung an die männlichen Beschäftigten:

„Ich glaub, er muss sich in ’ne Frau hineinversetzen. Weil, sonst kann er sie, glaube ich, nicht richtig beraten.“ (T12, w)

Aber auch an Frauen werden den Antworten zufolge spezifische Anforderungen gestellt. Von ihnen wird mehr Verständnis und mehr Fürsorglichkeit erwartet als von Männern:

„... auch mal ’n Ohr zu haben für die Wehwechen des Kundens, die fühlen sich dann auch aufgenommen, sie finden’s auch gut, dass man sich Namen merkt.“ (T15, w)

„Hilfsbereitschaft in Situationen, die jetzt nicht unmittelbar mit der reinen Beratung zu tun haben, beispielsweise, wenn ’ne ältere Dame zu Fuß schlecht unterwegs ist und ’n Stuhl gerade benötigt, dass man da mal eben im Kabinenbereich oder auch da, wo es erforderlich ist ’n Stuhl bringt und der Kundin Platz bietet. Ansonsten, auf jeden Fall, die fachliche Kompetenz muss da sein, damit der Kunde sich überhaupt wohlfühlt beziehungsweise auch merkt, aha, hier werde ich auch richtig beraten, hier erzählt mir keiner was. Gehe ich, das Eingehen auf Kunden ist halt das wichtigste, dass der Kunde bemerkt, aha, hier werde ich wahrgenommen, hier bin ich keine Nummer, sondern hier bin ich wirklich wichtig.“ (T9, m)

„Also, ich denke es ist schon ne Anforderung an die Frau, also an die Verkäuferin, an die, ne, einfach auch n offenes Ohr zu haben für die kleinen Wehwechen und Lebensgeschichten der Damen, die denn da was möchten.“ (T10, w)

### **b) Handhabbarkeit**

Die vielfältigen Anforderungen bei der Arbeit können nicht immer erfüllt werden. Vor allem wenn viel Kundschaft da ist, empfinden es die Verkäuferinnen und

Verkäufer als schwierig, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse einzugehen und allen gerecht zu werden.

„Weitestgehend ja, aber es liegt auch immer ’n bisschen dran, wie die äußeren Einflüsse sind, sprich, wie weitere Kunden in der Nähe sind, ob man da eben ein intensives Kundengespräch führen kann oder ob man dieses Kundengespräch ein wenig abkürzen muss, im Sinne der anderen Kunden, die auch noch auf eine entsprechende Beratung warten.“ (T9, m)

Frauen wird grundsätzlich eher als Männern zugetraut, dass sie die Anforderungen bewältigen können, weil die Anforderungen besser zu den Vorstellungen von der weiblichen Geschlechterrolle passen:

„Ich glaube, ’ne Frau ist, bei uns zumindest, bei Textilien, im ganzen Haus akzeptiert, als Verkäuferin, als Beraterin, während das in bestimmten Bereichen bei den Männern eher nicht so ist. Die müssen sich dann vielleicht dann eher mal beweisen, dass sie das dann auch können.“ (T2, w)

„Weil man’s von zu Hause kennt, Mädchen sind halt zu Hause so erzogen worden, mit Zimmer aufräumen, mit Staubsaugen, ’ne, mit allem, was damit zusammenhängt, und dadurch hat man ’n anderes Bild.“ (T2, w)

Eine Ausnahme stellen technische Anforderungen dar, die für Frauen schwerer zu erfüllen sind:

„Aber es ist im Grunde eben schon, wenn man’s so sieht ’n kleiner Rechner, mit dem man da arbeitet, und eben auch damit verbunden, die Technik, die natürlich auch vielerseits reizt und auch gleichzeitig auch von vielen dann wiederum, wie man’s dann im Haus manchmal hört, abgeblockt wird nach dem Motto, nee, das möchte ich nicht. (...) Das sind in dem Falle mehr die Kolleginnen, die dann sagen, nee, das möchte ich nicht, weil, das könnte ja eventuell etwas passieren.“ (T1, m)

Den Befragten zufolge haben Männer es als Verkäufer schwerer, weil ihnen weniger zugetraut wird und sie mehr beweisen müssen. Im Kontakt mit weiblicher Kundschaft entspricht es darüber hinaus nicht den üblichen Vorstellungen vom Geschlechterverhältnis, dass eine Frau sich von einem (fremden) Mann beraten lässt.

„... weil viele Frauen das gar nicht möchten, dass ein Mann sie bedient. Weil sie einfach dann Hemmungen haben, Angst haben, keine Ahnung. Sind einfach da ’n bisschen gehemmter. Und in sofern muss ein Mann in dem Bereich einfach fachlich kompetent sein, ’ne gewisse Distanz wahren, extremer als die Verkäuferin in dem Fall, und, ja, nein, eigentlich sind das die gravierenden Unterschiede.“ (T10, w)



„Auf der anderen Seite gibt's dann wahrscheinlich auch Kunden, die dann lieber 'ne nette Dame als Bedienung haben, 'ne, weil sie dann vielleicht auch mal, was weiß ich, von der weiblichen Verkäuferin mal so 'n bisschen Bestätigung kriegen.“ (T4, w)

„... da fehlt einfach vielleicht die Offenheit, sich mit anderen Menschen, ich sag mal, die anderen Menschen einzukleiden, ist ja nun auch manchmal 'n bisschen intimer, wenn zum Beispiel ein Mann eine Frau berät, manchmal will die Frau das nicht, manchmal sagt der Mann, will ich nicht, da muss man, glaube ich, einfach für geboren sein, das kann nicht jeder.“ (T12, w)

Männer, die nicht dem üblichen männlichen Geschlechterrollenbild entsprechen, werden davon ausgenommen:

„Ja, also, wir hatten mal einen Substituten der schwul war, (...) der konnte das, der war halt einfühlsamer, das typische, also so 'n Klischee eigentlich, 'ne. Also, dem haben die Frauen das auch eher abgenommen und auch vertraut. Also, das ist ja auch 'n Vertrauensverhältnis, wenn man von jemand was kaufen will, gerade, ich sag mal, was, was Kleidung angeht, man will ja gut aussehen und man ist sich da, glaube ich, als Frau nicht unbedingt sicher, dass 'n Mann das beurteilen kann.“ (T3, w)

### **c) Bedeutsamkeit**

In erster Linie sehen die Befragten den Sinn der Arbeit im Geldverdienen. Darüber hinaus ist ihnen es wichtig, Kontakt mit Menschen und Erfolgserlebnisse im Verkauf zu haben. Die Menschen machen den Beruf für sie abwechslungsreich. Das unterscheidet ihn unter anderem von Bürojobs und es ist ein relevantes Entscheidungskriterium für diesen Beruf.

„So, von wegen, durch meinen Charme, dadurch dass ich Komplimente gemacht hab, und ich hoffe natürlich auch ehrlich gewesen ist, da leg ich ja auch unheimlich viel Wert drauf, ja, hab ich es geschafft, soundso viel zu verkaufen. Aber, ich glaube, dass ist für, also, für mich ist es auch 'n Erfolgserlebnis. Wenn ich sehe, 'ne, ich hab der Kundin oder ich hab der Kundin so viel gebracht, und das war alles so ihr Geschmack, was ich ihr gebracht hab, und die nimmt das dann nachher auch alles mit, dann, ja, ist ein Erfolgserlebnis, finde ich toll. Das so, das beflügelt einen.“ (T11, w)

„Ja, Sinn für den Mann, auch Erfolg zu haben, Kunden zufrieden nach Hause zu schicken, ja, das ist ja auch 'n Glücksgefühl, wenn man dann komplett so – der Kunde ist zufrieden, er bedankt sich, er verabschiedet

sich, ja. Das ist doch Glück, das ist doch schön, macht doch die Arbeit Spaß“ (T14, w)

Männer sind den Aussagen zufolge Hauptverdiener, weshalb diese Bedeutung in der Regel noch wichtiger sei. Bei Frauen habe der Verkäuferinnenberuf zudem häufig die Bedeutung, dass sie einen Ausgleich zu ihren Arbeiten zu Hause (Haushalt, Kinderbetreuung) hätten. Der Beruf ermögliche es, nach einer Kinderpause wieder in den Beruf einzusteigen und unter Leute zu kommen.

„Für Frauen ist es halt immer noch ne gute Möglichkeit, im Einzelhandel zu arbeiten, weil man das relativ schnell erlernen kann, und halt auch wenn man Kinder hat und so weiter, und eigentlich vorrangig Hausfrau und Mutter ist, sicher zwischendurch das auch noch machen kann. Als wenn, als in anderen Berufen. Weil, wir haben ja aus allen Sparten, also, sag mal so, Berufseinsteiger, Quereinsteiger und so gibt's ja im Einzelhandel sehr viel mehr, glaube ich, als woanders. Also, bevor man an, in einer Fabrik am Band stehen möchte, als Nebenjob oder so, die, die da Kundenkontakt haben möchten, die gehen dann halt in n Einzelhandel.“ (T3, w)

Für Männer wird in der Tätigkeit als Verkäufer weniger Sinn gesehen, weil er etwas „Weibliches an sich habe“. Sinn mache der Beruf nur dann, wenn er mit beruflichem Aufstieg verbunden werden könne.

„Genau, eine Stufe der Karriere. Also, es gibt selten, glaube ich, vierzigjährige ‚Nurverkäufer‘ in Führungsstrichen.“ (T3, w)

#### **d) Aufgabenvielfalt**

Vielfalt bieten die Arbeitsaufgaben den Befragten zufolge vor allem aufgrund der Unterschiedlichkeit der Kundinnen und Kunden. Man müsse sich immer wieder auf neue Menschen einstellen, das mache die Arbeit abwechslungsreich.

„Sacko ist Sacko, Krawatte ist Krawatte, ja, das können eigentlich auch nur die Kunden sein. Also, es sind die Kunden. (...) Weil es unterschiedliche Menschentypen und unterschiedliche Charaktere gibt, vom spießigen Sesselpuper, sag ich jetzt mal so, bis zum Arbeiter, kommt ja alles ins Haus, jung, alt, gebrechlich, krank, das, finde ich, ist abwechslungsreich. Jede Menge Menschen, man kann viel auch von denen lernen. Das ist interessant, das ist spannend. Und dann mit jedem klarzukommen.“ (T14, w)

Es wird vermutet, dass die eigentliche Arbeit für Männer weniger abwechslungsreich ist. Andererseits sei die Arbeit der Männer deshalb abwechslungsreicher, da sie aufgrund der bei ihnen vorausgesetzten Aufstiegsorientierung anders gefördert würden und auch als Verkäufer etwas anspruchsvollere Aufgaben bekämen.

„Nee. Ich könnt mir vorstellen, das ist langweilig. Vor allen Dingen, man hat auch viel, in meiner Abteilung jetzt, viel ältere Kunden und dass das doch für 'n Mann doch nicht immer so prickelnd ist.“ (T14, w)

„Also, nicht nur im Verkauf zu stehen, sondern auch organisatorische Dinge zu machen. Vielleicht mal 'n Personaleinsatzplan und solche Dinge zu machen, was man als normaler Verkäufer jetzt nicht unbedingt macht.“ (T3, w)

### **e) Qualifikationspotenzial**

Es bestehen umfangreiche Möglichkeiten, sich fortzubilden und aufzusteigen. Dabei werden von den interviewten Personen für Männer deutlich bessere Aufstiegschancen gesehen als für Frauen. Das wird einerseits mit der Vereinbarkeitsproblematik bei Frauen begründet, zum anderen wird Männern eine stärkere Aufstiegsorientierung zugeschrieben.

Die Ausbildung zur Abteilungsleitung erfordert es, den Standort innerhalb weniger Jahre häufiger zu wechseln. Das sei für Frauen schwieriger, während Männer erwarten könnten, dass ihre Frau und Familie mitziehe.

„Ja, dass also überwiegend die männlichen Azubis, die dann übernommen worden sind, in diese sogenannten Maßnahmen reingesteckt wurden, für einen späteren Abteilungsleiter. Und es waren eigentlich meines Erachtens weniger Frauen. Oder die haben's dann auch abgebrochen. Weil denen das ganze, halbes Jahr hier, halbes Jahr da, halbes Jahr dort ...“ (T2, w)

„Also mir ist nicht bekannt, ich glaube, ob wir im Unternehmen eine, ich glaube, eine Geschäftsführerin gibt es, glaube ich, aber mehr wüsste ich jetzt nicht. Aber das sind dann meistens auch Frauen, die sind vielleicht verheiratet, oder wenn überhaupt, aber die haben dann auch keine Kinder. Und bei dem Mann ist es eigentlich 'ne Selbstverständlichkeit, dass die Frau dann vielleicht zu Hause bleibt und sich um die Kinder kümmert.“ (T5, w)

„Ja, Männer eher, genau. Die erwarten dann wahrscheinlich eher von der Freundin, dass die mitzieht, weil die Männer wahrscheinlich, ich weiß nicht, wie es aussieht, wahrscheinlich in dem Bereich – ob die mehr verdienen, kann ich nichts zu sagen, da weiß ich jetzt nicht so genau Bescheid ... Ich denke mal, das meiste, die meisten, das sind schon mehr, die diesen Posten haben. Einfach aus dem Grunde, ja, die können halt nicht schwanger werden.“ (T5, w)

„Die Standorte wechseln, ich denke mal irgendwo, vielleicht tut sich da ein Mann leichter mit Brücken zu brechen als wie 'ne Frau. Sei es der Freundeskreis, die Familie, das ist für 'ne Frau vielleicht 'n bisschen wichtiger als wie für 'n Mann. Von daher eben sehr viele Männer in Führungspositionen.“ (T2, w)

### **f) Tätigkeitsspielraum**

Laut Interviews gibt es einen weitgehenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum, sowohl was Fragen der Präsentation der Ware als auch was Verhandlungen mit der Kundschaft über Preisnachlässe oder Reklamationen angeht.

„Also, wir sind ein Haus, wo wir als Verkäufer sehr viel Spielraum haben, wir dürfen entscheiden, wenn wir was umtauschen, wenn 'ne Reklamation ist, dürfen wir alles selbstständig entscheiden und auch wenn der Warenaufbau, wenn neue Ware kommt, neue Artikel kommen, dann können wir das erst mal selbstständig entscheiden, wo wir was hinhängen, das Gros ist da, also das Rundherum, das Grobe, wie die Chefs das haben wollen, dafür haben wir auch Merchandiser, die dann kommen und uns sagen, so sieht das nicht aus, aber so haben wir schon Entscheidungsfreiheiten, die wir – Ständer umhängen können, wie wir das wollen.“ (T7, w)

„Also, bei uns jetzt im Hosen-/Jacken-Bereich bin ich es selber, der da die Ware beiräumt und auch umräumt, wegräumt, ohne dass ich da 'nen Abteilungsleiter dazu fragen muss, weil ich dort die entsprechenden Freiräume habe und ich da selbstständig auch entscheide, wo was jetzt hinkommt.“ (T9, m)

„Den täglichen Arbeitsablauf, all die Dinge, die kommen, ob's 'ne Extra-bestellung ist, 'n Umtausch, 'ne Reklamation bis dahin gehend, ob ich dem Kunden einen Rabatt gebe, bis dahin gehend, ob ich ihm die Änderung erlasse, also ich glaube, dass da ganz, ganz viele Möglichkeiten sind. Ich muss aber Selbstbewusstsein haben, um diese umzusetzen, und da glaube ich, das haben auch nicht alle.“ (T14, w)

Es gibt einige Aussagen, die den männlichen Beschäftigten einen etwas größeren Entscheidungsspielraum zuschreiben, weil sie von der Kundschaft eher als Führungskräfte angesehen werden.

„... allerdings zum Beispiel im Reklamationsfall häufig der Fall, dass es von den Kunden häufig (...) gerne gesehen wird, wenn das ein Anzugträger tut, ein Anzugträger, wie ... Da auch ein Mann drin steckt, eh, weil das dann irgendwie vielleicht, auch wenn es nur ein Verkäufer ist, mehr aus-

sagt. Also, das ist, merkt man ganz häufig. Also, ich glaube, es kann auch sicherlich 'ne Frau genauso gut, mit einem sehr selbstsicheren Auftreten und entsprechend, 'ne, dann eh, aber manchmal ist es halt einfacher mit 'nem Mann, wenn man keine Lust hat, irgendwelche großartigen Diskussionen zu führen, dann holt man sich den.“ (T3, w)

### **g) Partizipationsmöglichkeiten**

Grundsätzlich werden die Mitsprachemöglichkeiten von den Befragten in der Filiale als sehr gut angesehen. Der derzeitige Geschäftsführer sei offen und im Prinzip könne jeder zu ihm gehen. Seit er da sei, hätten mehr Menschen den Mut, auf Versammlungen zu reden. Allerdings trauten sich das nicht alle Beschäftigten, sodass die theoretisch vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten in der Praxis noch wenig genutzt würden.

„Ich glaube, mitreden dürfen alle und wichtig ist auch immer, dass auch alle Gehör finden. Und in dem Moment, wo man ihnen dieses Gehör nicht schenkt, kapseln die sich ab. Und trauen sich nicht noch mal zu fragen. Das ist bei Mitarbeiterversammlungen so, die Herr [Name des Geschäftsführers] macht, wobei, seitdem er Geschäftsführer ist, viel mehr Mut entstanden ist, bei den Kollegen zu fragen und bei Betriebsversammlungen auch, bis dahin gehend, dass viele auch mal den Mut haben, sich mal so richtig abzukotzen, weil, es ist ja dann vom Betriebsrat und dann kann man ja mal loswettern. (...) Das, was da jetzt gerade passiert ist, das ist auch 'n Lernprozess. Ich glaube schon, dass sie hier alle ihre Meinung sagen dürfen.“ (T14, w)

„... man muss lernen, mit 'nem Vorgesetzten an einem Tisch zu sitzen und das erst mal in den Kopf zu bekommen, wir haben hier – wir sind alle gleich. Jetzt haben wir gerade den neuen runden Tisch gestartet und da merkt man schon noch, dass die Kollegen eingeschüchtert sind, sich nicht trauen, also man muss die ermuntern, etwas zu sagen.“ (T14, w)

Frauen falle es tendenziell noch etwas schwerer, die Beteiligungsmöglichkeiten zu nutzen und ihre Anliegen zu äußern.

„Viele [Frauen] trauen sich ja dann doch nicht und gehen dann und klopfen an die Tür und sagen dann, ich hab da mal 'ne Idee, oder so. Ja, weil es natürlich, man hat natürlich im Kopf, irgendwie, ja, was ich so sage, ist ja doch nicht so wichtig oder so. Und bei manchen ist es ja tatsächlich auch so, wir haben jetzt einen Geschäftsleiter, der da sehr offen ist für solche Dinge, 'ne. Es ist aber sicherlich in anderen Häusern anders.“ (T3, w)

## ***h) Positives Sozialklima***

Die Ressource des positiven Sozialklimas ist aus Sicht der befragten Personen vorhanden, allerdings mit deutlich wahrgenommenen Geschlechterdifferenzen: Während Männer eher weniger Austausch hätten und die Ressource weniger nutzen, wird bei Frauen ein starker Austausch gesehen, der aber nicht durchweg positiv empfunden wird.

„Bei Neuanschaffungen oder bei Neukauf von Kleidungsstücken, dass schon mal eher das 'ner Frau auffällt als 'nem Mann. Da sind wir Männer vielleicht 'n bisschen einfacher gestrickt. Da wird sicherlich auch drüber gesprochen, aber, ich glaube, auch dort zählt, dass eine Frau da wohl mitteilbarer ist als ein Mann, weil ein Mann eher, ja, Frust vielleicht eher in sich hineinfrisst als eben mitzuteilen, was aber nicht das Beste ist, weil, wenn, dann sollte man schon den Frust rauslassen, sag ich mal, in dem man vielleicht mit jemand anders richtig drüber spricht. Und da sind Frauen einfach, ja, suchen sich eher jemanden, mit dem sie sich dann austauschen könne. So würde ich das einschätzen. Ja.“ (T9, m)

„Die [Frauen] sind schon offener. Also die teilen immer Dinge mit, die man eigentlich alle gar nicht wissen will. So in dem Moment, wo der Kunde nicht da ist und die Führungskraft ist von der Fläche, da rababern die los, das ist unglaublich, (...) wo ich dann immer denke, boah, so, also die haben ein sehr großes Mitteilungsbedürfnis. Also bis dahin gehend, wie viel Kinder sie haben und wann sie sie gekriegt haben und wie der Mann denn drauf ist, nicht alle, aber ich sag mal so, 70 % teilen sich einfach mit, will ich gar nicht wissen, aber sie erzählen's. Was sie kochen, was sie am Wochenende gemacht haben, also das ist schon interessant. Das machen Männer glaube ich gar nicht, keine Ahnung.“ (T14, w)

„Oh, das ist ein heikles Thema. Frauen ziehen ja auch schon mal gerne über andere Frauen her, 'ne, also Frauen sind ja Zicken, muss ich Ihnen nicht erzählen, und Frauen sind auch, tja, wie soll ich das sagen, eifersüchtig.“ (T14, w)

## ***i) Mitarbeitendenorientiertes Vorgesetztenverhalten und soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten***

Das Verhalten der Vorgesetzten wird positiv wahrgenommen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlen sich unterstützt. Der Geschäftsführer wird als sozial eingestellt wahrgenommen und das wird sehr geschätzt.

„Also, sicherlich, dass es den Leuten gut geht, weil, er ist, finde ich persönlich, sehr sozial eingestellt. Macht schon viel für seine Mitarbeiter, seine Leute, weil, ohne uns würde er auch nicht funktionieren. Ich glaube, das weiß er eigentlich auch. Er weiß auch wohl, dass er sich auf seine Leute verlassen kann. Ja, ich denke, es ist einfach gut fürs allgemeine Arbeitsklima, also, das man da einfach merkt, wir haben 'n Chef, der tut was für uns. Also, das ist ja durchaus positiv.“ (T10, w)

„Ärger mit Kunden, Ärger mit Kollegen. Ist ja alles schon mal vorgekommen, also ich kann mich da auf jeden Fall auf meinen Abteilungsleiter, aber auch auf [den Geschäftsführer] verlassen, auf jeden Fall. Ich muss nur anrufen und dann stehen mir die eigentlich immer zur Seite.“ (T12, w)

Zum Teil unterscheidet sich das Vorgesetztenverhalten den Aussagen zufolge in Bezug auf Frauen und Männer. Das wird besonders in Bezug auf das Heben und Tragen von Lasten deutlich: Frauen werden eher darin gestärkt, sich Unterstützung zu holen, Männer sollen dagegen eher schwerere Lasten heben.

„Wenn ich eine schwere Kiste anpacke, darf ich nicht. Ich bin jemand, der, ich kann halt nicht rumstehen, ich arbeite eigentlich ziemlich viel und Pullover sind auch manchmal sehr schwer und wenn ich also von oben eine Kiste runterziehe, mir macht das nichts aus, aber mein Chef fände das – das sagt er halt, mach das nicht allein, sag Bescheid, also das ist 'ne Kleinigkeit, 'ne, einfach dieses schwere Tragen.“ (T12, w)

„Ja, und vielleicht auch einfach, dass sie [die Männer] so 'n bisschen in dem Fall, glaube ich auch so 'n bisschen in ihrer körperlicheren Stärke, also der Frau gegenüber bisschen auch gestärkt werden, so nach dem Motto: Hör mal, du kannst das doch mal besser. Nimm ihr doch mal eben die Kiste da runter, 'ne. Dass sie hier einfach in dieser, in ihrer männlichen Stärke ein bisschen –

*Dass sie so in der Rolle bestärkt werden –*

Ja, genau. So, ja, würde ich so, ja, einschätzen.“ (T10, w)

Männer werden dafür auch in anderer Hinsicht von den Vorgesetzten unterstützt, es gibt einen besonderen Zusammenhalt mit den überwiegend männlichen Vorgesetzten:

„Na ja, ich sag mal bei den Männern ist es so, da hackt vielleicht die eine Krähe der anderen Krähe kein Auge aus. (...) Also, das wäre ganz, ganz selten, dass da 'n Vorgesetzter 'nem männlichen Untergebenen, sag ich jetzt mal, egal in welcher Reihenfolge, ob jetzt nun Azubi oder 'n normaler Mitarbeiter, ich sag mal so in die Kniekehle fährt, dass der mit dem Kopf

nicht mehr über die Tischkante gucken kann. Also, da sind Männer eher so, dass sie zusammenhalten, was das angeht.“ (T2, w)

### **k) Soziale Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen**

Die soziale Unterstützung unter den Kolleginnen und Kollegen wird als sehr wichtig angesehen. Besonders an Tagen mit viel Kundschaft sei es nötig, sich auf die anderen Beschäftigten verlassen zu können. Unterstützung wird dementsprechend als selbstverständlich beschrieben, zugleich wird angedeutet, dass die Toleranz für mangelnde Leistungsfähigkeit oder Integrationsbereitschaft begrenzt sei.

„Na ja, sagen wir mal, wenn sehr viel Stress jetzt ist, sei es, wie Samstag, ich sag mal, die Bude voll ist, man an fünf Stellen in Anführungsstrichen fast gleichzeitig mit Tentakelarmen arbeiten müsste, weil's nicht geht und jemand ist dann noch schlecht drauf, den dann aus diesem Tief noch gleichzeitig wieder rauszuholen und zu sagen, ey, lach doch mal und nimm's doch nicht so ernst, und ausgerechnet an diesem Tag, wo's dir selber nicht gut geht, kriegst du Kunden, die dir dann auch noch den Rest geben. Also es ist dann schon schwierig zu motivieren, aber wir versuchen's immer wieder.“ (T2, w)

„Bei jedem Problem muss man sich auf seine Kollegen verlassen, weil, wir sind ein Team, wir haben ein Team, wenn einer nicht teamfähig ist, dann steht er ziemlich alleine da mit seinen Problemen, weil ihm dann auch nicht geholfen wird. Aber wir haben eine Gemeinschaft, da springt jeder für den Nächsten ein. Es werden die Sachen von dem weggeräumt, ich hab gerade auch Chaos hinterlassen, ich sag, ich muss jetzt nach oben, ja, ich mach das schon weg.“ (T6, w)

Über Männer wird gesagt, dass sie die Unterstützung weniger benötigen:

„Nee, (...) unter Männern ist es etwas ruhiger und entspannter, weil viele Männer, ich sag mal, viele dann einfach einiges gelassener nehmen vielleicht auch als Frauen, manchmal weil bei Kolleginnen dann auch die Emotionen schneller da sind, als ich sag mal auch bei vielen Männern.“ (T1, w)

„Aber die Männer eigentlich weniger. Die behalten so was manchmal mehr für sich. ... aber ich glaube eher, dass die Männer da, ja gut, denen geht das nicht so nah wahrscheinlich. Die hören sich das an und ..., ich weiß nicht, aber die scheinen da anders mit umzugehen.“ (T4, w)



## **1) Soziale Unterstützung durch das soziale Umfeld**

Die soziale Unterstützung durch das soziale Umfeld wird als gut beschrieben.

„... dass jeder so seinen Bereich hat, in dem er sich mal so richtig mitteilen kann, und wo man einfach mal sich so 'n bisschen in Anführungsstrichen ‚auskotzen‘ kann, um einfach, ja, so 'n paar Dinge einfach auch los zu werden. Weil, man muss ja auch immer schon bisschen was schlucken so, wenn man hier so steht.“ (T10, w)

„Also, das kann ich ja von mir selber dann jetzt auch sagen, also schon, also, wenn mich hier irgendwas, sei es, dass eben 'n Kunde mich geärgert hat oder dass ich mich über irgendwas anderes mal geärgert habe, also krieg ich zu Hause auf jeden Fall die Unterstützung. Ob es von meinem Lebensgefährten dann eben halt ist oder auch von meinen Eltern oder was, denen ich das erzählen kann. Em, und das also, kenn ich auch von anderen Arbeitskolleginnen oben auch, also, dass die mit ihren Männern schon auch darüber reden, was hier passiert ist. Nicht nur unbedingt negative Sachen, sondern auch mal schöne Sachen, die man dann erzählt.“ (T4, w)

### **Umkehrungen oder: das, was nicht gesagt wird**

Die Befragung der Beschäftigten basiert auf dem methodischen Vorgehen des Perspektivwechsels. Dieser Perspektivwechsel hat dazu beigetragen, dass Themen benannt wurden, die als Selbstverständlichkeiten oder als Tabuthemen häufig nicht zur Sprache kommen. Interessant war in diesem Unternehmensbeispiel, dass zum Beispiel der Stress durch die Attraktivitätsanforderung bei Frauen von einem Mann – also gewissermaßen „von außen“ – beschrieben wurde.

Bei der Frage nach beruflichen Perspektiven wird beschrieben, dass das Karrieremodell für Frauen schwieriger ist als für Männer. Die Karrierehindernisse von Frauen werden zum Beispiel darin gesehen, dass eine Führungsperson ein Mann im Anzug ist oder dass das Ausbildungsprogramm hohe Anforderungen an Flexibilität stellt. Was aber heißt es für die Männer in diesem Beruf, wenn erwartet wird, dass sie Karriere machen und aufsteigen, und wenn die Tätigkeit als Verkäufer nur als Durchgangsstation angesehen wird? Hier wird deutlich, dass neben den Karrierehindernissen bei Frauen eine Karriereerwartung, ja möglicherweise ein *Karrieredruck* bei den Männern besteht. Dieser wird nicht benannt, da es dem Geschlechterrollenbild entspricht, dass Männer sich beruflich weiterentwickeln wollen und beruflicher Erfolg quasi von jedem Mann angestrebt wird.

Ebenso wird von den männlichen Verkäufern deutlicher erwartet, dass sie selbstsicher und souverän auftreten, während Frauen nicht zu selbstsicher auftreten sollen, da dieses Verhalten leicht als arrogant interpretiert wird.

Für Frauen stellt es aus unserer Sicht eine Ressource dar, dass sie ihre Unsicherheiten eher zeigen können als Männer. Diese Ressource bedeutet zugleich auch ein Hindernis für die Anerkennung und die berufliche Entwicklung. Die Anforderung, immer sicher auftreten zu können, stellt wiederum aus unserer Sicht eine mögliche Fehlbelastung für Männer dar, da sie die Handlungsmöglichkeit, auch einmal unklar und unsicher zu sein, nicht wirklich haben.

Der intensive soziale Austausch kann ebenso eine Ressource sein – in dem Sinne, dass die Beschäftigten sich aufgehoben und „dazugehörig“ fühlen. Diese Ressource haben Männer hier weniger. Sie werden nicht gleichwertig in die Gespräche einbezogen, sie haben eher wenig Austausch und sind häufig allein.

Die folgende Tabelle zeigt einige Interviewergebnisse und Hinweise darauf, was zum Thema jeweils *nicht* gesagt wird, aber vermutet werden könnte:

Belastungsaspekt	Über Frauen wird gesagt	Über Frauen wird nicht gesagt, kann aber vermutet werden	Über Männer wird gesagt	Über Männer wird nicht gesagt, kann aber vermutet werden
Anforderungen an Attraktivität	Anerkennung über Attraktivität, Komplimente	Druck und Belastung durch die Anforderung, einem Ideal zu entsprechen, sowie durch Kommentare und Musterrungen	Erhalten wenig bis keine Komplimente und Anerkennung	Stehen nicht unter demselben Attraktivitätsdruck wie die Frauen
Emotionsarbeit: Freundlich sein und negative Gefühle unterdrücken	Wird selbstverständlich vorausgesetzt und oft nicht als Anstrengung wahrgenommen	Ärger und Wut dürfen nicht gezeigt werden	Ärger und Wut dürfen gezeigt werden: Abgrenzung gegenüber Kundschaft ist erlaubt	Andere Emotionen werden von Männern erwartet: Unsicherheit und zu freundliches Verhalten kann auch als unmännlich ausgelegt werden
Männer: Hahn im Korb	Frauen sind das „normale“	evtl. Konkurrenz um den Mann, eine von vielen sein	Charmante Sonderrolle	Außenseiter, „anders“, nicht dazugehörig, Zwang, Rolle des „Anderen“ auch auszufüllen

Gegengeschlechtlicher Kontakt funktioniert am besten	Nett, freundlich – Flirten und Beherrschen der heterosexuellen Kommunikation als informelle Anforderung	Ausgrenzung und gestörte Kommunikation bei Rollenablehnung – Grenze zu sexueller Belästigung fließend?	Flirten und Beherrschen der heterosexuellen Kommunikation, sowie Komplimente machen etc. als informelle Anforderung	Ausgrenzung und gestörte Kommunikation bei Rollenablehnung – Grenze zu sexueller Belästigung fließend?
Männer: Familienversorger Belastung/ Frauen: Job ist Abwechslung	Berufliche Entwicklung nicht so wichtig	Einschränkung der beruflichen Weiterentwicklung/Entlastung vom Aufstiegsdruck	Sicherheit wichtig	Hoher Druck, aufzusteigen bzw. Abwertung bei „nur Verkäufer“ bleiben
Männer: Sicherheit und Souveränität Frauen: nicht zu selbstbewusst, sondern bescheiden und zurückhaltend auftreten	Weniger Anerkennung, schlechte abschätzige Behandlung durch Kundinnen und Kunden	Entlastung, nicht alles können zu müssen	Aufwertung und Anerkennung	Druck, der Rolle gerecht zu werden, Unsicherheiten nicht zeigen zu dürfen, fehlende Unterstützung
Sozialer Kontakt und Klatsch unter Frauen	Anerkennung und Eingebundensein, Zugehörigkeit	Anders sein, allein sein, nicht mitreden ist nicht gern gesehen, sanktioniert.	Kein sozialer Druck, sich am Austausch zu beteiligen, Ruhe und Abgrenzung sind möglich	Fehlender Kontakt und Austausch, kein Dazugehörigkeitsgefühl, ggf. Einsamkeit, Isolation

### **Vergleich mit anderen Studienergebnissen**

Diese Befunde aus dem Textileinzelhandel als einer sogenannten Frauenbranche mit einem sehr hohen Frauenanteil, hoher Teilzeirate bei den Frauen, schlechter Bezahlung und wenigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten korrespondieren mit den vielfältigen Untersuchungen und Erkenntnissen zu Frauenberufen (vgl. u.a. Stiegler 1994; Rabe-Kleberg 1990; Allmendinger/Podsiadlowski 2001; Heintz et al. 1997). Diese beschreiben die Charakteristika von Frauenberufen, die sich mit der Nähe zu Tätigkeiten der Haus- und Sorgearbeiten im unbezahlten Reproduktionsbereich, schlechter Bezahlung, unsicheren Beschäftigungsverhältnissen wie befristeten Verträgen sowie anderen fehlenden Absicherungen und schlechten Aufstiegs- oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten umreißen lassen (vgl. Stiegler 1994).

„Frauenberufe können danach definiert werden als die Berufe, deren Stereotyp dem weiblichen Geschlechtsstereotyp ähnlich ist. Ein weiterer Legitimationsversuch für das Bestehen von Frauenberufen steht im engen

Zusammenhang mit dem Versuch, die Eignung von Frauen für Berufe zentral zu setzen: Frauenberufe zeichnen sich danach durch die Ähnlichkeit ihrer Tätigkeitsinhalte mit den Tätigkeiten aus, die den Frauen auch außerhalb der Berufsarbeit in privater und unbezahlter Weise zugemutet werden: Frauenberufe sind danach Berufe, in denen Hausarbeiten professionalisiert werden. Bestimmt man die Hausarbeitnähe als Kern der Definition von Frauenberufen, so hat dies zunächst zur Folge, dass die gesellschaftliche Unsichtbarmachung und Verdrängung sowie Abwertung der Hausarbeit auch die Frauenberufe trifft: Arbeiten, die von Frauen privat und unbezahlt geleistet werden, können, wenn sie in Berufsform gefasst sind, schwerlich die Assoziation von Einfachheit, von Allerweltstätigkeit verlieren.“ (Stiegler 1994)

Mit der Entstehung und Entwicklung von Frauenberufen haben sich vor allem auch Ursula Rabe-Kleberg (1990, 1992) sowie Regine Gildemeister und Angelika Wetterer (1992) beschäftigt. Sie stellten heraus, dass Frauenberufen unhinterfragte Annahmen zugrunde liegen würden, wie zum Beispiel die, dass Frauenberufen Berufe seien, für die Frauen in besonderer Weise geeignet erscheinen. Dabei wurde Frauen ein „weibliches Arbeitsvermögen“ zugeschrieben (vgl. Beck-Gernsheim 1976; Ostner 1978), welches mit der Sozialisation von Frauen begründet wurde und zu geschlechtsspezifischen „Zuständigkeiten“ und „Eignungen“ für jeweils bestimmte Berufe, Arbeitsinhalte und -formen führte. Rabe-Kleberg erläutert, dass mit Frauenberufen die Vorstellung verbunden sei, dass Frauen für Frauenberufe besonders sozialisiert, motiviert und qualifiziert, also besonders befähigt seien. Ebenso beschreibt sie die Auffassung, dass bestimmte Tätigkeiten „schon immer“ von Frauen ausgeübt wurden, und dass Frauenberufe eine professionalisierte Verlängerung der auch im Privatleben von Frauen ausgeübten Tätigkeiten (Reproduktionsarbeiten) in das Erwerbsleben hinein seien (vgl. Rabe-Kleberg 1992, Klappentext).

Vor dem Hintergrund, dass das Konzept des „weiblichen Arbeitsvermögens“ kritisiert wurde und zudem die historischen Entwicklungen der Geschlechtszuweisungen von Berufen (Wechsel von Männer- in Frauenberufe und umgekehrt) erforscht wurden, können die Studienergebnisse hier im Textileinzelhandelsunternehmen erstaunen. Die vielfältigen Studien und Erkenntnisse zu Frauenberufen haben auf der politischen Ebene zu Aufwertungskampagnen geführt, allerdings haben diese, wie u.a. eben auch die Ergebnisse dieser Studie zeigen, wenig Erfolg gehabt. Die Hindernisse der Aufwertung von Frauenberufen, aber auch die Veränderungsresistenz wurden auch im Projektverlauf im beschriebenen Unternehmen

wieder deutlich. Die Grundpfeiler eines Frauenberufs zu verändern ist in gesellschaftliche Zusammenhänge der Bewertung von Bereichen und Tätigkeiten derart verwoben, dass ein einzelnes Unternehmen wenige Handlungsspielräume sieht.

Überwiegend auf die strukturelle Dimension von Geschlecht bezogen stellt eine Studie von Claudia Dunst (2008) zum Einzelhandel in Berlin heraus, dass nach wie vor der überwiegende Teil der Teilzeitbeschäftigten Frauen sind, nur ein geringer Teil der Männer arbeitet Teilzeit. Gleichzeitig aber wird hier aufgezeigt, dass zunehmend weniger „hinzuverdienende Ehefrauen“, sondern viele „Alleinernährerinnen“ sind (vgl. Dunst 2008, S. 32). Die Studie bestätigt unsere Annahme, dass das Geschlechterbild der als Zuverdienerin arbeitenden Frau, das in unserer Befragung als existent beschrieben wurde, kaum mehr mit der realen Lebenssituation der Beschäftigten in der Branche übereinstimmt.

Die Studie „Wir verkaufen Mode“, die sich mit der Subjektivierung der Arbeit im Textileinzelhandel beschäftigt, arbeitet heraus, dass es in Bereichen mit sehr hohen Frauenanteilen Phänomene gibt, die zu spezifischen Arbeitssituationen und Belastungen führen. In Frauenteam herrsche häufig „Zickenterror“ und „die Damen würden sich bei einem Mann nicht so benehmen“. Es werde viel geklatscht und eine offene Kommunikation finde kaum statt. Zudem sei der Neidfaktor unter Frauen groß, was sich u.a. darin äußere, dass sie sich häufig auch intrigant und gemein verhielten (vgl. Krohn 2008, S. 119). Gleichzeitig beschreiben die Frauen in dieser Studie aber auch, dass sie es positiv finden, dass unter Frauen die Gespräche untereinander intimer und vertrauensvoller seien. Dies korrespondiert mit dem Ergebnis unserer Interviews, dass der soziale Austausch auch eine wichtige Ressource im Arbeitsalltag darstellt. Auch das geschlechtsspezifische und belastende Verhalten der Kundschaft wird in dieser Studie von Judith Krohn bestätigt. Hier heißt es, dass Frauen ein anderes und anstrengenderes Kaufverhalten hätten sowie oft zickig im Umgang mit den Verkäuferinnen seien (vgl. ebd., S. 120). Ebenso wird herausgestellt, dass männliche Beschäftigte immer noch eine Minderheit im Verkaufsalldag darstellen und dass sie mit anderen Maßstäben gemessen würden. Sie würden sich nicht am weiblich-orientierten Berufsprofil der Beschäftigten im Verkauf, sondern an stereotypen Zuschreibungen von Männerrollen im Frauenalltag orientieren (vgl. ebd. 120). Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse dieser Studie ebenfalls die Beharrlichkeit von Geschlechterstereotypen und ihre Wirkungen in den Arbeitsbedingungen im Textileinzelhandel. Die Abwertungsprozesse von Frauen und Frauenberufen werden hier besonders deutlich, wenn gesagt wird, dass Männern „als Folge ihrer unterschiedlichen Natur andere und

vor allem in Bezug auf Teamarbeit und das Sozialverhalten bessere Eigenschaften als den Frauen zugeschrieben“ werden (vgl. ebd., S. 121).

Interessant ist, dass der Kontakt zwischen männlichen Kunden und Verkäuferinnen, wie auch zwischen weiblichen Kundinnen und männlichen Verkäufern als jeweils positiver beschrieben wird (vgl. ebd., S. 122). Hier sind ebenfalls wie bei den Ergebnissen aus dem ITK-Unternehmen die Ergebnisse anzuführen, die zeigen, dass die (hetero-)sexuelle Haltung eine wichtige Rolle in Organisationen spielt (vgl. Boudry et al. 1999).

Des Weiteren gibt es zu einzelnen Ergebnissen Vertiefungsbedarf, aber auch bereits bestehende Erkenntnisse und Forschungsergebnisse. Die Abwertung von Frauenarbeit und Frauenberufen ist vielfältig untersucht worden und Aufwertungsbestrebungen werden von Gleichstellungsaktivistinnen und -aktivisten seit Langem verfolgt.

Die Anforderungen in der Kundenbeziehung sind zum Beispiel von Daniela Rastetter in „Zum Lächeln verpflichtet“ 2008 untersucht worden. Die Belastungen der Emotionsarbeit sind bereits von Arlie Russell Hochschild 1983 (1990) beschrieben worden. Und die Schwierigkeiten des Aufstiegs im Einzelhandel haben u.a. Birgit Riegraf und Ellen Hilf 1994 beschrieben.

In Bezug auf Frauenberufe und insbesondere den Textileinzelhandel liegt also bereits eine größere Zahl von Studien vor, die sich auf die symbolische Dimension von Geschlecht, also auf Geschlechterrollenbilder und Zuschreibungen beziehen. Wesentliche Themen der hier vorliegenden Erhebung werden auch dort angesprochen, etwa die Abwertung der als „weiblich“ angesehenen Tätigkeiten und Kompetenzen, die zugleich die wesentlichen Belastungen dieser überwiegend von Frauen ausgeübten Berufe darstellen. Die Bedeutung der Bilder von Weiblichkeit und Männlichkeit für den Umgang mit der Kundschaft ist besonders von Krohn (2008) hervorgehoben worden. Alle diese bereits benannten Aspekte werden in der vorliegenden Studie erstmals auf die psychischen Belastungen bezogen. Dabei erscheinen vor allem die komplexen emotionalen Belastungen der Beschäftigten in ihrer engen Verwobenheit mit Zuschreibungen an „Weiblichkeit“ in einem veränderten Licht. Ein bisher überhaupt nicht thematisierter Aspekt der psychischen Belastungen ist die Anforderung an die Attraktivität und das äußere Erscheinungsbild. Auch hier besteht eine enge Verknüpfung mit den Vorstellungen von „weiblicher“ Normalität, die hier bisher den Blick auf potenzielle Fehlbelastungen verstellt haben.

## 5.1.2 Finanzamt

### **Herstellung von Geschlecht**

Die Bedeutung der Dimension Geschlecht in ihrer Arbeit wird von den Interviewten im Finanzamt einerseits an unhinterfragten Eigenschaften festgemacht, die den Geschlechtern zugeschrieben werden, andererseits werden die Geschlechterverhältnisse im Amt mit Annahmen über die Geschlechterverhältnisse in der Gesellschaft begründet.

Zu den unhinterfragten Eigenschaften, die eher Frauen zugeschrieben werden, zählen Ängstlichkeit, geringerer Ehrgeiz und größere Familienorientierung, Männern wird eher zugeschrieben, dass sie berufs- und karriereorientiert sind, höhere Qualitätsansprüche an ihre Arbeit stellen und weniger ängstlich sind.

„’n Mann will mehr leisten, irgendwo hab ich den Eindruck, er ist karriereorientierter.“ (F15, m)

Neben diesen scheinbar „natürlichen“ Eigenschaften von Männern und Frauen werden auch die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse als Begründung für konkrete Erscheinungen im Amt genannt. Frauen und Männer seien im Amt mit bestimmten Erwartungen und Zuschreibungen konfrontiert, zu denen sie sich verhalten müssten. Frauen falle es etwa schwerer, respektiert zu werden, „weil das Frauenbild immer noch nicht so *pari pari* ist, wie es dann sein sollte“ (F15, m). Für Männer sei es dagegen zum Beispiel schwieriger, Unterstützung einzuholen, weil sie damit dem gesellschaftlichen Bild von Männlichkeit widersprächen und es dann heiße „na ja, dann ist das Auftreten nicht sicher genug, nicht durchsetzungsfähig genug“ (F14, w).

Der wesentliche Faktor für die Zuordnung zu einer Geschlechterrolle ist die Verknüpfung von Weiblichkeit und Familienpflichten bzw. Sorge für Kinder.

Die gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse befinden sich im Wandel, dennoch bleiben traditionelle Vorstellungen wirkmächtig, zum Beispiel,

„dass es immer noch dieses Althergebrachte ist, dass solche Funktionen, solche Kontrollfunktionen, solche Revisionsfunktionen, wie man sagen mag, dass man das halt mehr immer noch den Männern zutraut“ (F15, m)

Dies gelte auch dann, wenn Frauen oder Männer etwas tun, das nicht den traditionellen Vorstellungen entspreche, aber eben als „heutiges“ Verhalten besonders bemerkt werde, wie wenn die Frau genauso viel verdienen wolle wie ihr Partner.

Ebenso wie Geschlechterverhältnisse in der Gesellschaft historisch verstanden werden, gibt es ein Verständnis der Geschichte der Geschlechterverhältnisse im

Amt. Dabei ist wesentlich, dass das Finanzamt, obwohl Frauen dort heute in der Mehrzahl sind, historisch gesehen als „männerdominiert“ verstanden wird.

„... in der Charge gab's damals eigentlich nur Männer (...). Zu der Zeit war die [Arbeit hier] eigentlich männlich dominiert.“ (F14, w)

Ein weiterer interessanter Aspekt der Herstellung von Geschlecht ist die Wahrnehmung von Konkurrenz. Weil mehr Frauen im Finanzamt arbeiten, Männer aber überproportional aufsteigen, werden Konflikte unter Frauen, bei denen es um Beförderungen und Anerkennungen geht, als stärker wahrgenommen. Die Zuordnung zu Geschlechtergruppen (Frauen und Männer) führt also hier dazu, dass die Mitglieder der eigenen Gruppe als stärkere Konkurrenz wahrgenommen werden als die Mitglieder der anderen Geschlechtergruppe.

### ***Zusammenfassung der Ergebnisse***

Die Hauptbelastungen der Arbeit im Finanzamt liegen im schwierigen Umgang mit Fehlern, die bei der Arbeit passieren, mit Schwächen und Überforderung bei der Erledigung der Aufgaben. Fehler und Überforderung werden von vielen Vorgesetzten und Beschäftigten als persönliche Schwäche, persönliches Versagen angesehen. Das wirkt auch auf die Personen, die selbst oder deren Vorgesetzte ein anderes Verständnis für das Auftauchen von Problemen bei der Arbeit haben. Einmal gemachte Erfahrungen im Umgang mit Schwierigkeiten führen dazu, dass Schwächen oft nicht gezeigt, sondern verborgen werden. Diese ungünstige Fehlerkultur korrespondiert mit einem Bild von Männlichkeit, das Schwächen nicht erlaubt und das Bedürfnis nach Unterstützung als „weiblich“ ansieht und damit abwertet. Diese Aufwertung von als „männlich“ angesehenen Verhaltensweisen und die Tatsache, dass die fachliche Arbeit im Finanzamt als „Männerdomäne“ betrachtet wird, begünstigt es, dass Anerkennung und berufliche Förderung eher Männern zuteil wird. Frauen müssen dagegen den Interviews zufolge oft zeigen, dass sie die Anforderungen der Arbeit ebenso bewältigen können „obwohl“ sie eine Frau sind. In diesem Zusammenhang ist auch zu sehen, dass Schwierigkeiten im Umgang mit Steuerpflichtigen fast ausschließlich bei weiblichen Beschäftigten thematisiert werden.

Ein wesentlicher Faktor für die Bestätigung der klassischen Geschlechterrollen liegt in dem Stellenwert, der dem Beruf jeweils zugeordnet wird. Männer werden als im Wesentlichen am beruflichen Erfolg und an hohem Einkommen orientiert angesehen, während Frauen eine stärkere Familienorientierung zugeschrieben wird. Der Beruf diene demnach für Frauen eher als Ausgleichstätigkeit bzw. Zuverdienstmöglichkeit. Aus dieser Perspektive wird verstehbar, warum die



Entwicklungsmöglichkeiten, die zwar für Männer vergleichsweise besser sind, dennoch als problematischer für Männer angesehen werden.

Für beide Geschlechter wird die Beteiligung im Finanzamt als mangelhaft beurteilt. Viele Vorgesetzte verhielten sich sehr distanziert den Beschäftigten gegenüber und führten zum Beispiel kaum Dienstbesprechungen durch. Sehr ungünstig wird auch die Praxis des Beurteilungsverfahrens gesehen.

## **A. Anforderungen und Belastungen**

### **a) Ganzheitlichkeit**

Die Beschäftigten im Finanzamt bearbeiten in der Regel einen Fall von Beginn bis Ende – zumindest soweit es ihrem jeweiligen Zeichnungsrecht entspricht. Schnittstellen entstehen dort, wo bei anderen Stellen Beratung eingeholt wird, oder falls die Steuerpflichtige/der Steuerpflichtige Einspruch gegen einen Bescheid einlegt hat und diesem Einspruch nicht abgeholfen wird. In diesem Fall wird der Vorgang an eine andere Abteilung abgegeben. Zur Bedeutung der Geschlechterrolle wurden an dieser Stelle keine Aussagen getroffen.

„Innerhalb dieser einzelnen Positionen, innerhalb dieser einzelnen Stellen ist es möglich, einen Fall von Anfang bis Ende ...“ (F3, w)

„Also, das hängt eben, wie gesagt, hängt von der Höhe der Rückstände ab, weil das nachher – also da sind Grenzen gesetzt, insofern, dass es sogenannte Großschuldnerplätze gibt, wo es jedenfalls abgegeben wird, aber im Großen und Ganzen denke ich, bleibt das dann bis zum Ende – also nur lediglich, dass man’s aus der Hand gibt, wegen Zeichnungsrecht und so, dass man das nicht bis zum Ende unterschreiben kann, aber den Ablauf der Sache, der ist schon von Anfang bis Ende eigentlich in den meisten Fällen zu sehen.“ (F4, w)

### **b) Qualifikationsanforderungen und Verantwortung**

Viele Entscheidungen müssen den Befragten zufolge von den Beschäftigten selbstständig getroffen werden können, zum Beispiel wenn sie sich vor Ort in einem Betrieb befinden oder wenn sie Auskünfte am Telefon geben. Schwierigere Fälle können je nach Hierarchiestufe an die Führungskräfte abgegeben werden. Dabei wird allerdings erwartet, dass sich die Beschäftigten bereits eine eigene Meinung gebildet haben<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Vgl. unten zur sozialen Unterstützung durch die Vorgesetzten, auch in Bezug auf die Relevanz des Geschlechts.

„Es ist wichtig, eine Begründung zu finden, warum man welche Entscheidung getroffen hat. Also, wenn ich eine Entscheidung treffe, muss ich mir dabei was gedacht haben, und wenn ich das begründen kann, aber falsch gelegen habe, dann habe ich die Möglichkeit, auf anderen Wegen das zu korrigieren, wenn da widersprochen wurde. Das ist möglich, ja. (...) Ich muss schon eine rechtlich vernünftige Würdigung dieses Sachverhaltes finden.“ (F1, w)

„Ja, öfter, in mehreren Fällen, also, eigentlich den ganzen Tag über, muss man das halt selbst entscheiden. (...) ...eigentlich muss man's machen, um die Arbeit zu schaffen, ich kann nicht bei jeder Kleinigkeit immer noch mal fragen gehen, darf ich, kann ich, man muss sagen: So, Punkt. Jetzt mache ich und weiter geht's.“ (F12, m)

Ergänzend wird hier noch gesagt, dass mit Männlichkeit höhere Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen verbunden werden, während mit Weiblichkeit höhere Anforderungen an organisatorische und kommunikative Kompetenzen verbunden werden.

„Ich denke, diese fachlichen Entscheidungen, die werden gerne von Männern sehr tiefgründig gefällt und die Organisatorischen, also die Effektivität des Platzes, hatte ich ja vorhin schon gesagt, das wurde oft von Frauen gut gemeistert. Auch beispielhaft gemeistert. (...) Nein, das müssen beide. Es müssen eigentlich beide alles können. Also, die fachlichen als auch die organisatorischen. Das wird verlangt. Also, egal welche Stelle ich besetze, ob ich Sachbearbeiter bin oder Mitarbeiter, ich muss im Rahmen meiner Anforderungen die an meine Tätigkeit gestellt werden, diese Entscheidung treffen. Unabhängig vom Geschlecht. Es wird aber unterschiedlich gemeistert. Die organisatorischen Aufgaben erledigen Frauen oft sehr gut, die rein fachlichen doch oft durch Männer, tiefgründigere. (...) Das wird als ‚ja so ist es eben‘ hingenommen. Das müssen dann andere ausgleichen.“ (F1, w)

### **c) Überforderung**

Überforderung kommt für die Beschäftigten nicht durchweg vor, allerdings zu besonderen Zeitpunkten regelmäßig. Genannt werden Krankheit und Urlaub von Kolleginnen und Kollegen, die Rückkehr aus dem eigenen Urlaub sowie bestimmte Ereignisse, die mit den Abläufen in der Finanzverwaltung oder bei den Steuerpflichtigen zusammenhängen.

„wenn alle wegen Krankheit und – Krankheit und Urlaub alle plötzlich ausfallen und man (...) alleine auf dem Platz sitzt. Und jetzt, sag ich mal, sechs Telefone gleichzeitig zu bedienen hat und dann steht vielleicht noch 'n Steuerpflichtiger in der Tür und man hat die Post von sechs Leuten zu sortieren. (...) ... und dann wird hin und her geschoben und ohne Absprache, das ist dann immer 'n bisschen schwierig, weil, wenn man in 'nem guten Team arbeitet, möchte man da ja auch nicht unbedingt raus, und wenn man da so von heute auf morgen rausgerissen wird, ist es natürlich für alle Beteiligten frustrierend. Und da muss man sich halt wieder neu organisieren. Wie teilt man jetzt die Sachen wieder auf und die Post und wer macht das in der Vertretung und das sind dann immer so – ein Glied wird rausgerissen und es stürzt fast alles ein und da muss man sich erst mal wieder freigraben.“ (F2, w)

„Urlaub, Krankheit, das ist sehr extrem.“ (F12, m)

„Das kommt immer vor, mehr so zum Jahresende, die letzten drei, vier Monate, wenn da der Statistikdruck dann da ist, dass man doch dann abgeben muss.“ (F9, m)

Die Geschlechterrolle prägt die Möglichkeit, Überforderung zu thematisieren. Männlichkeit bedeutet hier den Interviews zufolge, hohe Anforderungen lange aushalten zu können, ohne das öffentlich zu thematisieren. Es ist erlaubt, sich abzugrenzen und Dinge nicht zu tun. Wenn dabei jedoch ein gewisses Maß überschritten ist, sind keine Fähigkeiten zum Umgang mit der Belastung vorhanden, und es erfolgen radikale Abgrenzungen.

Frage: Wie ist das, wird das thematisiert von Männern? Wenn die überfordert sind?

„Untereinander in den privateren Gesprächen, also unter Kollegen, da ja. (...) Vornehmlich unter männlichen Kollegen, in erster Linie. Dann, wenn es ein gutes Verhältnis ist, auch zwischen Männern und Frauen. Und etwas zögerlicher die Männer gegenüber den Vorgesetzten. Sie warten da schon sehr lange. (...) Männer können da länger Zustände tolerieren.“ (F1, w)

„Männliche Kollegen, die würden dann, wenn ihre Arbeit liegen bleibt, dann isset eben so.“ (F5, m)

„'n Mann geht dann weiterhin trotzdem irgendwie locker damit um, zumindest tut er's nach außen, wie er innen, kann ich in keinen Menschen reingucken, zumindest die Außenwirkung ist aber so.“ (F9, m)

„Aber, wie da jetzt Männer damit umgehen? Erst mal damit, dass sie das nicht so zeigen, dass es solche Situationen sind, denke ich vielleicht und

vielleicht auch manchmal weniger Probleme damit haben, weil sie schneller auch mal sagen, da muss gar nichts mit gemacht werden. (...) dann ist es ja schon bewältigt, wenn ich festlege, da ist nichts zu tun, dann braucht nichts gemacht werden.“ (F15, w)

Weiblichkeit bedeutet laut den interviewten Personen, bereits früh hohe Anforderungen thematisieren zu können. Im Umgang mit den Anforderungen wird Frauen dabei die Fähigkeit zugeschrieben, auch in komplexen Situationen alles im Griff zu behalten („Multitasking“). Die Möglichkeit, an Überforderung zu scheitern, wird nicht genannt.

„... wobei, dass die Grenze bei Frauen da weitaus niedriger ist, bis sie so was, also, sie kommen schneller dazu, das zu bemängeln und Abhilfe zu schaffen.“ (F1, w)

„... dass die mit solchen Stresssituationen dann schlechter umgehen und dann vielleicht auch gereizter, genervter reagieren.“ (F9, m)

„Die wird sicherlich hektisch werden, aber wird versuchen, das irgendwie zu bewältigen.“ (F3, w)

„Die Frauen sind belastbarer.“ (F6, w)

In Bezug auf Männer besteht die Vorstellung, dass es ihnen schwerer fällt, mit Störungen und schnell wechselnden Anforderungen umzugehen.

„Ich könnte mir vorstellen, dass es für 'n Mann schwierig ist, wenn sehr viel mündliche Arbeitsaufgaben auf denjenigen einfallen, das heißt wenn das Telefon ständig klingelt, wenn dann dazu noch Kunden sozusagen in der Tür stehen.“ (F3, w)

„... wenn so viele Anrufe eingehen, dass man eben eine Sache nicht beenden kann, und dann eben halt erst mal aufnehmen muss und dann so – das ist eigentlich so – vorbeigehen, also die [Männer] dann – och, doch unruhig geworden sind, also da war's dann auch mit der Ruhe vorbei.“ (F4, w)

#### **d) Unterforderung**

Aus den Interviews geht hervor, dass sich die Beschäftigten nicht unterfordert fühlen, was die Arbeitsmenge betrifft, wohl aber bezüglich der Qualität der Arbeit: Unter der häufig als zu groß empfundenen Arbeitsmenge leidet oft der Qualitätsanspruch, sodass bei den Beschäftigten das Gefühl entsteht, sie könnten bessere Arbeit leisten, wenn sie dafür mehr Zeit zur Verfügung hätten. Abhängig vom Arbeitsbereich gibt es außerdem ein grundsätzliches Gefühl von inhaltlicher Unterforderung: Bestimmte Tätigkeiten kehren immer wieder, bestimmte Arbeitsschritte werden an anderer Stelle ausgeführt, obwohl sie im Rahmen der eigenen Fähig-

keiten erledigt werden könnten. Unterforderung besteht auch deshalb, weil es in vielen Bereichen keine Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Neue Herausforderungen werden auch durch das Beurteilungssystem verbaut. Da im Vorhinein festgelegt ist, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders gut beurteilt werden dürfen, bleiben die anderen auf Positionen beschränkt, die ihre Fähigkeiten möglicherweise nicht ausreichend zur Geltung bringen können.

„Ja, man wird eben hier ausgebremst, durch das komische Beurteilungssystem, da kann man schon das Gefühl haben, dass man hier zum Teil ausgebremst wird. Wenn eben gesagt wird, es dürfen nur soundsoviel Prozent so beurteilt werden und soundso viel Prozent so, denn – und man zählt eben nicht zu den Top Ten, ja mit so ’ner durchschnittlichen Beurteilung, dann kommt man schon nicht weiter, auch wenn man sich unterfordert fühlt ...“ (F10, w)

„Bis hierher und weiter geht’s halt nicht.“ (F14, m)

„Also zum einen die vielen Routinearbeiten, da würde man sich noch mal was anderes wünschen. Und dann auch eben von der Qualität, dass man also doch noch so ’n bisschen andere Sachverhalte gerne bearbeiten würde und dadurch auch mit anderen Menschen mal in Kontakt kommen würde, mal wieder. So mit mehr Außenwirkung, so in der Richtung.“ (F15, w)

Der Einfluss der Geschlechterrolle bewirkt, dass Männer – vor dem Hintergrund von mit Männlichkeit verknüpften höheren Erwartungen an die qualitativen Herausforderungen bei der Arbeit – als eher unterfordert eingeschätzt werden als Frauen.

„Da sind wir wieder bei dem anderen, dass unter diesem Qualitätsverlust besonders Männer leiden.“ (F1, w)

„Ansonsten, denke ich mal, gibt es auch Kollegen, die sagen, Mensch, ich würde das mit der Kassentätigkeit sofort mitmachen, weil, ich hab’s in meiner Ausbildung gelernt, das ist noch nicht so lange her, das würde ich sofort machen und dann hätte ich mindestens den Fall konkret von vorne bis hinten in meiner Hand und könnte den auch überwachen und das würde auch so laufen, wie ich mir das vorstelle. Denn, je mehr Leute an so ’ner Angelegenheit mit dran arbeiten, desto mehr Fehler können entstehen. Und da, denke ich mal, neigen auch Männer mehr dazu zu sagen, also dann mache ich das lieber alleine, dann weiß ich, was ich tue, und ich hab das im Blick. Kann ich mir schon gut vorstellen, dass es da Situationen gibt, wo die sagen, ich könne jetzt hier, wenn ich das alleine machen würde, ganz anders laufen.“ (F2, w)

„In Positionen, die, ich sag mal in Führungsstrichen, so ’n bisschen von untergeordneter Bedeutung sind. Also es gibt ja viele Männer, die wirklich sagen, also man fängt natürlich immer unten an und arbeitet sich langsam hoch, und es gibt Männer, die sitzen ja fast schon ewig auf ’ner Stelle, weil einfach keine Beförderungsmöglichkeiten da sind, und da ist dann schon so die Möglichkeit, dass die dann sagen, na ja ich mach hier und tu und krieg’s eigentlich nicht entlohnt, oder ich würde gerne mehr machen, aber meine Stellenbeschreibung lässt das eben nicht zu.“ (F3, w)

„... wenn es Sonderaufgaben zu verteilen sind, dann meldet man sich ja, weil man denkt, dass schafft man auch trotzdem noch, weil man ja die laufende Arbeit trotzdem machen muss, dann denkt man, ja, klar.“ (F5, m)  
„’n Mann will mehr leisten, irgendwo hab ich den Eindruck, er ist karriereorientierter.“ (F9, m)

Im Gegensatz dazu die Sichtweise auf Frauen:

„Als Frau ist man vielleicht nicht so ehrgeizig. Da nimmt man das, was man kriegt, und macht das und dann ist gut.“ (F7, w)  
„Ick habe auch nicht erwartet, dass ich hier besonders intellektuelle Herausforderung, dass die mich hier erwarten, sondern mach einfach meinen Job.“ (F13, w)

Unterforderung entsteht bei Frauen auch deshalb weniger, weil mit Weiblichkeit die Sorge für andere verbunden wird. Wenn die eigene Arbeit geschafft ist, gibt es also die zusätzliche Anforderung, anderen ggf. etwas abzunehmen:

„Man könnte mehr, aber man macht mitunter nicht mehr, weil man dann die Arbeit bewältigen will. Und kümmert sich ’n Stück weit, also ick jedenfalls, darum, dass andere denn auch vielleicht entlastet werden.“ (F6, w)

Mit Männlichkeit wird Unterforderung bei technischen Fragen verbunden.

„Ich könnt’s mir jetzt nur in Richtung technischer Ausstattung, vielleicht auch ’n bisschen computersystemmäßig jetzt vorstellen, dass die sagen, ey, ich könnte jetzt hier total toll euch hier die Bildschirme einrichten und das alles sortieren, aber das ist eigentlich nicht verlangt und eigentlich auch nicht vom Arbeitgeber gewollt, weil, da gibt es andere Leute für.“ (F2, w)  
„Aber hier wird auch nicht viel gefordert, PC-technisch. Also, (...) es gibt bestimmt welche, die sich so prinzipiell noch intelligenter fühlen, als sie eigentlich hier beweisen könnten.“ (F13, w)

Der enge Zusammenhang von wahrgenommener Unterforderung und Aufstiegsorientierung wird vor allem bei den unterschiedlichen Beobachtungen in Bezug

auf Weiblichkeit deutlich: Frauen wird eben dann weniger Unterforderung zugeschrieben, wenn sie Kinder haben, was zugleich als weniger aufstiegsorientiert angesehen wird. Aufstiegsorientierte Frauen werden dagegen als besonders leicht unterfordert beschrieben.

„Na ja, das hängt nun wieder ab, wie hat man sich jetzt entschieden, will ich jetzt die Karriereleiter nach oben oder genügt mir das, was ich jetzt tue.“ (F2, w)

„... das ist sehr vom Familienstand abhängig. Also früher, die Kolleginnen, die denn so ledig waren, die waren immer früh um sechs bis um vier hier geblieben, jeden Tag und geackert und auch dann alles gemacht, aber kaum, wenn der Familienstand – wenn da ’n Kind im Spiel ist, sofort ist dann ’n gesteigertes Desinteresse an der Arbeit. Also dann wollen die – dann haben die die Karriere an die zweite Stelle gesetzt und dann ist Familie wichtiger und dann haben die auch nicht den Ehrgeiz. Frauen haben auch meisten dann nicht mehr den Ehrgeiz, habe ich so den Eindruck. Nicht mehr den Ehrgeiz, mit aller Gewalt Karriere zu machen.“ (F5, m)

### **e) Belastender Umgang mit Kundinnen und Kunden**

Der Umgang mit Kundinnen und Kunden (hier: Steuerpflichtigen sowie Steuerberaterinnen und -beratern) kann besonders dann schwierig werden, wenn die Beschäftigten unangenehme Entscheidungen vertreten müssen. Dabei kann es zu brisanten Situationen kommen wie Beleidigungen, Zusammenbrüchen, Mord- und Selbstmorddrohungen.

„Also es gab hier schon Fälle im Haus, wo sich dann jemand aus dem Fenster schmeißen wollte und solche Sachen gab’s auch schon, aber das ist ja, wie gesagt, es gibt auch Männer, die in Tränen ausbrechen, und Frauen, die in Tränen ausbrechen, weil derjenige, der da sitzt, kein offenes Ohr hat für ihre Belange, weil das natürlich auch so ist, dass wir hier nicht da sind, um Psychiater zu spielen, sondern wir sind dazu da, unsere Arbeit zu bewältigen, und die kannste nicht bewältigen, wenn du für jeden Steuerpflichtigen, der hier aufläuft, ’ne Stunde...“ (F6, w)

„Also zum Beispiel dass man gar nicht in der Sie-Form angesprochen wird, auch von deutschsprachigen Menschen. Das passiert mir mit Männern und mit Frauen. Oder ’ne Beschimpfung kommt auch mal von dieser und jener Seite vor.“ (F15, w)

Weibliche Kundinnen werden tendenziell als angenehmer angesehen, es kann allerdings zu Konflikten zwischen weiblichen Kundinnen und weiblichen Beschäftigten kommen.

„Es gibt ja auch genug Steuerberaterinnen. Die sehen das entspannter. Da spielt das Geschlecht auf der Gegenseite nicht so 'ne Rolle. Wahrscheinlich, weil sie selber genug dafür tun mussten, um an die Stelle zu kommen, wo sie sind. Da ist es nicht so extrem.“ (F11, w)

„... wenn zwei Frauen, was heißt 'n Stutenbissigkeit, aber irgendwo spielt das wahrscheinlich schon da mit hinein, also, wenn ich als Prüferin einer Steuerberaterin sage: ‚Ne, also das, so und so.‘ Dass die das dann nicht so unbedingt so gut findet und dann meint, nur weil ich da jetzt als Frau auftrumpfe, nach dem Motto und ihrem Mandanten vielleicht noch ganz gut gefalle, dann erst recht.“ (F15, w)

Männliche Kunden geraten mit männlichen Beschäftigten eher in offene Konflikte. Weibliche Beschäftigte werden dagegen von männlichen Kunden zum Teil nicht ernst genommen und müssen dementsprechend mehr dafür tun, sich durchzusetzen. Dabei geht es auch darum, dass nach dem klassischen Geschlechterrollenbild eine Zurechtweisung oder Maßregelung für einen Mann besonders kränkend ist, wenn sie von einer Frau kommt. Gefährliche Situationen werden auch am ehesten zwischen weiblichen Mitarbeiterinnen und männlichen Kunden befürchtet.

„... wenn man davon ausgeht, dass, wenn, sagen wir mal, die Unternehmen 'n Steuerberater haben und der bestimmte Dinge gemacht hat, und dann, ja, sein Werk auf dem Prüfstand steht und der männliche Prüfer dann halt sagen muss, was daran nicht in Ordnung war, was zu ändern ist, kann das unter Umständen schwierig werden, weil der andere sich dann, der männliche Gegenpart sich unter Umständen auf den Schlipps getreten fühlt.“ (F7, w)

„Aber ich denke mir mal, dass die Vollstreckung schöner, sagen wir mal, dat schon besser finden, wenn Männer da sind. Vielleicht strahlen die 'ne gewisse, bessere Autorität aus oder so...“ (F6, w)

„Nach den Erfahrungen halt, die ich hab, was auch relativ typabhängig ist, aber man doch anders akzeptiert wird von Männern wie von Frauen als Kunden uns gegenüber, dass es immer noch dieses Althergebrachte ist, dass solche Funktionen, solche Kontrollfunktionen, solche Revisionsfunktionen, wie man sagen mag, dass man das halt mehr immer noch den Männern zutraut.“ (F9, m)



„Wenn ich Frau bin und noch ganz jung bin, denn habe ich das schon erlebt, dass ’n Mann reinkommt und, wer bist du denn, so nach dem Motto, also das hört man dann schon so raus, dass man da als Frau und noch die Sachbearbeiterin, also manchmal habe ich das Gefühl, dass Leute reinkommen und sagen, ja, wo is ’n hier der Chef, ja, dass man nicht für voll genommen wird. So ’n Problem hat ’n Mann nicht.“ (F10, w)

„Ja, also junge Frau ist ganz schwierig. (...) Und auch bei den männlichen Steuerberatern sind es so die ganz alten Herren, die einem da wirklich, bewusst auch zum Teil, das Leben schwer machen. Mir hat in der Anfangszeit mal einer gesagt: ‚Prüferinnen bringe ich gerne zum heulen, und dann reden wir weiter.‘ Ich sag: ‚Na, dann wollen wir es mal versuchen.‘ Aber es gibt eben Frauen, wo sie es schaffen. Dann ist es natürlich wieder schwierig.“ (F11, w)

„Also, ich hätte da auch streckenweise Bedenken, ja, dass ich da alleine bin. (...) Vor allem dann auch Spätsprechstunde so, ja, ja.“ (F4, w)

„Also, da hab ich schon das Gefühl, dass Frauen da überfordert sind oder auch wenn zum Beispiel Donnerstags, wenn dann Spätdienst ist, wenn sie bis 18 Uhr hier sind, sind sie ja ziemlich, nicht alleine, aber dann ist das Haus schon ziemlich verwaist um die Zeit und da haben Frauen schon mehr – eigentlich alle Frauen haben’s da lieber, wenn sie nicht allein sind auf ’m Platz. Männern ist das egal. Frauen, die haben dann lieber noch jemanden im Nachbarzimmer, dass sie nicht – falls einer kommt und der will was haben, und die sagen, nee, können Sie nicht und wenn denn die so garstig werden, dann haben Frauen es eben gerne, wenn sie nicht alleine sind, in solchen Situationen, wo extreme Reaktionen der Steuerpflichtigen evtl. zu erwarten sind.“ (F5, m)

Mit Weiblichkeit verbunden werden allerdings auch eigene Möglichkeiten, den Kontakt mit den Steuerpflichtigen zu gestalten und besonders in schwierigen Situationen zu Erfolgen zu gelangen.

„... wobei ich aber andererseits auch die Erfahrung gemacht habe, bei Verhandlungen, dass die Menschen, die Kunden, die Vollstreckungsfälle, die wir haben, glaube ich eher auf ’ne Verhandlung mit ’ner Frau eingehen, als ’ne Verhandlung mit ’nem Mann.“ (F3, w)

### **f) Belastendes Sozialklima (Kolleginnen und Kollegen)**

Das Sozialklima ist beeinträchtigt von einer ganzen Anzahl von kleineren Konflikten, die häufig nicht offen ausgetragen werden, sondern eher unter der Ober-

fläche brodeln. Dabei geht es vor allem um die gerechte Verteilung von Arbeit, Beurteilungen und Aufstiegsmöglichkeiten. Das Beurteilungsverfahren und das Verfahren der Höhergruppierung werden nicht als gerecht empfunden, sondern fördern unterschwellige Konflikte.

„Ja, wenn nicht mit einem, sondern hinter einem geredet wird, also, wenn gesagt wird, die hat ja da in dem Fall totale Scheiße gebaut und was hat sie sich denn dabei gedacht.“ Frage: Wozu? „Vielleicht das Anschwärzen beim Vorgesetzten? Weil man sich vielleicht darüber dann profilieren will.“ (F2, w)

„Ja, das Pensum, was da nicht geschafft wurde, und wenn dann eben, denke ich mal, auch hinterher spioniert und kontrolliert wird, also so was gibt es eben, so ungefähr, aha, jetzt hat er hier die Akte gehabt, na, dann müssen wir mal gucken, was hat er denn damit gemacht oder auch nicht gemacht. Jetzt so als kleines Beispiel, so in der Art muss es gewesen sein oder jemand ist nicht da oder nicht mehr da, und dann wird geguckt, na, was hat er denn noch liegen und was hat das für 'n Eingangstempel und warum liegt denn das immer noch ...“ (F15, w)

„A: Wenn ein anderer Kollege befördert worden ist, wo ich mir die Stelle erhofft habe. Sehr Konflikt behaftet. B: Wenn ich irgendwie für 'ne Sonderaufgabe verantwortlich bin und die lieben Kollegen arbeiten mir nicht zu und ich muss den Sachen hinterherlaufen, sehr konfliktbehaftet, auch zum Teil.“ (F11, w)

„Generell mit dem Kollegen, der dann die Stelle bekommen hat. Egal, ob Mann oder Frau, weil, jeder ist dann der Meinung, er hätte sie verdient, er wäre dran. Weil, er macht was Besonderes und ja, dann berücksichtigt man mich nicht. Dann wird's schwierig. Das ist schon sehr konfliktbehaftet.“

Frage: Also, wer aufsteigt hat auf jeden Fall Konflikte mit 'ner ganzen Reihe anderen Männern, Frauen.

„Ja, das muss nicht nur aufsteigen sein, das fängt schon mit ner guten Beurteilung an. Wenn bei uns Beurteilungsrunde in der Abteilung sind, ist die Stimmung immer recht konfliktgeladen. Warum hat der besser [abgeschnitten]? Es wird aber drüber gesprochen, wenigstens.“ (F11, w)

Laut der Interviewaussagen befördert die Tatsache, dass Männer überproportional aufsteigen, obwohl mehr Frauen im Finanzamt arbeiten, Konflikte unter Frauen, bei denen es um Beförderungen und Anerkennungen geht.

„... aber im Laufe des Berufslebens, die Auseinandersetzung gegenüber männlichen Kollegen, dass man mehr leisten muss als männliche Kollegen, um einen gleichen Entwicklungsweg zu nehmen, der dann meistens

auch viel langsamer, also die Etappen sind schwerer zu schaffen als die männlichen Kollegen.“ (F1, w)

„Na ja, wenn ich überlege, da gibt ja hier so viele Frauen im Amt, die auf ’ner Stelle sitzen und mal drauf warten, mal höher gruppiert zu werden, und da passiert nichts.“ (F6, w)

Die Zusammenarbeit unter Frauen wird oft als schwieriger angesehen. Unter Männern sei die Zusammenarbeit einfacher, es gebe allerdings häufiger Konkurrenz und Kompetenzstreitigkeiten.

„... und für Frauen, denke ich mir, bieten sich noch zusätzliche Spannungen, einfach auch wieder geschlechterbedingt, dass man sagt, man hat Probleme mit anderen Personen, dass man sich gleich, wenn die irgendwas sagen, persönlich beleidigt fühlt, oder dieses typisch Zickige.“ (F6, w)

„Ja und ansonsten vielleicht der übliche Zickenkrieg, wenn da jetzt fünf Frauen auf einem Platz oder so zusammen, dass es dann mal.“ (F8, m)

„Na ja, (...) im Verhältnis zum Vorgesetzten halt kann das [unter Männern] durchaus auftauchen, na ja, vielleicht mit, mit Kollegen, von denen man der Meinung ist, dass sie, ja, dass sie selber nicht so viel machen, aber vielleicht weiter sind, also.“ Frage: Konkurrenz? „Konkurrenz, ja, ja. Denk ich mal schon, dass manche, dass man der Meinung ist, der wird bevorzugt halt.“ (F7, w)

„... also wenn’s um personelle Sachen geht, Beförderung und dieses ganze personelle Kram geht, diese Konflikte sind halt da, das ist auf jeden Fall, aber, gut die haben Frauen letztendlich mitunter auch, aber, ja das dann immer noch, doch auch ’n Mann, ’n Vorgesetzter, glaube ich zeigt ’nem anderen Mann auch, wer ist jetzt der Stärkere irgendwo, da ist es doch immer noch dieser Hahnenkampf. Der ist dann doch da noch.“ (F9, m)

### **g) Belastendes Vorgesetztenverhalten**

Das Verhalten der Vorgesetzten wird vielfach kritisch bewertet. Als belastendes Verhalten wird beschrieben, dass Vorgesetzte sich zu viel in Kleinigkeiten einmischen, zusätzliche Arbeit aufbürden und Probleme den einzelnen Beschäftigten zuschreiben.

„Wenn der Sachgebietsleiter zum Beispiel immer guckt, ob alle Akten auch richtig durchnummeriert sind, ja? Also, dann übernimmt man mal ’ne Akte aus einem anderen Amt und macht da grad nur mal ’ne Einkommensteuererklärung und kontrolliert nun nicht jede Akte und dann kriegt man die Akten um die Ohren gehauen, hier ist ja gar nicht richtig durchnummeriert,

von vorne bis hinten. Also, das sind letztendlich immer nur Kleinigkeiten. Es gibt auch Sachgebietsleiter, die haben so verschiedene Steckenpferde, also der eine ist total spezialisiert auf Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung und wenn man da halt – und der kontrolliert auch immer wieder die gleichen Zahlen, also die gleichen Rechenwege und Zahlen, und wenn man da halt was übersieht, dass man das dann jedes Mal wieder aufs Butterbrot geschmiert bekommt.“ (F2, w)

„Wenn jemand da päpstlicher als der Papst ist oder allgemein meint, immer die Schreiben so zu verändern, wie er sie gerne hätte, dann kann das schon passieren, das es da Probleme gibt, zum Glück ist es bei uns nicht so, aber ich kenn das aus ’m alten Platz, so ’ne Vorgesetzten, die halt nur aus Prinzip gewisse Schreiben immer so ändern, weil sie’s gern so hätten, aber eigentlich ist der Fall nicht falsch.“ (F12, m)

„Wenn konkret gesagt wird, na ja, also das ist ja eigentlich nur bei Ihnen, dass Sie das hier bemängeln oder nicht schaffen oder immer sagen, das ist zu viel, und dann wird pauschal gesagt, bei allen anderen klappt es auch, die sind schon weiter oder die sind besser, also das ist auch so ’n typisches Verhalten von Vorgesetzten ... Aber das wird dann wirklich durch die Vorgesetzten doch so ’n bisschen, ja, geschürt kann man schon sagen. Indem es dann heißt, wenn man ’n Problem anspricht, also das versteh ich jetzt gar nicht, das ist für die anderen gar kein Problem oder die haben damit kein Problem. Ja, da fühlt man sich dann auch manchmal ’n bisschen unter Druck gesetzt oder auch nicht so ernst genommen. Man erfährt dann wenig Wertschätzung durch solche Äußerungen.“ (F15, w)

Männer werden dabei tendenziell eher ernst genommen und respektiert, es entsteht allerdings auch leichter eine Konkurrenzsituation.

„Für einen Mann ganz deutlich, wenn sie sich nicht ernst genommen fühlen von ihrem Vorgesetzten, also, wenn das so rhetorische Fragen sind: ‚Wie geht’s Ihnen?‘ oder wenn jemand unnötigerweise Einfluss nehmen möchte auf ihre Arbeitsorganisation.“ (F1, w)

„Na ja, denke ich, gibt’s keine Situationen, wenn der arbeiten will. Ich denke, die Konflikte gibt’s immer bloß, wenn der Vorgesetzte der Meinung ist, der Mann müsse mal ’n bisschen arbeiten, und der aber keine Lust hat. Ansonsten, wenn hier ’n Mann arbeitet, gibt’s kein Konfliktpotenzial.“ (F10, w)

Frauen erfahren belastendes Vorgesetztenverhalten häufiger und werden in ihren beruflichen Kompetenzen weniger ernst genommen.

„Dass eben noch bestimmte Denkungsweisen von Vorgesetzten, dass 'ne Frau von der Arbeit her und von ihrer Rolle, von ihrer Funktion her nicht so 100 % akzeptiert wird. Also ich hab es selber ab und zu mal gemerkt, wenn 'n Vorgesetzter, wo ich noch im Innendienst tätig war, wie sie dann auf 'ne Art und Weise der Kollegin dann irgendwas gesagt haben, ich finde auch, wenn ich mal so rückdenke, auf eine, ja, auf eine sehr harsche Art und Weise, was schon richtig so 'ne Art Anweisung ist und beim Mann irgendwo so 'n bisschen, da verkauft der männliche Vorgesetzte das 'n bisschen anders. Er will zwar das Gleiche, aber er geht anders ran, also er geht jetzt nicht mit der Sache, du musst, sondern, sehen Sie mal, so ist es doch besser oder, aber wir wollen schon so machen, oder, es wird anders verkauft. ... wo der Vorgesetzte doch eben sagt, ich akzeptier dich zwar, dass du hier arbeitest, aber du bist doch eben nur 'ne Mitarbeiterin, irgendwie so. Das kann ich mir gut vorstellen, dass es da doch noch Vorgesetzte gibt, die es auf der einen oder anderen Art und Weise gerade so was 'ner Frau gegenüber spüren lassen.“ (F9, m)

„Wogegen ich denn eben, Schreiben, die ich gemacht habe, [Geräusch von Durchstreichen], durchgestrichen, so. Manchmal war's bloß 'n Wort, was nicht gepasst hat oder man sich über die Ausdrucksweise hätte streiten können, hätte man vielleicht in dem Schreiben was ändern können, nein – das ist irgendwie so 'ne Demonstration von Macht und das gefällt mir nicht und das hab ich eben erlebt, dass es Männern gegenüber anders läuft. Da wird doch eher die Kommunikation, dieses Kumpelhafte, was ich schon mal erwähnt habe, doch eher auf dieser Schiene versucht zu lösen.“ (F10, w)

„Der Sachgebietsleiter, den wir zurzeit haben, vermittelt den Eindruck, mit Frauen schwer umgehen zu können, und es klagen alle Frauen sehr und die Männer nicht. Sie haben es irgendwie einfacher im Umgang.“ Frage: Und der redet Ihnen auch mehr rein? „Ja.“ (F11, w)

#### ***h) Belastungen in Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld***

Die Arbeit im Finanzamt wird spontan durchweg als gut vereinbar mit anderen Verpflichtungen im Leben gesehen. Es gibt gute Möglichkeiten, die Arbeitszeit selbst zu beeinflussen und zum Beispiel bei Krankheit von Kindern zu Hause zu bleiben.

„Ich kann dadurch, dass ich mit der, mit meiner Zeit relativ gut umgehen kann, kann ich das natürlich mit dem Familienleben sehr gut irgendwo

vereinbaren. Auch mal zu Hause zu arbeite, was, mit den Kindern ist das gut machbar, wenn da mal irgendwas ist. Das ist 'ne ganz positive Sache bei unserer Zeiteinteilung. Fürs Familienleben, persönliche Leben ist das okay.“ (F11, w)

Verpflichtungen, die Männer neben der Erwerbsarbeit haben könnten, fallen den Befragten nur wenig ein. Hier gebe es keinerlei Vereinbarkeitsprobleme.

„Das bietet für einen Mann auch die Möglichkeit, also, wenn man neben der Arbeit noch viel andere Dinge tut, also, Hobbys oder so, dann ist das hier genau der richtige Arbeitsplatz, weil, es ist ein planbares Arbeiten. Urlaub, Freizeit ist alles gut kalkulierbar.“ (F1, w)

„Bei Männern hab ich das ehrlich gesagt auch nicht gesehen. Also, wenn die sagen, die Familie der Frau macht – die Familiensachen macht die Frau, also das heißt, die kommen auch gar nicht in Kollision mit anderen Beschäftigungen.“ (F9, m)

Verpflichtungen von Frauen werden viel häufiger benannt, allerdings auch, dass es hier ebenfalls keine Vereinbarkeitsprobleme gebe. Dies begründe sich vor allem dadurch, dass die Möglichkeiten, Teilzeit zu arbeiten, besonders gut bewertet werden. Die guten Möglichkeiten, als „weiblich“ angesehene Verpflichtungen zu bewältigen, werden also mit dem Preis der Arbeitszeitreduzierung (und den damit verbundenen beruflichen Nachteilen) „bezahlt“.

„Also, es verträgt sich ebenso gut, wenn man auch Familie hat und einiges drum herum hat. Es bietet die Möglichkeit wie nirgendwo anders, Teilzeit zu arbeiten.“ (F1, w)

„Ja, insofern, dass man halt die Arbeitszeit verkürzen kann. Doch, da gibt's sicherlich keine Probleme. Man kann ja die Arbeitszeit beliebig verkürzen.“ (F5, m)

„... die Schwierigkeiten, die 'ne Frau möglicherweise zusätzlich hat oder mehr hat als 'n Mann, sei es, wenn's jetzt um Familie oder Kinder oder so was geht, die werden also schon berücksichtigt. Also, wenn das Kind krank ist oder so, und die Frau sagt, ich muss jetzt schnell nach Hause, weil mein Kind krank ist, ich muss es vom Kindergarten oder sonst wie abholen, dann wird da also nicht deswegen Stunk gemacht, weil sie nun 'ne Frau ist. Also, ich weiß jetzt nicht, wie ich's anders beschreiben soll, also, ich denke, da haben die nicht jetzt irgendwie Schwierigkeiten.“ (F8, m)

„Sicher hat die Frau auch im Allgemeinen mehr zu tun, hat mehr am Hals als 'n Mann ...“ (F15, w)

Als einziges Problem, das Männer mit dem sozialen Umfeld haben können, wird angeführt, dass die Arbeit im Finanzamt weniger Ansehen genießt als andere Arbeitsfelder.

„Was vielleicht nicht so gut ankommt, ist vielleicht im Freundeskreis, Fußballverein, keine Ahnung, wenn man da sagt, na ja, ich bin Finanzbeamter. Ich sag mal so vom Ruf her.“ (F2, w)

Für Frauen wird dagegen positiv erwähnt, dass die Arbeit im Büro für eine Frau ein höheres Ansehen hat als andere Frauenberufe.

„Ansonsten, denke ich mir, ist es für 'ne Frau eigentlich – also sagen wir mal, wenn vielleicht im Freundeskreis so drei, vier Frauen zusammen sind, und die eine hat, weiß ich nicht, 'n Bürojob und die andere ist ich sag mal vielleicht nur in Anführungsstrichen Verkäuferin, dass vielleicht der Bürojob anerkannter ist.“ (F3, w)

## **B. Ressourcen**

### **a) Verstehbarkeit**

Die Anforderungen, die bei der Arbeit im Finanzamt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt werden, werden von nahezu allen Befragten als klar und eindeutig angesehen. Die Anforderungen sind in Arbeitsplatzbeschreibungen, Leitfäden, Anweisungen und anderen Vorschriften eindeutig formuliert und dort abrufbar vorhanden. Für die unterschiedlichen Arbeiten (zum Beispiel Steuererklärungen bearbeiten, Betriebsprüfungen durchführen) gibt es jeweils klare Vorstellungen darüber, wie vorzugehen ist.

„... eigentlich ist es klar aufgegliedert, weil, es gibt ja, gerade im Vollstreckungsbereich, richtig so 'ne Vollstreckungsanweisung und Vollzieheranordnung und weiß ich nicht, Vollzieherordnung und alles so was und da steht schon eigentlich klipp und klar drin, wie wir uns auch gegenüber anderen verhalten sollen, und auch, was wir hier machen sollen oder in welcher Reihenfolge manche Sachen abgearbeitet werden sollen oder so, das ist klar geregelt.“ (F3, w)

„... wir haben ja auch 'n Leitfaden, wo also Arbeitsbereiche ganz konkret benannt sind.“ (F10, w)

Als Anforderungen an die Person der Beschäftigten und die Art und Weise der Aufgabenerledigung werden genannt: Belastbarkeit, Schnelligkeit, Fehlerfreiheit, Fachwissen, Entscheidungsfreudigkeit, analytische Kompetenzen, Flexibilität, Höflichkeit und Freundlichkeit.

„... also 'n großer Anteil ist doch Telefontätigkeit, dass da freundlich, höflich und mit richtigen Aussagen und Antworten, also den Steuerpflichtigen oder den Anfragenden gegenüber getreten wird.“ (F15, w)

„Dass möglichst Fehlerquellen weitestgehend ausgeschlossen werden durch korrektes Arbeiten und eben die Sachverhalte gründlich aufgeklärt werden.“ (F15, w)

„Wir müssen belastbar sein, wir müssen schnell reagieren können, flexibel reagieren, möglichst mehrere Tätigkeiten auch auf einmal ausführen können, wechseln können ...“ (F1, w)

„Man muss in der Lage sein, a: zu erkennen, wo im Unternehmen die Probleme stecken, ich muss damit umgehen können, was mir an Buchführungsunterlagen und Belegen vorgelegt wird, ich muss es umsetzen können in der Auswertung und ich muss in der Lage sein, rechtliche Probleme zu erkennen und möglichst so lösen zu können, a: entweder weiche ich ab oder ich weiche nicht ab. Und wenn ich abweiche, muss ich's darstellen können und muss meinen Standpunkt vertreten können.“ (F11, w)

„... man muss eigentlich zügig arbeiten können, man muss entscheidungsfreudig sein, ...“ (F13, w)

Zur Bedeutung der Geschlechterrolle wird gesagt, dass die Anforderungen für Männer klarer sind als für Frauen, besonders auch in Hinblick darauf, was *nicht unbedingt* getan werden muss.

„... den meisten Männern [ist] klar (...), was sie machen müssen ...“ (F6, w)

„... für einen Mann, denke ich, dass er, (...) mit mehr Ruhe vielleicht da rangehen kann, weil er im Vergleich zu 'ner Frau nicht so viele Dinge im Hinterkopf hat.“ (F1, w)

Dagegen erscheinen die Anforderungen für Frauen weniger klar bzw. anspruchsvoller:

„... bei Frauen ist es oftmals so, (...) dass die oftmals vielleicht auch 'n Stück weit ängstlich sind und lieber noch mal nachfragen. Um die Arbeit richtig zu machen und keene Fehler zu machen.“ (F6, w)

„... die [einige Frauen] denken, die Arbeit, die muss ich jetzt schaffen, also, wat monatlich rin kommt an Arbeit muss unbedingt weg.“ (F14, m)



## **b) Handhabbarkeit**

Die Aussagen zur Frage, ob die Anforderungen bewältigt werden können, unterscheiden sich stark: Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten sie für gut bewältigbar, andere halten sie für schwer zu bewältigen.

„... die Anforderungen sind so, dass man die erfüllen kann.“ (F10, w)

„... die (...) haben das so annähernd geschafft.“ (F8, m)

Andererseits:

„... die Arbeit ist ja generell schwer zu bewältigen.

Ich glaube, so richtig gut bewältigt hier keiner mehr seine Arbeit.“ (F13,w)

Einige beschreiben eine Verschlechterung der Situation:

„... man soll immer mehr mit immer komplizierteren Programmen in immer kürzerer Zeit schaffen. Und man soll immer mehr Geld eintreiben.“ (F11, w)

„... dass die Belastung wirklich stark gestiegen ist und man wirklich Mühe hat, die Arbeit zu schaffen.“ (F5, m)

„... weil der Dienstherr ja Personal weiter abbaut, der rechnet sich selber aus, er braucht soundsoviel Leute und stellt aber nur 90 % der Leute, die er selber ausgerechnet hat, ein.“ (F5, m)

In den Fällen, wo die Anforderungen nicht bewältigt werden können, sehen einige Befragte dafür eher individuelle Ursachen:

„... sondern vom Typ Mensch an sich her gesehen, dass die eine oder andere doch dann mit Stresssituationen diesen Anforderungen dann nicht so ganz hinterherkommt.“ (F9, m)

„,[Eine] Kollegin, (...) die ist raus, die hat eben diesen Anforderungen nicht Genüge getan.“ (F9, m)

„Ich schaffe es seit Jahren nicht. (...) Aber, ja, das ist vermutlich 'ne ganz persönliche Einstellung oder 'n ganz persönlicher Entwicklungsprozess, den ich irgendwie nicht so bewältigt bekommen habe bisher oder nicht so bewältigt bekomme, wie es von mir gewünscht wird.“ (F8, m)

Die Geschlechterrolle erleichtert bzw. erschwert zum Teil die Handhabbarkeit, wobei die Frage, ob Frauen oder Männer die Anforderungen leichter bewältigen, uneindeutig beantwortet wird. Männlichkeit wird als Vorteil gesehen, weil Männern höheres Fachwissen und bessere Strukturiertheit zugeschrieben wird:

„Ja, das ist [bei einem Mann] halt gut organisiert.“ (F2, w)

„Wenn man [als Mann] das entsprechende Fachwissen hat, gut.“ (F2, w)

Andererseits wird Männlichkeit als Nachteil gesehen, weil Männern Belastbarkeit und die Fähigkeit, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden, abgesprochen wird:

„Männer [sind] weniger belastbar (...) wie Frauen. (...) die [kommen] mit der Masse schlechter klar ... (...) Die konzentrieren sich und wuseln noch mal und noch mal und noch mal, wo andere sagen würden, in der Zeit hätte ich schon dreimal die gleiche Arbeit erledigt.“ (F6, w)

Weiblichkeit wird als Vorteil gesehen, weil Frauen zugeschrieben wird, dass sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können:

„Wie sie [die Frauen] sie bewältigen könnten? Ja, indem sie sich vielleicht auf das Wesentliche konzentrieren.“ (F6, w)

Außerdem wird Frauen zugeschrieben, dass sie bei der Bedienung des Computers im Vorteil sind:

„Und die können ja alle Maschine schreiben, von daher geht es ja ganz gut mit der Tastatur.“ (F14, m)

Weiblichkeit wird aber auch als Nachteil gesehen, weil Frauen zugeschrieben wird, dass sie weitgehendere Anforderungen zu bewältigen haben:

„’ne Frau am Arbeitsplatz ist eben nicht nur jetzt der Arbeitende, (...) sondern ’ne Frau ist auch immer Mutter, Hausfrau, familiär anders gebunden, also, ich denke (...) letztendlich (...) hat ’ne Frau mehr zu bewerkstelligen, um die Anforderungen zu erfüllen.“ (F10, w)

„Mehr Einflüsse von außen und größere Einflüsse von außen. Man macht sich halt doch über andere Sachen Gedanken, wo die Männer gar nicht auf die Idee kommen würden, sich Gedanken zu machen.“ Frage: Also über Sachen außerhalb von der Arbeit? Oder innerhalb der Arbeit? „Auch innerhalb von der Arbeit, aber dann geht’s halt nicht um die Arbeit direkt, sondern dann geht’s halt um das menschliche Zusammenarbeiten.“ (F2, w)

Eine weitere Begründung dafür dass die Arbeit von Frauen schlechter bewältigt wird, ist, dass die Arbeit als „männerdominiert“ bezeichnet wird.

„Also, es sind mit Sicherheit welche [Frauen], wo man sagt, die sind sehr engagiert und die bewältigen das gut, und es gibt natürlich halt auch welche, die halt nicht so sind, also da, weil ja bei uns das eher so männerdominiert ist.“ (F7, w)

### **c) Bedeutsamkeit**

Bei der Frage nach dem Sinn der Arbeit im Finanzamt finden sich in den Antworten deutliche Unterschiede in Bezug auf die Geschlechterrollen. Gemeinsamkeiten

bzw. unspezifische Aussagen beziehen sich ausschließlich auf die Funktion des Geldverdienens und die Bedeutung der Steuereinzahlung für den Staat bzw. die Gesellschaft:

„Na ja, zum Geldverdienen ist es vielleicht schon richtig.“ (F6, w)

„... wenn er sich damit identifiziert, dass er hier Beamter ist, (...) und im Dienste des Staates hier Steuern einnimmt, dann halte ich's schon für sinnerfüllt, weil, es gibt dann halt Steuereinnahmen, die ja dann doch anderen zugutekommen.“ (F1, w)

„'ne Erziehungssache, Erziehung der Leute praktisch, der Bürger.“ (F14, m)

Welchen Sinn die Arbeit im Finanzamt macht, erklären die meisten Befragten vor dem Hintergrund der weiblichen und männlichen Geschlechterrollen. Demnach stellt sich Ihnen die Frage nach dem Sinn der Arbeit für eine Frau anders als für einen Mann.

Bei Frauen spielt der Verdienst zwar einerseits die wichtigste Rolle, dies wird allerdings immer in Bezug auf die weibliche Geschlechtsrolle in Partnerschaft und Familie bezogen. Der Verdienst dient demnach entweder dem Lebensunterhalt bei Alleinerziehenden, wird als Ergänzung eines hauptsächlich vom männlichen Partner erworbenen Familieneinkommens gesehen oder dient als wesentliches Merkmal der Gleichstellung der Frau in der Partnerschaft:

„... für 'ne alleinstehende Mutter hat die natürlich den Sinn, den Lebensunterhalt zu verdienen.“ (F10, w)

„... und vielleicht sich 'n Taschengeld verdienen ...“ (F10, w)

„Heute ist ja eben auch vielfach die Frau in der Alleinstellung oder in der gleichberechtigten Stellung zum Freund oder Mann oder so und da will die genauso viel Geld nach Hause bringen, deswegen sind ja teilweise auch recht hochwertige Berufe hier in der Finanzverwaltung.“ (F8, m)

Daneben bestehe der Sinn der Arbeit für eine Frau darin, Spaß und Abwechslung zu erleben – besonders auch im Vergleich zu anderen Lebensbereichen, die mit der weiblichen Geschlechtsrolle verbunden seien. Die Arbeit wird auch als eine Möglichkeit gesehen, Anerkennung und Wertschätzung zu erfahren. Auch hier wird Bezug auf die weibliche Geschlechtsrolle genommen. Anerkennung als bedeutsame Person bei der Arbeit zu erlangen ist demnach eine besondere Erfahrung für Frauen:

„Die kommen eben einfach auch hierher, weil sie 'n bisschen Unterhaltung haben möchten, mal von zu Hause weg sein möchten.“ (F10, w)

„... die Selbstbestätigung ist ganz ganz wichtig (...). Also, wenn man dann nur auf die Kinder reduziert ist und auf den Mann, der dann gestresst von der Arbeit nach Hause kommt und den dann zuquatscht, der aber eigentlich gar nichts mehr hören will, also es ist schon auch 'n Stück Selbstbestätigung, wenn man denn sagt, okay, ich gehe arbeiten, man ist unter Menschen, man sieht andere Probleme, man kommt raus aus seinem Einnmaleins, was man so tagtäglich hat.“ (F2, w)

„[Der Umgang] mit honorigen Kräften sagen wir mal, ist 'ne Anerkennung, das ist also 'ne Aufwertung auf jeden Fall, insbesondere in unserer Gesellschaft, weil das Frauenbild immer noch nicht so pari, pari ist, wie es dann sein sollte, gerade in solchen Bereichen, wo man ja doch sehr selbstsicher auftreten muss, wo man ja auch was darstellt, wenn man als Einzelkämpfer draußen halt ist und man muss sich da selbst behaupten, das ist für 'ne Frau mitunter schwieriger, auf jeden Fall, sich da zu behaupten. Und wenn sie es schafft, ist es für sie eine höherwertige Anerkennung, für sie selber.“ (F9, m)

Der Sinn der Arbeit wird an den Menschen festgemacht:

„... ich habe meine Investitionen auch, also das hat was gebracht, dass ich, weiß ich nicht, den Kunden zugehört habe und gesagt habe, weiß ich nicht, wir machen jetzt mal 'ne Ratenzahlung. (...) Aber insgesamt (...) denken die Frauen vielleicht über den Detailfall noch mal nach, dass man sagt, wenn man den abgeschlossen hat, Mensch, kommt der noch mal wieder, kommt der nicht wieder, schafft der das, die nächsten Steuern zu zahlen.“ (F3, w)

Die Bedeutung des Geldverdienens bei der Arbeit wird für Männer vor dem Hintergrund der männlichen Rolle des Familienernährers gesehen:

„Dass er seine Einnahmequelle hat und seinen Lebensunterhalt für sich und möglicherweise seine Familie zu finanzieren.“ (F15, w)

„Bloß sie müssen halt oder wollen die Familie ernähren oder vielleicht noch, wenn's gut läuft, Haus bauen, (...) das ist doch für viele so 'n ganz erstrebbares Ziel.“ (F10, w)

„... man will ja Karriere machen, nicht um Karriere zu machen, sondern um mehr Geld zu verdienen, 'ne“ (F5, m)

Darüber hinaus bietet die Arbeit im Finanzamt für die männliche Geschlechtsrolle vielfache Möglichkeiten der Sinngebung und der Selbstbestätigung. Beides wird für die männliche Geschlechtsrolle als besonders bedeutsam angesehen:

„Er hat ’ne Selbstbestätigung im Beruf, (...) die Arbeit ist hoch qualifiziert, also sprich, dem Ego wird gutgetan.“ (F4, w)

„[Die] identifizieren sich schon sehr mit den Gesetzen und mit den rechtlichen Grundlagen und wollen das auch sehr korrekt machen. (...) Und da, glaube ich, dass viele Männer, die sehr tiefen Sinn in dieser Arbeit spüren (...)“ (F1, w)

„... für Männer, die sehr zahlenorientiert sind, auch ’ne interessante Tätigkeit, a: man hat mit Menschen auch zu tun, es ist ja nicht nur ’n reiner Bürojob, sondern man hat auch sehr viele Kontakte mit den Steuerpflichtigen ...“ (F2, w)

„Auch von Steuerpflichtigen, (...) irgendwie kommt es so rüber, dass der Mann gilt dann immer noch, wenn er von ’ner Behörde kommt, als so ’ne Art Respektperson.“ (F9, m)

Dabei spielen neue Herausforderungen und Aufstiegsmöglichkeiten eine besondere Rolle:

„... und weil man sich [als Mann] mit dem Thema sehr intensiv befasst, also man befasst sich ja selten mit ’nem Thema so intensiv, sodass man anderen Leuten darüber erzählen soll (...) Macht man natürlich auch, um seinen Horizont zu erweitern.“ (F5, m)

„... ich vermute, dass Männer doch verrückter danach sind, einfach im Beruf ’ne höherwertige Position zu erreichen ...“ (F10, w)

„... man will ja Karriere machen ...“ (F5, m)

#### **d) Aufgabenvielfalt**

Zur Frage der Aufgabenvielfalt gibt es unterschiedliche Antworten. Bestimmte Aufgabenbereiche werden als abwechslungsreich wahrgenommen, andere als eher eintönig. Dabei unterscheiden sich die unterschiedlichen Abteilungen je nachdem, welche Aufgabenbereiche überwiegen.

„... mehr oder weniger sitzt man ja wirklich hier nur auf’m Amt und blättert in Papier (...) ... direkt die Art der Tätigkeit, die man macht, ist sehr stupide und sehr eintönig.“ (F10, w)

Vielfältigkeit in den Aufgaben wird festgemacht

■ an dem Kontakt mit unterschiedlichen Menschen:

„Vielfalt ist halt, dass man mit vielen Menschen zu tun hat, verschiedenster Art, das heißt also halt mit den Steuerpflichtigen bei den verschiedenen Steuerberatern, Rechtsanwälten und das heißt man hat, also doch da sehr abwechslungsreich ist das.“ (F9, m)

- an häufigen Änderungen der Gesetze:
 

„[Die] technische Umsetzung der Änderungen in den Steuergesetzen ist immer ganz hochinteressant und erfordert auch von uns, (...) sehr viel Lernbereitschaft, da sich ständig irgendwas ändert und wir ständig uns auf irgendwelche neuen Programme einstellen müssen.“ (F2, w)

„... durch die stetigen Änderungen der Steuergesetze man natürlich immer doch sehr hinterher sein muss, da ist da das Abwechslungsreiche mit drin.“ (F9, m)
- an der Komplexität der Aufgaben:
 

„... aber es kommt dann auch drauf an, was man für Fälle bekommt, und dann kann's sehr interessant werden, wenn einem die Zeit gelassen wird, sich dann auch ausgiebig damit zu beschäftigen.“ (F8, m)

„... hier ist ganz schön was los und wenn de hier herkommst, mal sehn, was der Tag hier für Überraschungen so bereithält, das ist schon, also, ist jeden Tag irgendwas Verrücktes und irgendwas, was man noch nie gemacht hat und wo man wieder gucken muss, dass man das bewältigt kriegt ...“ (F10, w)

Direkte Aussagen zur Geschlechterrollendimension gibt es hier wenige, sie deuten allerdings darauf hin, dass mit Männlichkeit ein höherer Anspruch an Aufgabenvielfalt verknüpft und damit tendenziell auch eher verwirklicht wird:

- „[Es] gibt schon Sonderaufgaben, dass man halt die Anwärter, also die Auszubildenden damit schult und so, oder auch 'n Multiplikator ist für irgendwelche neuen Programme oder so, (...) dann lässt man sich selber schulen und erzählt's denn seinen Kollegen halt oder bringt's denen bei. ... doch machen schon eher Männer, Sonderaufgaben. (F5, m)
- „... ich kann mir schon vorstellen, dass 'ne Frau denkt, (...) wenn sie in die Finanzverwaltung gegangen ist, dass se schon gedacht hat, ja, abwechslungsreicher als vielleicht, wie ich gerade sagte, Bäckereifachverkäuferin.“ (F8, m)

### **e) Qualifikationspotenzial**

Die Aussagen zum Qualifikationspotenzial enthalten zahlreiche Hinweise auf die zentrale Bedeutung der Geschlechterrollen bei diesem Kriterium. Die geschlechterübergreifenden Aussagen bewegen sich zwischen zwei Polen: Einerseits werden klare Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der „normalen“ Laufbahntwicklung und aufgrund herausragender Leistungen gesehen und auch mit konkreten Erfahrungen verbunden. Andererseits überwiegt den Interviews zu-

folge allerdings in den letzten Jahren ein Gefühl der Perspektivlosigkeit, weil vor dem Hintergrund der Berliner Haushaltslage überhaupt keine Stellen vorhanden seien, auf die man sich bewerben könne.

„Also, wer das möchte und wer eingeschätzt wird, dass er das auch kann, dass er dafür befähigt ist, der bekommt diese Möglichkeiten [aufzusteigen] auch.“ (F2, w)

„...’ne bessere Möglichkeit, jetzt von der Besoldung her nach oben zu kommen, ist schon gegeben, dadurch, dass ja das Beurteilungsverfahren geändert wurde. (...) irgendwann ist Ende der Fahnenstange, irgendwann ist Ende mit der Karriere ...“ (F2, w)

„... weil die angespannte Haushaltslage in Berlin, da kommt man eigentlich nicht mehr viel weiter. Es steht alles seit Jahren. Also, da dauert’s zehn Jahre, eh Sie mal die Eingangsamtsstufe verlassen haben, und ist ja schon frustrierend. Da könnte ich mir schon denken, dass einige diesen Karrieregedanken über Bord werfen. (...) dann sagt man sich, wozu soll ich mir ’n Bein ausreißen und meine Gesundheit riskieren ...“ (F5, m)

Das Qualifikationspotenzial wird für Frauen und Männer sehr unterschiedlich eingeschätzt. Zunächst wird oft beschrieben, dass sich gleich viele Frauen und Männer beruflich weiterentwickelt haben. In Anbetracht des zahlenmäßigen Geschlechterverhältnisses wird allerdings deutlich, dass die Aufstiegschancen für einen einzelnen Mann wesentlich günstiger sind als für eine Frau.

„Ne, ich glaube, also rein jetzt sachgebietsleitermäßig verteilt sich das ganz gut. Wenn es nicht sogar mehr Männer sind. Da dürften es, also, im Verhältnis sozusagen, auf jeden Fall mehr Männer sein.“ (F13, w)

„... von denen jetzt her, die sich massiv verändert haben, also dass die denn ’n Aufstieg in die nächsthöhere Laufbahn machen, sind schon eher Männer, was ich so mitbekommen habe. Obwohl es sich die Waage hält, weil, selbst wenn man hier Männer bevorzugen würde, würde sich nachher in der Zahl gar nicht niederschlagen, weil man ja viel mehr Frauen in der Verwaltung hat als Männer. (...) Wenn man nachher in gewissen Laufbahnen oder bei gewissen Aufstiegschancen Männer und Frauen gleichermaßen vertreten haben will, ist mit Sicherheit, durch die Quote, für Männer die Chance wesentlich höher.“ (F5, m)

„... da würde ich fast denken, dass es mehr Männer sind. (...) Also, ich würde (...) nicht sagen, dass die Frauen da überwiegen. Also wenn, dann Hälfte, Hälfte.“ (F4, w)

Männern werden durchgehend gute Möglichkeiten zugeschrieben, sich für einen Aufstieg bzw. für anspruchsvollere Tätigkeiten zu qualifizieren. Die männliche Geschlechtsrolle wird für die Karriere als begünstigend angesehen. Begrenzt werde dies allerdings durch die wenigen vorhandenen interessanten Stellen.

„Und es ist für die Männer, die hier arbeiten, schon die Möglichkeit da, sich zu profilieren. Wenn sie das wollen, ist es kein Thema.“ (F2, w)

„Ja, wenn er in seinem Metier fit ist, also wenn er dementsprechend (...) gute Arbeit leistet, hat er natürlich die Möglichkeiten, sich (...) zu bewerben (...) und dementsprechend dann (...) auch höher zu kommen, beziehungsweise, wenn er es anstrebt, ja, auch Sachgebietsleiterfunktionen später mal zu erwerben.“ (F7, w)

„Und da haben Männer natürlich meist den Vorteil, dass sie sagen, okay, ich setze meine Priorität auf mein berufliches Weiterkommen ...“ (F2, w)

„... wenn ich kontinuierlich da gelernt habe, gearbeitet habe und drangeblieben bin, nicht in Teilzeit gehen muss und mich schon dadurch bescheide, dann hab ich als Mann die besseren Möglichkeiten.“ (F1, w)

Frauen wird dagegen zugeschrieben, dass sie aufgrund verschiedener Einschränkungen, die mit der weiblichen Geschlechtsrolle verbunden werden, weniger dazu in der Lage sind, sich beruflich fortzuentwickeln. Dabei werden einerseits familiäre Verpflichtungen genannt.

„Frauen [zeigen sich] manchmal (...) nicht so versetzungsbereit (...), weil (...) Frauen so Gewohnheitstiere sind, ja, bei den Männern ist es vielleicht so, die sagen sich, ich geh dahin, ich mach meine Arbeit und ich bekomm dafür Geld, egal welche Arbeit ich mache, während eine Frau (...) auf diesen Wohlfühlfaktor mehr Wert legt, dieses, ich habe mich da jetzt eingearbeitet und ich mach das jetzt endlich zwei Jahre, jetzt geht mir das leicht von der Hand und jetzt wieder von vorne anfangen.“ (F3, w)

„... wo Frauen dann vielleicht sagen, nee, die Stelle gefällt mir nicht und nur fürs Geld mach ich das nicht.“ (F3, w)

„... wo dann Frauen doch eher sagen, nee, ich stecke jetzt zurück, ich habe jetzt noch die Kinder zu Hause und die bleiben zehn Jahre noch die Nummer eins für mich und dann kann ich eventuell mal nachdenken, ob ich in meinem Beruf noch weiterkommen möchte.“ (F2, w)

„... weil, viele Frauen sind durch Erziehungszeiten zum Beispiel aus dem Prozess erst mal für einige Zeit raus, man muss den Anschluss wieder gewinnen, die Aufgaben sind so vielgestaltig, das entwickelt sich relativ schnell, durch Computertechnik, man muss wieder reinfinden ...“ (F1, w)



„Aber da wird's natürlich dann schon wieder schwieriger, (...) es steht zwar in den Ausschreibungen drinnen, dass Teilzeitkräfte genauso willkommen sind. Aber da ist es dann schon halt schwierig. Also (...) in der Betriebsprüfung ist es auch so, (...) 50 % ist eigentlich das absolute Minimum, (...) und, (...) mit 'ner Teilzeitkraft dann in höheren Positionen, denke ich mal, die (...) sind nicht so dicht gesät, weil, (...) [ein] bestimmter, ja, theoretischer Aufwand, der immer dabei ist, und bestimmte Verwaltungsarbeiten, die man machen muss, die werden auch nicht weniger, auch wenn man Teilzeit arbeitet (...). Und (...) für 'ne Frau (...) wird die Luft dann irgendwann enger ...“ (F7, w)

Zum anderen wird gesagt, dass Frauen, um Karriere machen zu können, mehr leisten müssten oder härter sein müssten als Männer:

„Also, ich muss als Frau glaube ich mal 'n Zahn mehr zulegen als die Männer.“ (F1, w)

„... auf dem Bereich der Vorgesetztenenebene, da wird es mitunter dann schon kritisch. Da geht das unkollegiale Verhalten los, da kommt dann dies, (...) dass die Frau vielleicht der Meinung ist, ich muss mich besonders behaupten, und sie zieht in dieses recht harte, extremistische (...) Vorgesetztenverhalten an.“ (F9, m)

„Frauen meinen, als Führungskraft sich mehr beweisen zu müssen als Männer.“ (F11, w)

### **f) Tätigkeitsspielraum**

Der alltägliche Arbeitsablauf im Finanzamt bietet in allen Bereichen weitgehende Möglichkeiten zur eigenen Einteilung der Arbeit und zu eigenen Entscheidungen über die Organisation der Arbeit im Rahmen der rechtlichen Vorgaben. Selbstständig entscheiden können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel über die tägliche und wöchentliche Reihenfolge der Erledigung der Arbeitsaufgaben und – soweit ihr Zeichnungsrecht dafür die entsprechenden Befugnisse beinhaltet – auch über Entscheidungen im eigenen Ermessen.

„... man kann sich natürlich die Reihenfolge dessen, wie man die Arbeit macht, (...) aussuchen.“ (F12, m)

„Eigentlich den ganzen Arbeitsablauf kann man selbstständig einteilen und entscheiden.“ (F2, w)

„Also, weil wir ja doch ein relativ umfangreiches (...) Zeichnungsrecht... also, der Rahmen, den wir selber entscheiden können, der ist relativ groß ...“ (F7, w)

Wo das Zeichnungsrecht eine Abstimmung mit Vorgesetzten erfordert, finden die eigenen Tätigkeitsspielräume ihre Begrenzung. Dabei muss es nicht immer um eine Entscheidung im konkreten Fall gehen. Das Wissen um die Entscheidungsbefugnis der/des Vorgesetzten genügt, um den Tätigkeitsspielraum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne der/des Vorgesetzten einzuschränken.

„Also es ist ja so gestaffelt, dass man eben bestimmte Sachen in bestimmten Positionen nicht unterschreiben darf, die müssen dann zum vorgesetzten Sachgebietsleiter, (...) und da ist es natürlich schwer, Entscheidungen zu treffen, man muss dann immer erst so 'n bisschen abwägen, wie würde mein Vorgesetzter handeln. (...) Also sagen wir mal, man versucht Weg A und der Vorgesetzte sagt, nein, ich möchte hier immer Weg B, dann werden sie in Zukunft wahrscheinlich immer Weg B gehen.“ (F3, w)

An diesem Punkt hängt also das konkrete Ausmaß des eigenen Spielraums vom Verhältnis zu den Vorgesetzten ab, vom eigenen Auftreten und davon, inwieweit die/der Vorgesetzte die Ansichten der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters akzeptiert.

„... wobei dann immer die Frage ist, die Entscheidung, die ich für mich persönlich getroffen habe, wie kann ich sie dem Gegenüber durchbringen, wie kann ich sie auch bei meinem Vorgesetzten, meinem Sachgebietsleiter verkaufen.“ (F9, m)

Die Geschlechterrolle begünstigt an dieser Stelle entweder den eigenen Tätigkeitsspielraum (männliche Geschlechtsrolle) oder beeinträchtigt ihn (weibliche Geschlechtsrolle).

„Und da glaube ich, (...) bei den Männern ist es einfacher, dieses aufrechte Gehen.“ (F9, m)

### **g) Partizipationsmöglichkeiten**

Die Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen auf Entscheidungen, sich an Veränderungen zu beteiligen und mitzugestalten, werden übereinstimmend als sehr begrenzt gesehen.

Auf die Frage, wo man mitreden und mitbestimmen kann wurde geantwortet:

„Bei jar nüscht.“ (F6, w)

„Eigentlich gar nicht.“ (F2, w)

Dienstbesprechungen werden maximal einmal im Monat, meistens eher einmal im Vierteljahr oder seltener abgehalten. Die Möglichkeiten, dort mitzureden, seien begrenzt.

Frage: Gibt's bei Ihnen Dienstbesprechungen regelmäßig? „Nee.“ Frage: Gar nicht? „Nur, wenn wat Negatives ist.“ (F14, m)  
„... vielleicht jedes Vierteljahr eine. Also, (...) da erzählt dann einer was, (...) und man hört zu ...“ (F7, w)

Zur Geschlechterrolle überwiegt die Einschätzung, dass Männer sich mehr äußern und dass ihre Meinung auch mehr Gewicht hat.

„... dass in den Bereichen, wo dann einzelne Männer zwischen den Frauen dabei sind, dass denen dann schon mehr Beachtung (...) gezollt wird (...) als wenn dasselbe 'ne andere Frau gesagt hätte, weil's eben halt 'n Mann ist.“ (F4, w)

„Na ja gut, das sind dann (...) die älteren Prüfer, [deren Wort mehr Gewicht hat]. (...) [Das sind] Männer, weil (...) in der Charge gab's damals eigentlich nur Männer, [die] jetzt so Mitte, Ende fünfzig sind. Zu der Zeit war die Betriebsprüfung eigentlich männlich dominiert.“ (F7, w)

Es gibt allerdings auch gegenteilige Einschätzungen:

„Die Männer sind da vielleicht 'n bisschen zögerlicher, denke ich. Aus meinen bisherigen Erfahrungen, weil, sie möchten ja nicht falsch verstanden werden, sie möchten sich nicht behindern.“ (F1, w)

Bei Frauen wird davon ausgegangen, dass sie weniger karriereorientiert sind und sich deshalb weniger einbringen.

„[Die Männer äußern sich] und die Frauen immer erst mal nicht, also, so 'n bisschen nachziehen manchmal noch.“ (F13, w)

„Also wenn man denn irgendwelche Themen da diskutiert oder so, mal 'n bisschen, da muss ich sagen, reden die Frauen eigentlich fast gar nicht. Doch stimmt, insgesamt muss man schon sagen, dass Frauen zurückhaltender sind in Diskussionen und so. Oder auch so wenn's darum geht, mit der Chefin, der zu widersprechen oder so. Also da sind schon Frauen 'n bisschen zurückhaltender.“ (F5, m)

„... dass viele Frauen auch nicht auf Karriere bedacht sind (...). Dass sie halt wirklich nur hier sind wegen des Geldverdienens und dass sie deswegen auch viele Themen nicht so brennend interessieren, dass sie sich damit befassen und denn noch versuchen zu diskutieren.“ (F5, m)

Falls Frauen doch als engagierter wahrgenommen werden, wird das mit zahlenmäßiger Stärke bzw. entsprechender Position, nicht aber mit Karriereplänen verknüpft:

„Es sind oft die sowieso schon aktiven Frauen, die dann was sagen. (...) mehrheitlich ist der kämpferische Teil dann in der Auseinandersetzung

nach der Lösung von Problemen sind das dann die Frauen. Aber auch bedingt durch ihre zahlenmäßige Stärke.“ (F1, w)

„Die [Frauen in höheren Positionen] stellen ihren Standpunkt gegenüber der Amtsleitung schon klarer dar.“ (F14, m)

Teilzeitbeschäftigte und Beschäftigte in Elternzeit können von Beteiligungsprozessen und Informationen eher ausgeschlossen sein.

„Na klar, da ist natürlich durch die althergebrachte Elternzeit (...), wenn Frauen verkürzt gehen (...), oder wenn sie öfter mal fehlen, weil die Kinder krank sind (...), das ist ja nun mal durch die Natur so mitgegeben, dadurch gehen manche Sachen an 'ner Frau vielleicht vorbei, wenn die dann öfter nicht da ist oder so.“ (F15, m)

#### **h) Positives Sozialklima**

Das Sozialklima wird eher positiv beschrieben. Es gibt einigen privaten Austausch und ein prinzipielles Interesse an der Person der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Also, bin ich jetzt in der glücklichen Situation, dass ich hier wirklich auf einem Platz arbeite, wo das harmonisch wirklich alles sehr gut hinhaut (...), dass wir uns auch wirklich über private Probleme (...) unterhalten haben (...), ... weil wir schon über Jahre hinweg mit diesem Miteinander sehr, sehr gut fahren und es uns allen dabei sehr gut geht.“ (F2, w)

„... also Betriebsklima (...) ist eigentlich (...) [in meinem Bereich] immer schon sehr gut gewesen, weil sich ja jeder irgendwie zurückziehen kann in sein Kämmerlein und dann macht die Tür zu.“ (F9, m)

Ein Gegenbeispiel:

„Ist denn bloß Krieg da. [Die] sind die jetzt wieder beleidigt und der ist sauer. Nicht so einfach hier.“ (F14, m)

Es gibt allerdings kein allgemein verbreitetes Vertrauen untereinander. Viele berichten, dass sie niemandem oder nur einem sehr ausgesuchten Personenkreis wirklich persönliche Dinge erzählen.

„Also, vertrauen würde ick im Amt überhaupt keinem ... Weil irgendwie sowieso immer allet irgendwie, wird immer alles weitererzählt.“ (F13, w)

„Ja, Vertrauen ist immer so 'ne Sache, weil gerade in 'ner Behörde viel gesprochen wird. Ich würd nicht sagen, niemanden, aber nur sehr, sehr, sehr wenigen ...“ (F12, m)

Das Sozialklima wird für Frauen und Männer deutlich unterschiedlich gesehen. Während Frauen tendenziell schneller persönliche Kontakte entwickelten, bliebe

der Austausch mit Männern und unter Männern eher auf Themen wie Sport und Arbeit beschränkt.

„Frauen sind, glaube ich, bisschen kommunikativer, da wird – gerade Kinder, das sind immer so gemeinsame Erlebnisse und Erfahrungen, da wird viel ausgetauscht.“ (F10, w)

„Wobei die Frauen untereinander, so sie sich denn auch gut verstehen, leichter kommunizieren, mit weniger Schranken, ja, und weniger Befindlichkeiten. Die Erfahrungen, die ich gemacht habe, sind, dass Männer dann schon abwartender sind, in ihren Äußerungen über Privates.“ (F1, w)

Zwischen den Geschlechtern:

„... wenn man sich länger kennt, dann vermischen sich die Themen miteinander. Also, ich hör mir auch jetzt von einer Frau an, was sie gerade mit ihrer Tochter für 'n Problem hat oder so, ja, und die hört sich an, was bei mir im Sport die nächste Zeit anliegt.“ (F8, m)

„Wenn es 'ne gemischte Gruppe ist, Männlein, Weiblein, teilweise geht man nicht so tief in die Problematik rein usw., aber dann innerhalb der Geschlechter, da geht man dann vielleicht tiefer mit ein, dann doch. Weil man dann vielleicht anders damit umgeht, ich weiß ja nicht, man hat da vielleicht die Angst als Frau oder als Mann, wenn ich denn 'n Problem habe, dem Mann das gegenüber vielleicht zu schildern irgend 'n familiäres Problem oder irgendwie, der kann das nicht so begreifen, als wenn ich das mit 'ner Kollegin besprechen würde. Und beim Mann ist es genauso, wenn er irgendwelche Probleme hat, sei es dienstlicher Art oder, dass man da anders mit umgeht als dann, wenn's 'ne Frau wäre, also das glaube ich schon. Also innerhalb der Geschlechter sind wohl diese Gespräche tiefgründiger und wenn's gemischt ist, dann ist es doch alles auf beiden Seiten etwas zurückhaltender.“ (F9, m)

In Bezug auf Männer:

„Unsere Männer interessiert hauptsächlich Fußball.“ (F11, w)

„... da könnt ich mir vorstellen, dass sich Männer nicht so viel über die Familie unterhalten, sondern eher so über ihre Freizeitaktivitäten, wenn sie noch Freizeit haben im Familienbereich oder so, über Sport auch, über Autos, über Dinge, die rund ums Handwerkern vielleicht anfallen und so aus eigener – vielleicht auch mal über Frauen.“ (F8, m)

Wobei Ausnahmen wahrgenommen werden:

„... also es gibt Männer, die kommen wirklich nur hierher und machen ihre Arbeit und gucken nicht rechts, nicht links, die erzählen nicht viel von sich

privat. (...) Aber es gibt Männer, von denen weiß man eigentlich privat überhaupt nichts (...), und es gibt aber auch Männer, die erzählen frisch, fromm, frei von ihrer Familie, von den Kindern, also da hab ich ein Beispiel (...), der Kollege, der ist eben derjenige, der sich ums Kind kümmert, also bei dem ist die Geschlechterrolle genau umgekehrt: Er geht Teilzeit arbeiten, bringt das Kind weg, holt das Kind ab und der erzählt wieder sehr viel von seinem Kind, wenig von seiner Familie, aber immer wieder vom Kind oder von seinem Privatleben erzählt er ganz häufig was.“ (F3, w)

Weil Männer in der Minderzahl sind, werden ihre Austauschmöglichkeiten als schlechter angesehen:

„Aber die Männer, die ich kennengelernt habe, sind da zögerlicher. Vielleicht liegt es auch daran, dass es eben wenige Männer hier sind und wenn man als einzelner Mann in einer Gruppe von weiteren, mit weiteren neuen Frauen ist, ist es ja schon schwieriger.“ (F1, w)

„Dafür arbeiten zu wenig Männer miteinander konkret zusammen, es sind immer nur mal einzelne Männer hier im Amt tätig, also es gibt wenig Plätze, wo jetzt mehrere Männer so eng zusammenarbeiten.“ (F2, w)

„Ich gebe zu, ich hätte gerne noch einen auf'm Platz, mit dem ich vielleicht mal 'n bisschen über Sport oder Fußball reden kann. Kann ich überhaupt gar nicht. (...) Na, ich kann doch, zum Beispiel mit 'nem Mann hat man immer 'ne andere Gesprächschemie da, genauso wie mit – wenn ne Frau mit – anders ist, ist einfach ganz geschlechterspezifisch, sodass man immer 'n bisschen anders da ist.“ (F12, m)

Als schwierig wird das Sozialklima auch für die Führungskräfte beschrieben: Der persönliche Austausch unter Führungskräften sei üblicherweise geringer, zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern wird er als problematisch eingestuft – darüber hinaus seien unter den Führungskräften überproportional viele Männer vertreten.

„Die Männer, da sie dann oft Sachbearbeiter [also Führungskräfte] sind, sind auch räumlich getrennt voneinander. Es bedarf eines zielgerichteten Zugehens aufeinander.“ (F1, w)

„... sondern das hängt A vom Stand des- oder derjenigen ab, ist er auf der gleichen Ebene oder ist er möglicherweise Vorgesetzter und Untergebener.“ (F8, m)

Ein Gegenbeispiel – aber eben auch eine weibliche Führungskraft:

„... und was meine Chefin macht, interessiert mich ooch und der erzähl ich auch, was ich mache und was nicht.“ (F6, w)

### ***j) Mitarbeitendenorientiertes Vorgesetztenverhalten***

Das Vorgesetztenverhalten wird je nach Person der Vorgesetzten unterschiedlich wahrgenommen. Es gibt einige Vorgesetzte, bei denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Eindruck haben, dass es ein echtes Interesse an ihrem Wohlbefinden gibt.

„Ich habe auch Vorgesetzte kennengelernt, die dann schon echtes Interesse haben und versuchen, das Arbeitsumfeld und die ehrliche Nachfrage auch gestartet haben, damit persönliche Befindlichkeit und Arbeitsprozess so ineinandergreifen und das zu 'nem guten Ergebnis zu führen ist. So was gibt es hier auch, aber in der Minderheit.“ (F1, w)

Es überwiegen allerdings solche Äußerungen, die die Vorgesetzten eher desinteressiert beschreiben und mit wenig glaubwürdigem Interesse.

„Ich hab manchmal den Zweifel, ob die überhaupt wissen, dass es ihre Aufgabe eigentlich auch ist, 'ne Motivierung zu schaffen. (...) aber Menschenführung, Umgang mit Menschen, dazu gehört halt auch Motivierung und nicht nur Stillsein ...“ (F9, m)

„... er will's eigentlich nicht wirklich wissen, weil er dann von Problemen hört, die er – da kann er nicht mit umgehen, da weeb er nicht, wie er das einordnen soll, und eigentlich, huh huh, wenn man so Probleme hört, dann, da deutet sich bloß an, dass die Arbeit immer aus irgendwelchen Gründen nicht geschafft wird, und das will man dann besser, glaube ich, nicht wissen.“ (F10, w)

„Eigentlich interessiert der sich nur dafür, dass es ihm gut geht. Es ist wichtig, auf Deutsch gesagt, dass er seine Schäfchen ins Trockene bringt. Er versucht sich so abzusichern, dass, wenn bei uns mal 'ne Fachgeschäftsprüfung kommt, was sicherlich auch passiert, er ist nicht Schuld.“ (F11, w)

Dabei werden weibliche Führungskräfte positiver eingeschätzt als männliche:

„Ja, indem sie eigentlich immer fragt und jeden Tag vorbeischaute. Also, sie macht jeden Tag ihre Runde ...“ (F12, m)

„Die ist entgegenkommender auch. Die hat da 'n bisschen mehr Verständnis (...). Wenn man sie mal anruft: ‚Ham sie 'n Moment Zeit?‘ ‚Ach ja, kommen sie runter.‘“ (F14, w)

Das Geschlecht der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter hat laut Interviews eine wichtige Bedeutung in Hinblick auf das Interesse vonseiten der Vorgesetzten. Hier findet sich die häufige Einschätzung, dass Männer eine bessere Mitarbeiterorientierung der Vorgesetzten erführen, während Frauen weniger Interesse an ihrem Wohlbefinden entgegengebracht werde.

„Sie zollt [den Männern] mehr Aufmerksamkeit und andere Aufmerksamkeiten als Frauen. (...) Also, sie ist froh darüber, dass sie mal einen Mann in der Abteilung hat, und hofiert ihn auch so: ach, ist ja schön, mal 'n männlicher Kollege und mal 'n anderer Blickwinkel und mal vielleicht 'ne andere Herangehensweise und bringt vielleicht mal frischen Wind.“ (F2, w)

„Also, da, mein Chef, denk ich mal, da kommen die Frauen grundsätzlich nicht so gut bei weg.“ (F7, w)

Es spiegelt sich darin auch die Tatsache wider, dass unter den Mitarbeitenden wenig Männer sind, unter den Vorgesetzten dagegen wesentlich mehr.

„Also, aus meiner Sicht hat sich der Vorgesetzte zu dem männlichen Kollegen mehr hingezogen gefühlt, als dass er dort zum Beispiel 'n privates Wort gesprochen hat oder sich irgendwie mal geäußert hat zu irgendwelchen Dingen, die er zur größten Gruppe in der Frauengruppe nicht gemacht hat. (...) Ja, ich denke (...), dass man ihn zum Beispiel in technischer Hinsicht vermittelt hat, dass er da 'ne andere Kompetenz hat, 'n interessanterer Partner für den Vorgesetzten war.“ (F15, w)

### ***j) Soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten***

Das Vorhandensein von sozialer Unterstützung durch die Vorgesetzten (und andere) ist eine wesentliche Ressource, die den Umgang mit vorhandenen Belastungen erleichtern kann, wenn sie vorhanden ist. Das kommt in dieser Aussage deutlich zum Ausdruck:

„... bevor einem 'ne Frage über die Lippen kommt, hat man natürlich erst mal geguckt, ob man das alleene bewerkstelligen kann. Das ist ne richtige Aburteilung und da kann man ja richtig Minderwertigkeitsgefühle kriegen, das finde ich schon. (...) In der Regel versucht man, Prozesse zu lösen, alleine, aber – es ist eben schwierig, weil die Zeit immer weniger wird, klar, wenn man Zeit hätte, könnte man sich hinsetzen und lesen und das selber rausfinden, aber das geht eben bei dem Anfall, bei dem Arbeitsanfall geht das nicht mehr. Und wenn jemand irgendwas weiß, finde ich das immer komisch, wenn er nicht sagt, wie man das Problem schnell lösen kann.“ (F10, w)

Auch im Bereich der sozialen Unterstützung werden die Vorgesetzten sehr unterschiedlich wahrgenommen, es fällt auf, dass männliche Vorgesetzte als deutlich weniger unterstützend beschrieben werden als weibliche Vorgesetzte.

Männliche Vorgesetzte (zunächst ein positives Beispiel):



„... weil du genau wusstest, wenn wat ist, dann steht der immer bereit.“  
(F6, w)

„Man macht es dann halt so biegt man's hin, dass der Vorgesetzte nachher daraus so wenig wie möglich Arbeit und Probleme hat.“ (F9, m)

„Jetzt, mittlerweile, bei dem Chef, ist es so, diese Fachfrage sollte ich möglichst schon beantwortet haben. Weil, sonst kommt in der nächsten Beurteilung garantiert der Spruch, Sie sind ja nicht kompetent genug, Ihre Probleme selber zu lösen.“ (F11, w)

Weibliche Vorgesetzte:

„Wenn man sie um Unterstützung bittet, (...) bietet sie die Hilfe auch an und übernimmt auch den Fall. Wenn es ganz kompliziert ist, auch mal und löst ihn selber.“ (F2, w)

„Na, wenn man Fragen hat und 'n Fall nicht lösen kann, dann kann man sich schon verlassen, dann nimmt sie sich der Sache an.“ (F5, m)

Eine wesentliche Bedeutung bei der Frage, ob es möglich ist, soziale Unterstützung bei Vorgesetzten einzuholen und ob sie auch gewährt wird, hat das Geschlecht. Männlichkeit ist hier damit verknüpft, eigentlich keine Unterstützung zu benötigen. Das zeige sich in der geringeren Unterstützung durch die Vorgesetzten sowie darin, dass das Einholen von Unterstützung bei Männern negativ bewertet werde – sowohl von ihnen selbst als auch von anderen.

„Frauen greifen auch öfter auf die Hilfe der Vorgesetzten zurück, also unser früherer Vorgesetzter hat mal gesagt, dass die eine Kollegin und die andere Kollegin damals noch, dass die ihn öfter was fragen und Herr (...) überhaupt nicht, ne. (...) also ich würd schon sagen, dass er das angenehm findet.“ (F5, m)

„Na ja, also, ich denke mal, schwierig wird's schon insbesondere dann für Männer, wenn sie vielleicht nach außen hin Schwierigkeiten haben, weil das ja dann gleich dann heißt, na ja, dann ist das Auftreten nicht sicher genug, nicht durchsetzungsfähig genug.“ (F7, w)

„Ich denke, da ist auch bei den Männern oftmals denn so – die wissen's selber nicht, aber stellen sich so hin und tun so, als wüssten sie.“ (F10, w)

Weiblichkeit wird dagegen damit verbunden, dass es durchaus angebracht ist, sich Unterstützung zu holen, sie wird dann auch eher gewährt, allerdings zum Teil unter Bezugnahme auf die weibliche Hilfsbedürftigkeit und mangelnde eigene Entscheidungsfähigkeit, also verbunden mit negativer Bewertung.

„Frauen, glaube ich, fragen da schon eher mal nach. Und sind da eher mal so 'n bisschen unbeholfen, dass sie nicht 'ne Lösung finden oder so.“ (F5, m)

### **k) Soziale Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen**

Die Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen ist vorhanden, wobei einige Befragte äußern, dass sie sich nur an einen ausgewählten Kreis von Beschäftigten wenden bzw. wenden würden.

„Also, man tauscht sich aus. Es wird sowieso generell, auch zum Teil auch in den Pausen, viel über Fälle diskutiert, weil, manch anderer hat 'nen anderen Lösungsansatz noch mal.“ (F11, w)

„... ich gehe dann auch zu denen hin, wo ich weiß, dass ich mich drauf verlassen kann.“ (F4, w)

Die Bedeutung der Geschlechterrolle liegt an dieser Stelle darin, dass Männlichkeit mit der Annahme verbunden wird, dass man sich weniger Hilfe holen könne und länger selbst versuchen müsse, ein Problem zu lösen. Weiblichkeit wird dagegen eher damit verbunden, aktiv die Teamentwicklung voranzutreiben und die Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen als wichtige Ressource nutzen zu können.

„Aber ich glaube, dass Männer da zögerlicher sind, sich diese Hilfe zu holen, relativ schnell und erst mal selber länger nach Problemlösungen suchen.“ (F1, w)

„Man darf, denke ich mir, dann nicht, dieses männliche Verhalten haben, ich bin ein Mann, ich muss das alleine regeln.“ (F3, m)

„Also, manche holen sich Unterstützung und manche ziehen sich in ihr Schneckenhaus zurück und probieren selber an der Sache rumzuwerkeln, bis se't können, wat denn manchmal blöd ist, weil, ob ich mich nun drei Stunden in irjendwat rinknie oder zwanzig Minuten jemanden mal – also oftmals habe ich das Gefühl, dass die Männer nicht über ihren Schatten springen können und eh sie jemand anderes um Hilfe bitten oder jemand anderes in die Probleme mit einbeziehen, dass sie dann lieber sich selbst helfen wollen, auch wenn's zeitmäßig länger dauert.“ (F6, w)

„Wobei Frauen glaube ich eher zu den Organisatoren gehören, die dann diesen Prozess anschieben, also diese Teambildung, da aktiver beteiligt sind. Die Männer die ich kennengelernt habe, sind abwartender, begleiten den Prozess, aber sind nicht der Motor, beziehungsweise mussten erst erfahren, dass durch diese Aktivität es auch 'ne Bereicherung ist.“ (F1, w)

## ***1) Soziale Unterstützung durch das soziale Umfeld***

Die soziale Unterstützung durch das soziale Umfeld wird als stark beeinflusst durch die Geschlechterrollen beschrieben.

Männlichkeit wird verknüpft mit der Vorstellung, dass die Erwerbsarbeit den zentralen Stellenwert im Leben hat und dass Probleme in der Arbeit vom sozialen Umfeld dementsprechend ernst genommen werden. Es entspricht allerdings der männlichen Geschlechterrolle eher, nichts von der Arbeit zu erzählen und Probleme eher für sich zu behalten, auch aus Sorge, Anerkennung zu verlieren.

„... wenn es für mich als Mann, wenn das in der Familie funktioniert, meine Frau das Rundherum absichern kann, also ich mich nicht um zu viel familiäre Belange kümmern muss, dann lässt sich für mich mein Arbeitsumfeld ganz gut gestalten und meine Arbeitsbedingungen. Weil, dann hab ich nicht diese zahlreiche Verantwortung wie 'ne Vielzahl von Frauen. (...) Die Frau wird ihm nur irgendwie versuchen hilfreich zur Seite zu sein, indem sie ihn berät. Wenn er es denn ihr erzählt überhaupt.“ (F1, w)  
„Denke ich schon, dass sich die Frau da eher die Probleme anhört. Liegt ja auch häufig daran, denke ich mal, wenn Frauen, wieder diese althergebrachte Rolle, zu Hause sind oder verkürzt arbeiten gehen wegen der Kinder oder so, sind sie vielleicht froh, wenn sie mal was anderes hören können. Wenn sie mal was erzählt kriegen, wenn der Mann von der Arbeit [erzählt].“ (F5, m)

„Bei Männern wird das, glaube ich, wichtiger genommen, die Arbeit. Wenn der 'n Problem äußert, dann hat der wahrscheinlich wirklich 'n Problem.“ (F10, w)

„Bei den Männern, glaube ich, dass dieses so mit nach Hause nehmen, so von ihrer Art her, aber nicht so ganz rauslassen, weil sie dann immer wohl der Meinung sind, das ist so 'ne Art Armutszeugnis für 'n Mann. Also, wenn, dann kommt es nur stückweise raus, und zwar auf diese Art und Weise, dass vielleicht die family gar nicht diese Hilfe geben kann, weil das nicht richtig rüberkommt von 'nem Mann.“ (F9, m)

Weiblichkeit ist, so die Interviewten, verbunden mit der Vorstellung, dass es neben der Erwerbsarbeit noch andere wesentliche Lebensbereiche gibt. Durch die damit einhergehenden Verpflichtungen ist die soziale Unterstützung zusätzlich eingeschränkt, Probleme bei der Arbeit stoßen auch auf weniger Interesse bzw. es gibt zum Teil auch Unverständnis dafür.

„... da kann man schon sagen, dass da aus 'm Privatleben null Rückhalt kommt. Wie auch, wenn er [der Partner] zeitlich so eingespannt ist und so

viel zu tun hat und immer erst abends um zehn oder um neun nach Hause kommt und so.“ (F5, m)

„Sie müssen so selbst Schmied ihres Glückes sein, glaube ich, mehrheitlich, weil, auch in der Familie sind sie ja oft der Motor und der Manager und sie sind ja oft eher die Stütze, dieses ganzen Gerüsts.“ (F1, w)

„Also, bei manchen hab ick dat Gefühl, dass die dann ihren Männern eher noch zur Seite stehen müssen als umgekehrt.“ (F6, w)

„Ich glaube, das interessiert gar nicht so, ob 'ne Frau in ihrem Job zurechtkommt oder nicht. Ich bin noch nie gefragt worden, ob ich auf Arbeit zurechtkomme. Oder wenn ich Probleme habe, dann oh, was sind 'n das schon für Probleme, so. Das hab ich auch schon erlebt.“ (F10, w)

Es entspreche allerdings der weiblichen Geschlechterrolle, von Problemen bei der Arbeit zu erzählen.

„Frauen sagen da eher was, (...). Also, und sei es drum, um sich irgendwie, irgendwie loszuwerden mal. Egal, ob da nun Unterstützung kommt oder nicht.“ (F7, w)

„'ne Frau spricht die Probleme (...) zu Hause auch an, das wird auch dementsprechend ausdiskutiert oder mitgeholfen.“ (F9, m)

### ***Umkehrungen oder: das, was nicht gesagt wird***

Bei der Untersuchung der Frage, welche Aspekte nicht benannt werden bzw. was die „Kehrseite“ der beschriebenen geschlechterstereotypen Belastungen und Ressourcen darstellt, werden noch einmal interessante Themen sichtbar bzw. deutlicher fokussiert. Die Einschätzung, dass die Arbeit für die Frauen einen „Zusatzverdienst“ zu einem angenommenen Familieneinkommen darstellt, für Männer aber das Einkommen im Mittelpunkt steht, bietet Frauen die Möglichkeit, dem Druck, ein hohes Einkommen zur Steigerung des Selbstwertes zu erwerben, zu entgehen. Für Männer ist dagegen demnach ein „Dazuverdienen“ zu einem Familieneinkommen, das im Wesentlichen von der Partnerin erworben wird, keine mögliche Option.

Frauen wird weiterhin zugeschrieben, dass Spaß und Abwechslung bei der Arbeit für sie einen hohen Stellenwert haben. Damit entsteht die Möglichkeit, sich leichter gegen als langweilig empfundene Arbeit abzugrenzen. Männern dagegen steht diese Ressource weniger zur Verfügung, sie müssen langweilige, monotone Arbeit besser aushalten können und haben weniger die Möglichkeit, das zu kritisieren.

Die hohe Aufstiegsorientierung, die Männern zugeschrieben wird, kann gleichzeitig als Entlastung der Frauen vom Aufstiegsdruck angesehen werden. Wer als Mann keinen Aufstieg schafft, kann als „Versager“ angesehen werden – bei Frauen ist das weniger der Fall.

Männern wird zugeschrieben, dass Bestätigung im Beruf für sie einen höheren Stellenwert hat. Dementsprechend könnten Kränkungen des Selbstwertes für Männer schwerer wiegen und sie tiefer treffen, als dies für Frauen gilt. Da für sie die Erwerbsarbeit eben nicht als die einzige wesentliche Quelle der Selbstbestätigung angesehen wird, besteht die Möglichkeit, von Kränkungen weniger tief getroffen zu werden.

Beim Aspekt der Aufgabenklarheit gibt es die Einschätzung, für Männer seien Aufgaben klarer. Frauen dagegen seien leichter zu verunsichern in Hinblick darauf, was wie zu tun sei und was erwartet werde. Umgekehrt bedeutet diese Einschätzung, dass sich für Frauen eher die Möglichkeit eröffnet, Klärungen zu verlangen, wo Aufgaben unklar erscheinen. Die Männer stoßen hier eher an die Grenzen ihrer Geschlechterrolle – große Unsicherheiten und viel Nachfragen wird leicht als „unmännlich“ angesehen.

Die Möglichkeit, Überforderungen zu benennen, wird Frauen eher zugestanden als Männern. Machen die Frauen davon tatsächlich Gebrauch, dürfte das Bild entstehen bzw. gestärkt werden, dass Frauen weniger kompetent seien als Männer: Wer sich öfter als überfordert zeigt, erscheint auch leicht als weniger belastbar und weniger kompetent.

Eine interessante Entwicklung hat es bei der Frage gegeben, wer von den Steuerpflichtigen eher ernst genommen wird. In den Interviews war das Bild zutage getreten, dass nur Frauen damit ein Problem haben können, Männer eigentlich nicht. Im weiteren Verlauf der Bearbeitung des Themas zeigte sich, dass gerade die hohe Erwartung an Männer, mit Steuerpflichtigen immer zurechtzukommen, einerseits eine hohe Belastung darstellt. Andererseits hat diese Erwartung offenbar häufiger zu einem unangemessen machtvollen und autoritären Auftreten der Männer geführt, was einer erfolgreichen Gestaltung des Kontakts mit den Steuerpflichtigen oft nicht dienlich ist. Hier zeigt sich, dass die Erfüllung der Geschlechternorm durchaus kontraproduktiv für die Erfüllung der Ziele der Organisation sein kann.

Belastungsaspekt	Über Frauen wird gesagt	Über Frauen wird nicht gesagt, kann aber vermutet werden	Über Männer wird gesagt	Über Männer wird nicht gesagt, kann aber vermutet werden
Frauen: Verdienst ist Zusatzverdienst	Schlechtes Einkommen ist „normal“	Entlastung von Einkommensdruck haben	Schlechtes Einkommen ist ein Problem!	„Zuverdienen“ ist nicht denkbar
Frauen: Sinn ist Spaß und Abwechslung	Arbeitsinhalt ist nicht so wichtig	Langweilige Arbeit ist ein Problem und muss nicht ausgehalten werden	Arbeitsinhalt ist wichtig!	Arbeit ist nicht zum Spaß haben da und muss ausgehalten werden
Männer: Hohe Bedeutung der beruflichen Entwicklung	Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind schlechter, weil ja weniger wichtig	Ohne Aufstieg okay	Berufliche Perspektiven sind besser	Hoher Aufstiegsdruck, wer unten bleibt, ist ein Versager
Männer: Selbstbestätigung ist wichtig	Weniger Bestätigung nötig	Kränkungen treffen weniger den Kern	Mehr Bestätigung nötig	Kränkungen treffen den Kern der Person
Klarheit über die Aufgaben	Weniger Klarheit vorhanden, größere Unsicherheit	Bessere Möglichkeit, Klärung zu verlangen	Größere Klarheit vorhanden, weniger Unsicherheit	Schlechtere Möglichkeit, Klärung zu verlangen
Überforderung benennen	Dürfen Überforderung eher benennen	Werden als „unfähiger“ gesehen	Dürfen Überforderung weniger benennen	Werden als „fähiger“ angesehen
Von Steuerpflichtigen ernst genommen werden	Schwieriger	Dürfen das Problem benennen	Leichter	Dürfen damit eigentlich kein Problem haben – sonst sind sie unmännlich

### **Vergleich mit anderen Studienergebnissen**

Im Rahmen von Studien zu Geschlechterfragen in der Verwaltung wurden auch einige Aspekte von Arbeitsbedingungen und Belastungen beschrieben, die mit den Ergebnissen der hier vorliegenden Untersuchung korrespondieren.

Im Projekt „INOPE – Netzwerkbasierte Gesundheitsförderung und Prävention in der Finanzverwaltung“ (<http://www.inope.de>) wurden in einem Finanzamt im Rahmen eines Workshops Belastungsschwerpunkte erhoben. Eines der in diesem Projekt von den Führungskräften benannten Themen ist der Aspekt der Belohnungs- und Anreizsysteme, der in gewisser Hinsicht mit den hier benannten Fragestellungen der Anerkennung bei der Arbeit korrespondiert (vgl. Wieland/Görg 2009). Aus den vorliegenden Projektveröffentlichungen geht allerdings nicht

hervor, ob auch aufseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier ein Problem gesehen wird.

Die Autorinnen Peinl et al. (2005) haben eine empirische Untersuchung vergeschlechtlicher Strukturen in einem Berliner Bezirksamt vorgelegt. Interessante Parallelen zu den Ergebnissen im Finanzamt zeigen sich bei der Beschreibung von Schwierigkeiten in der Interaktion mit den Antragsstellenden. In der von Peinl et al. untersuchten Bauprüfdienststelle wird berichtet, dass die in der Regel männlichen Architekten, die Bauanträge stellen, in einigen Fällen weiblichen Beschäftigten des Bezirksamtes respektlos gegenübertraten und sie in ihrer Kompetenz infrage stellen (S. 102f. und 107ff.). Diese Beschreibung entspricht der Wahrnehmung aus dem Finanzamt. Männliche Kunden in gesellschaftlich anerkannten Berufen (Selbstständige, Architekten, Steuerberater) scheinen demnach zu versuchen, ihre unsichere Machtposition gegenüber einer Behörde durch Rückgriff auf die Abwertung des weiblichen Geschlechts zu stärken.

Sünne Andresen u.a. haben ebenfalls in einem Berliner Bezirksamt Geschlechterdimensionen in einem Besetzungsverfahren für Leitungsstellen untersucht. Noch deutlicher als bei der vorgenannten Studie geht es ihnen besonders um eine Beschreibung der symbolischen Geschlechterdimension. Hier zeigen sich besonders deutlich die expliziten und impliziten Werte und Normen, die in der Organisation dazu führen, bestimmte Kompetenzen bestimmten Personen zuzuschreiben bzw. abzusprechen sowie bestimmte Kompetenzen höher oder niedriger zu bewerten. Interessant im Zusammenhang des Projekts „Gender/Stress“ erscheinen die Ergebnisse zum „Organisationsverständnis der Akteur/e/innen“ (Andresen 2003). Zusammenfassend wird gesagt, dass als Hauptkriterium für „gutes“ und gerechtes Verwaltungshandeln Objektivität und Gleichbehandlung angesehen werden. Vor diesem Hintergrund bemerkt Andresen kritisch:

„Für die Möglichkeit der Entwicklung eines gendersensiblen Blicks auf das Handeln und die Praxen in/von Organisationen stellt der Glaube an Objektivität als die Bedingung für Gerechtigkeit und Geschlechter-Gerechtigkeit keinen guten Nährboden dar. Eine gendersensible Perspektive hätte danach zu fragen, inwiefern es neben offenen Formen der Geschlechterdiskriminierung gerade auch die hegemonialen Praxen der Objektivierung in Organisationen sind, die Ungerechtigkeiten für Frauen und Männer produzieren, weil sie von unterschiedlichen Ausgangsbedingungen, unbewussten Zuschreibungen, Differenzierungen und Hierarchisierungen entlang der Unterscheidung in männlich/weiblich abstrahieren.“ (S. 195f.)

An anderer Stelle werden interessante geschlechtsspezifische Kompetenzzuschreibungen angeführt, die der genannten vermeintlichen Geschlechtsneutralität gerade widersprechen. So wird als besondere Kompetenz von Frauen das Außerfachliche angesehen, dass sich die Frauen in den ihnen zugeschriebenen außerberuflichen Lebensbereichen erworben haben (Kimmerle 107ff.). Soziale Kompetenz wird unterschiedlich in Anspruch genommen: Während die weiblichen Interviewpartnerinnen diese als besondere „weibliche“ Stärke ansehen, grenzen sich die männlichen Interviewpartner dagegen ab und betonen, dass Männer „auch“ sozial kompetent sein können. Zugleich findet sich die Hierarchisierung der Kompetenzen in fachlich (hoch bewertet) und außerfachlich bzw. sozial (niedrig bewertet) (S. 109). Mit der besonderen Betonung des Außerfachlichen in den Kompetenzzuschreibungen an Weiblichkeit als Ausgleich zu einer angenommenen geringeren fachlichen Kompetenz wird deutlich, dass die wirklich „wichtigen“ Kompetenzen nach wie vor von beiden Seiten bei den Männern gesehen werden.

Die Ergebnisse der Interviews im vorliegenden Projekt geben einige Problemstellungen wider, die bereits in den anderen Untersuchungen thematisiert worden sind: Die Frage der Anerkennung der Arbeit sowie einige Aspekte von Geschlechterrollenbildern, so etwa die Zuschreibung von bestimmten Kompetenzen oder Vorstellungen von geschlechtsspezifischen Schwierigkeiten im Umgang mit Kundinnen und Kunden. Die vorhandenen Erkenntnisse beziehen sich jedoch entweder nur auf psychische Belastungen oder nur auf Geschlechterfragen, sodass mit der vorliegenden Studie erstmals konkrete Zusammenhänge im Bereich der öffentlichen Verwaltung beschrieben werden konnten. Zwei Themenkomplexe zeigten sich hier als besonders bedeutsam: Zum einen ist der Zusammenhang zu nennen zwischen den Vorstellungen über die Bedeutung der Arbeit für Frauen und Männer einerseits und den tatsächlichen Partizipations- und Entwicklungsmöglichkeiten andererseits. Zum anderen zeigt sich in den Interviews im Finanzamt ein enger Zusammenhang zwischen Kompetenzzuschreibungen und dem Umgang mit Fehlern, Schwächen und Überforderung einerseits und den Geschlechterrollenbildern bzw. der Organisationskultur andererseits.

### **5.1.3 ITK-Betrieb**

#### ***Die Herstellung von Geschlecht***

Die Bedeutung der Kategorie Geschlecht findet in dem untersuchten ITK-Unternehmen sehr ambivalente Ausprägung. Es existieren zwei widersprüchliche Herstellungsweisen: Zum einen werden klare Differenzen zwischen Frauen und



Männern formuliert, wenn es um Kompetenzen geht. Zum anderen besteht ein hoher Anspruch an Gleichheit. Fragen nach Differenzen zwischen Männern und Frauen werden hierbei abgewiesen; stattdessen wird darauf beharrt, dass es keinen Unterschied mache, als Mann oder als Frau in diesem Unternehmen zu arbeiten.

Insbesondere an konkreten Themen werden deutliche Differenzen behauptet. Diese scheinen insbesondere bei Fragen der Zusammensetzung von Teams, des Umgangs mit der Kundschaft und hinsichtlich der auszuführenden Tätigkeiten auf. Im Vergleich zu dem untersuchten Textilunternehmen kann bei dem ITK-Unternehmen zwar nicht von einem typischen Männer- oder Frauenberuf gesprochen werden. Vielmehr besteht die Arbeit aus einer Mischung geschlechtlich unterschiedlich konnotierter Tätigkeiten. Diese sind durch Anforderungen an einerseits soziale und andererseits technische Kompetenzen gekennzeichnet. Dass Frauen dem Stereotyp nach eher als sozial kompetent gelten, während zwischen Technik und Männlichkeit insbesondere symbolisch-kulturell eine lange und feste Verbindung besteht, ist sowohl im Alltagsbewusstsein als auch in wissenschaftlichen Diskursen etabliertes Wissen (Wajcman 1994). So überrascht es wenig, dass auch in dem ITK-Unternehmen auf diese Deutungsmuster zurückgegriffen wird und die Geschlechter dementsprechend different konstruiert werden.

„Also, da haben Männer auf jeden Fall den Vorteil, dass sie das wahrscheinlich eher begreifen, es besser umsetzen können, wenn es was Neues gibt, also da bin ich mir ziemlich sicher. Dass also Frauen schon ’n bisschen länger brauchen und das zwei-, dreimal gehört und gesehen haben müssen, bis sie: Ah, und Männer einfach aufgrund der Vorbildung das ’n bisschen einfacher haben. (...) jeder hat so gewisse Talente, und die bei den Männern liegen eben mehr im Technikbereich und bei den Frauen woanders, aber das ist ’n ideales Zusammenspiel, auf jeden Fall. (...) Ja, bei den Frauen ist das wieder so diese Sensibilität, das Gespräch mit den Kollegen und mit den Kunden, wenn das mal ’n bisschen problematisch wird, zum Beispiel ne, also ich erleb das oft, dass dann Kollegen kommen, oh, ich komm mit der Frau oder mit dem Mann nicht klar, kannst mal anrufen? Dass man denn da wahrscheinlich eher die Antenne hat, also das ist so, denke ich mal, das, was den Frauen eher eigen ist, aber wenn es darum geht, zu sagen, oh, ich muss dem das irgendwie erklären, wie funktioniert denn das mit dem und was muss er haben und hier und da, da sind die Männer eher besser drin.“ (I10, w)

Zudem werden Geschlechterdifferenzen in Bezug auf die Zusammenarbeit im Team relevant gemacht. Hier werden Erfahrungen zum Beispiel mit geschlechts-

homogenen Teams angeführt, die nicht gut zusammengearbeitet haben. Die wiederkehrende Rede von der „guten Mischung“ und dem „idealen Zusammenspiel“ impliziert, dass sich Männer und Frauen mit ihren Eigenschaften gut ergänzen. Geschlechtergemischte Gruppen funktionieren besser als beispielsweise reine Frauentams, da Frauen unter sich zu „zickig“ seien.

Ein wesentlicher Baustein, anhand dessen Differenzen hergestellt werden, ist der Kontakt zur Kundschaft. Der Kontakt zu weiblichen Kundinnen unterscheidet sich sehr von dem zu männlichen Kunden, ebenso wie es einen Unterschied macht, ob ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin am Telefon ist. Hier kommen die unterschiedlichsten Erfahrungen und Deutungsmuster in Spiel; als Begründungen dienen die verschiedensten, teils auch als widersprüchlich angenommenen Eigenschaften von Männern bzw. Frauen. Hiernach sind Frauen „zickiger“, aber auch rigoroser sowie diplomatischer und ihre nette Stimme könne am Telefon schnell beschwichtigen. Unter Männern sei das Machtgehabe größer, sie gelten als kompetenter und zielgerichteter. Immer wieder finden sich zudem abwertende Äußerungen über Kompetenzen von Frauen in den Interviews, Äußerungen über „schwache Frauen“ und „starke Männer“.

Vor allem erweist sich aber die Interpretationsfolie heterosexuellen Begehrens als zentral, das heißt dass der gegengeschlechtliche Kontakt aufgrund einer unterstellten heterosexuellen Anziehungskraft beider Geschlechter am besten funktioniere.

Männer und Frauen sind außerdem mit unterschiedlichen Rollenerwartungen konfrontiert, die von der Gesellschaft in den betrieblichen Alltag hineinwirken, zum Beispiel wenn es um die Zuständigkeit für Familie, das Abholen der Kinder aus dem Kindergarten oder auch den Sinn der Arbeit geht.

Es zeigt sich somit eine deutliche Wirkmächtigkeit von gesellschaftlich weit verbreiteten Stereotypen hinsichtlich Kompetenzen und Eigenschaften, anhand derer Geschlecht, Geschlechterrollen und Geschlechterbeziehungen in dem ITK-Unternehmen hergestellt werden. Bemerkenswert ist, dass den stereotypen Behauptungen über männliche und weibliche Kompetenzen in den Schilderungen konkreter Episoden immer wieder widersprochen wird und Gegenbeispiele erzählt werden.

Die Herstellung der Differenz ist hinsichtlich ihres Zusammenhangs mit Belastungen nicht zu unterschätzen. Im Rahmen von Differenz-Deutungsmustern werden viele Situationen beschrieben, in denen es um Sich-Aufreißern, um Hierarchie, um fehlende angenommene Kompetenzen, Konflikte und Abwertungen geht. Daher kann davon ausgegangen werden, dass Geschlecht bzw. die Wahrnehmung

von Differenzen zwischen Männern und Frauen und Konkurrenzen innerhalb der eigenen Geschlechtsgruppe belastend wirken.

Betrachtet man diese Äußerungen zu den Differenzen, ist es andererseits beinahe überraschend, dass gleichzeitig vehement Gleichheit postuliert wird. Es herrscht eine deutliche Abwehr, Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu machen. Benachteiligung nach Geschlecht ist tabuisiert, Gleichheit wird zur Norm gemacht.

„Also, in unserem Team ist es ja wirklich total gleich. Es ist exakt gleich und nie irgendwie, wie gesagt, wie soll ich das sagen. Dass wir männlich und weiblich sind ist mir, bis wir das vorgestellt kriegt, gar nicht aufgefallen“. (I8)

Dieses Gleichheitspostulat kann auch Resultat der schwierigen Situation in dem Telekommunikationsunternehmen sein. Durch die Umstrukturierungen, die Arbeitsverdichtung und den Personalabbau fühlen sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer untereinander stark verbunden. Das Solidargefühl wird verstärkt durch eine gute Stimmung im Team und eine gute Arbeitsatmosphäre. So kann vermutet werden, dass in bestimmten Zusammenhängen die Differenzen zwischen Team und Vorgesetzten, insbesondere auf höherer Ebene, stärker wahrgenommen werden, als die zwischen den Geschlechtern.

Ob das Beharren auf Gleichheit ein Fehlbelastungsfaktor ist, lässt sich schwer beurteilen. Insgesamt ist Gleichheit positiv konnotiert, sodass vermutet werden kann, dass der „Glauben“ an die Gleichheit eher als Ressource denn als Fehlbelastung fungiert, weil er ein positives Gemeinschaftsgefühl im Team erzeugt. Dennoch kann nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass die Herstellung einer gemeinsamen Vorstellung von Gleichheit – entgegen den eventuell entgegenstehenden Alltagserfahrungen – auch anstrengend ist und nicht immer bewältigt werden kann.

### ***Zusammenfassung der Ergebnisse***

Die Arbeit in dem ITK-Unternehmen ist durch verschiedene Aspekte geprägt. Die Anforderungen an soziale Kompetenz einerseits und technische Kompetenz andererseits werden in den Interviews zwar geschlechterstereotyp zugeordnet. Gleichzeitig gibt es eine Reihe von Schilderungen einzelner Situationen, in denen von gegenteiligen Alltagserfahrungen berichtet wird und diese Zuordnungen aufgebrochen werden bzw. sich als falsch erweisen, das heißt, dass Frauen technikkompetent agieren oder Männer souveräner im Umgang mit der Kundschaft sind. Dennoch spielen diese Stereotype im Umgang der Kolleginnen und Kollegen

untereinander wie auch im Umgang mit der Kundschaft eine wichtige Rolle und prägen gegenseitige Erwartungen aneinander. Auch gibt es eine Tendenz, Frauen Überforderung zu unterstellen. Ambivalent ist zudem die vermeintliche Offenheit von Frauen, die ab und zu in „Zickigkeit“ umschlage. Daher wird einmütig eine gemischte Gruppe als Team bevorzugt.

Neben den bereits beschriebenen Anforderungen an soziale und technische Kompetenzen, anhand derer stereotype Unterschiede zwischen Männern und Frauen konstruiert werden und die den Kern der Arbeit darstellen, prägen vor allem die betrieblichen Umstrukturierungen und der Personalabbau den Arbeitsalltag. Diese erzeugen Zeitdruck, Arbeitsdichte und Anforderungen an permanentes Lernen und Flexibilität und machen damit die Hauptbelastung der Arbeit aus. Der permanente Wandel der Aufgaben, der Anforderungen, der Teams, der Produkte und der Büroausstattung führen zu Zeitdruck, Stress, Angst vor Kündigungen, Überforderung und schlechter Stimmung.

Belastend ist zudem, wenn es Ärger mit Kundinnen oder Kunden gibt. Da der enge Kontakt zur Kundschaft das Charakteristikum der Arbeit ausmacht, ist es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals anstrengend und stressig, wenn es zu Problemen mit der Kundschaft kommt. Hierbei wird ebenfalls dem Geschlecht der Kundinnen bzw. Kunden wie der Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter großes Gewicht beigemessen. So wird es als deeskalierend eingeschätzt, wenn weibliche Mitarbeiterinnen verärgerte männliche Kunden am Telefon beschwichtigen. Gleichgeschlechtliche Kontakte hingegen werden als schwieriger eingeschätzt.

Was in den Interviews auffällt, sind die positiven Äußerungen über die Atmosphäre in den Teams und die interessierte und fürsorgliche Haltung der direkten Vorgesetzten, Hilfsbereitschaft, gegenseitige Unterstützung, ein vertrauensvolles und offenes Gesprächsklima. Dies helfe, die Fehlbelastungen durch die Umstrukturierungen aufzufangen. Auch Ärger mit Kundinnen oder Kunden könne dadurch besser bewältigt werden.

Die gute Stimmung im Team und der Zusammenhalt unter den Kolleginnen und Kollegen in schwierigen Zeiten könnten ein Grund dafür sein, dass es eine Rhetorik der Gleichheit gibt. Immer wieder werden Fragen nach Unterschieden hinsichtlich der Situation von Frauen und Männern abgewiesen. Möglicherweise ist dieses Verständnis der Arbeitszusammenhänge eine Ressource für die Beschäftigten.

## **A. Anforderungen und Belastungen**

### **a) Ganzheitlichkeit**

Es überwiegt der Eindruck, dass man an etwas Ganzem arbeitet und die Zusammenhänge durchaus kennt. Dieser Eindruck besteht vor allem, weil jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter den jeweiligen Auftrag von Anfang bis Ende bearbeitet. Dies wird als befriedigend empfunden, weil es ein Erfolgserlebnis gibt, wenn der Auftrag erfolgreich abgeschlossen ist:

„In dem Fall halt, wenn ich ’n Auftrag jetzt kriege, ich geh jetzt wieder bei uns davon aus, ’n Kunde will jetzt irgendwie ’ne TK-Anlage beauftragen, denn krieg ich ja den Auftrag, dann hab ich den zwar in dem Moment noch nicht an den Kunden verkauft, das hat halt schon jemand anders gemacht, aber dann sag ich mal, wenn ich da den Anfang jetzt sehe, hat man denn ja schon die Möglichkeit, den auch bis zum Ende zu bearbeiten, besser gesagt, ist eigentlich dann auch schon so vorgegeben bei uns, weil ich dann einmal den Termin an den Service losschicke, der spricht dann mit dem Kunden, ich krieg den zurück, bestätige den dem Kunden noch mal und beauftrage in dem Moment denn auch die TK-Anlage, dass die geliefert wird, und später, wenn der Service die dann installiert hat, kommt dann ’ne Abrechnung und dann schreib ich ja dann auch wieder die Rechnung und schließ es damit dann auch wiederum ab, dann hab ich den auch wirklich von A bis Z bearbeitet, in dem Fall und wenn irgendwas schief gegangen ist und der Kunde noch mal gemerkt hat, vor Ort, da kommen noch Endgeräte dazu, bin ich eigentlich denn auch, in dem Fall derjenige, der dann noch mal auf den Vertrieb zugeht und sagt, okay, der Kunde braucht noch mal drei Endgeräte, verkauft ihm die bitte noch mal und denn mach ich da wieder das Spiel, für den Auftrag noch mal extra, dann hab ich ihn eigentlich von A bis Z wirklich durch. Und hab denn ja auch das Erfolgsgefühl denn für mich, okay, dem wurde jetzt geholfen, und hab das denn wirklich in einer Hand alles gemacht.“ (15, m)

Andere nehmen ihre Arbeit nicht so ganzheitlich wahr, sondern eher als kleinteilig oder so, dass es immer nur „Scheiben“ des ganzen Prozesses sind, die bearbeitet werden.

„Das Ganze wär, als Verkäufer den Auftrag vom Kunden entgegenzunehmen, sozusagen was zu verkaufen, dann, würde ich sagen, stellen wir das in dem Rechnersystem ein, reservieren im Außendienst ’nen Termin und dann geht ein Servicetechniker los, installiert die Anlage oder das Teil und

dann kriegen wir wiederum 'nen Hinweis ‚Ist fertig‘, und dann kriegt der Kunde 'ne Rechnung, dann erstellen wir 'ne Rechnung, das ist das Gesamte, so kurz gesagt. Und da sind immer nur Scheiben, und da bewegen wir uns immer in dem Bereich.“ (I12, m)

Die Männer machen dabei noch eher etwas mehr als die Frauen, weil sie in der Regel eine technische Ausbildung haben und aus diesem Grunde einen besseren Kontakt zu den Technikern, die vor Ort bei der Kundschaft arbeiten:

„Ist ein kleines bisschen mehr, also, wir sorgen noch dafür, dass vielleicht der Termin reserviert wird – machen die Damen auch –, aber wir reden dann manchmal noch mit Leuten, dafür sorgen ‚Kannst Du nicht eher‘, oder wir versuchen auch, was zu eskalieren [die Sache dringender zu machen], denn, aber auch nur 'nen Bereich, nie alles, das geht nicht“ (I12, m)

### **b) Qualifikationsanforderungen und Verantwortung**

Die Anforderung, selbstständig Entscheidungen zu treffen und diese auch zu beantworten, besteht ganz deutlich. Während eines Auftrags sind dies viele verschiedene und sie fallen permanent an:

„Von Anfang an. (...) Einfach erst mal ganz klar festzustellen, was will der Kunde? Was muss ich tun? Was muss ich in Gang setzen? Dafür, dass es zu dem angegebenen Zeitpunkt klappt. Klappt das zu dem angegebenen Zeitpunkt? Hab ich alles, was er braucht, da? Ist alles da, die Hardware? Kann ich das bewerkstelligen bis – wie dringend ist das? Muss ich mit dem Kunden reden? (...) Das muss ich alles selbstständig –. Was braucht der Kunde? Was muss ich auf den Weg bringen überhaupt. Was muss ich zu Papier bringen? Was braucht der Kunde an Bestätigungen? Was muss ich für ihn an Bestellungen tätigen, damit das alles klappt. Die Fäden zusammenspinnen, damit der dann wirklich seine Telefonanlage hat. An dem und dem, wo er hinzieht, zu dem und dem Zeitpunkt. Muss ich noch, ja, noch irgendwelche Gräben buddeln lassen und den Bagger ranfahren lassen? (...) ich muss den Bagger nicht selber anrufen. Aber ich muss das auf den Weg bringen und sagen: ‚Hallo, Leute von der Technik, was ist denn da schon? Ist da nur so 'n leeres Grundstück? 'ne Wiese? Oder gibt's da schon mehr?‘ (...) Und die Fäden müssen alle zusammenlaufen und dann kann ich sagen: ‚Du kriegst deine Sache die du willst, große Firma, deine Telefonanlage zu dem und dem Zeitpunkt.‘ Dann haben wir das alles auf Reihe. Und das muss er alles entscheiden und machen und tun und überlegen, was brauche ich dazu. (...) Immer wieder in die Akten

gucken, wie weit ist das? Auch mal anrufen, fragen. Und man kriegt dann Rückmeldung. Dann fehlt mal eine, dann muss ich da hinterher sein. Bis ich das am Laufen hab. Bei Geschäftskunden ist das 'n ganz wichtiges Ding.“ (I1, w)

Die Verantwortung wird als groß wahrgenommen und es besteht der Eindruck, alles perfekt erledigen zu müssen:

„Ich muss schon einige Verantwortung tragen, dass ich das alles, sag ich mal, korrekt und richtig erledige, ansonsten gibt's Schwierigkeiten mit dem Kunden, wenn ich ihm zum Beispiel was Falsches mitteile oder 'n Zahlendreher reinbringe oder irgendwas verpatze, also das muss schon hundertprozentig alles sein.“ (I4, w)

Manche finden es schwer, alles können zu müssen:

„Denn da war es immer sehr gewünscht: Alle können alles. (...) In meinem alten Team. Und das ist schwer. – (...) Alles zu können. Das fällt mir schwer.“ (I8, w)

Hinsichtlich möglicher geschlechtsbezogener Unterschiede wird formuliert, dass es sein könne, dass bei technischen Aufgaben Männer besser geeignet seien:

„Ja, das mag möglich sein, also, ich kann da auch nur bis zu einem bestimmten Schritt weiterhelfen, das, was ich ja weiß, kann, und weiter übermitteln oder vermitteln muss, aber wenn es dann vielleicht speziell um technische Aufgaben geht, ist man da, sind die Herren dann doch noch 'n Schritt weiter voraus.“ (I4, w)

Männer nehmen den Kolleginnen die Entscheidung ab, welche Aufträge sie bearbeiten sollen und welche sie liegen lassen sollen:

„Im Moment geht gar nix mehr, weil, da sind wir so zu, dass wir jetzt einfach sagen müssen, wir lassen Aufträge bis nächstes Jahr liegen, und die Entscheidung nehmen aber wir männlichen Kollegen den Damen ab, weil sonst (...) Ja, dass das liegen bleibt, da haben wir jetzt – (...) Ja, dadurch dass wir eben so 'ne Koordination machen, entscheiden wir jetzt auch, welcher Auftrag ist besonders wichtig und welcher nicht. Ganz klares Beispiel, wenn ich einen Kunden hab, der telefonieren kann, der 'ne alte Telefonanlage hat, die funktioniert, mit der er telefoniert, dann kann ich dem Kunden auch sagen, das dauert bei dir 'nen Monat länger, als wenn ich 'nen Kunden hab, der gerade umziehen muss und will oder was Neues haben will, der ist wichtiger. Und das nehmen wir den Kolleginnen im Moment ab, die Entscheidung, dass wir sagen, die und die Aufträge bleiben bei uns liegen, die anderen müssen bearbeitet werden. (...) Das könnten

die absolut selbst entscheiden, würde aber bedeuten, dass viele Kunden und viele Vertriebsbeauftragte dann bei ihnen anrufen und man vielleicht das eine oder andere, ja, nicht so freundliche Wort denn mit denen reden muss. Und denn bleibt das eben an uns hängen, also.“ (I12, m)

Als Frau könne man zu komplizierte Fälle schon mal abgeben...

„Ja, wenn es zum Beispiel ein Terminverriss ist, dann kann sie da, muss sie da wieder einen neuen Termin absprechen, oder wenn sie meint, nicht in der Lage zu sein, gibt das ab, gibt es auch einige Fälle, in denen das zu kompliziert wird, je nachdem, wie gut sie sich damit auskennt, und Terminverschiebungen kommen häufiger vor, der Service die Termine nicht eingehalten hat, der Kunde nicht vor Ort war.“ (I14, m)

### **c) Überforderung**

Überforderung kommt vor allem im Zusammenhang mit Zeitdruck und Termindruck zum Ausdruck. Der Druck, die Arbeit zu schaffen, ist zurzeit hoch:

„Das weiß ich nicht. Der Zeitdruck, dass man die Arbeit nicht schafft, vielleicht, dass deshalb Termine nicht eingehalten werden können beim Kunden. Das könnte ’n Problem werden. Der Termindruck, ja, der ist ziemlich stark. Wenn man mehr zu tun hat und so. Ist bei uns jetzt ’n bisschen gemildert dadurch, dass wir Arbeit an andere abgeben können, ist das nicht ganz so schlimm. Aber, es gab in diesem Team auch andere Zeiten. Und klar, dann platzten Termine, und dann gibt’s Ärger, ne.“ (I1, w)

Stress und Überforderung entstünden auch dadurch, dass den Zeiten, die man für einen Auftrag laut Statistik brauchen darf, nicht richtig berechnet seien:

„Ja, also es gibt ’n Unterschied, es ist erst mal die Arbeit an sich, das ist ja im Prinzip das, worunter wir zu leiden haben, dass hier ja immer sehr viele Statistiken geführt werden und die Statistiken nie das wiedergeben, was tatsächlich so tagsüber los ist bei uns, weil, es wird gezählt, zum Beispiel ’n Auftragseingang und für diesen Auftragseingang wird dann ne – pro Auftrag gibt es ja vorgegebene Zeiten, wie die zu bearbeiten sind, und es läuft ja nicht ein Auftrag vernünftig durch und dadurch hast du mehr.“ (I10, w)

Man muss schnell arbeiten und ständig dazulernen, zum Beispiel sich eigenständig Programme aneignen:

„Ja, wir müssen schnell arbeiten. Wir müssen mit ganz vielen Systemen arbeiten. Wir haben, ich weiß nicht, morgens melde ich mich an in zehn Systemen, die dann so im Intranet noch so dazukommen. (...) Und, alles



lernen wir immer – machen wir immer in Learning by Doing. Wir haben – (...) Neue Programme kennenlernen. Da haben wir 'n Dreitagelehrgang für 'n ganz neues Programm gekriegt. Drei Tage Lehrgang. Und den Rest machst du hier während der Arbeit. Bringst du dir selber bei.“ (I2, w)

Dass man die Arbeit nicht bewältigen kann, liegt u.a. daran, dass sich das Arbeitsumfeld ständig ändert, durch Umzüge, neue Teams, Umorganisationen, neue Ansprechpersonen, zu wenig Personal etc.:

„Ja, man versucht ja immer, die Arbeitsabläufe zu straffen. Und man hat in der Zwischenzeit so viel Personal wegrationalisiert, wir haben ja in zehn Jahren [sehr viele] Leute abgebaut, dass die Arbeit auch an vielen Stellen einfach nicht mehr läuft. (...) Es fehlt Personal, ganz eindeutig. Es fehlt ganz eindeutig Personal.“ (I2, w).

„Die Hauptbelastung sind die Veränderungen, ja. Und durch diese Veränderungen sind die Arbeitsabläufe selbst gestört. Man kann also nicht mehr fließend arbeiten, weil die Zuständigkeiten gar nicht mehr geklärt sind, und das sind alles Hemmnisse, und so was (...). Es geht nicht, nicht nur um die Routine, sondern, also, es ist ja so, dass fast, fast wöchentlich irgendwelche Ansprechpartner wechseln, oder wenn ich jetzt bei der Technik anrufe, nachher darf ich das schon gar nicht mehr, weil wir denn da wieder jemand zwischengeschaltet bekommen haben, wir dürfen es dann einfach nicht mehr, und solche Sachen alle.“ (I9, w)

Dabei wird gesagt, dass Frauen die Überforderung, die mit den Umstrukturierungen verbunden sei, eher thematisierten, während Männer hier keine Schwäche zeigten:

„Sagen nicht, sagen sie nicht wirklich, so. Aber ich denke, die haben genauso viel Angst. Aber sie zeigen das nicht. (...) Männer gehen irgendwie mit ihrer Angst anders um. (...) Finde ich jedenfalls immer so. Zeigen das nicht so offen, wenn sie denn tatsächlich Angst haben, dass sie ihren Job verlieren. Ist wahrscheinlich auch wieder 'ne Erziehungssache. Ne, so Angst zeigen ist auch Schwäche und geht ja gar nicht. Schwäche zeigen geht ja gar nicht. Ja, finde ich immer. Machen viele Männer. Machen sie auch hier.“ (I2, w)

Zur Überforderung gibt es einige weitere geschlechtsspezifische Aussagen. Frauen neigen demzufolge zu Überforderung, wenn sie entscheiden müssen, was sie zuerst machen sollen, wenn Kollegen oder Kunden Druck machen:

„Nee, das können auch eigene Kollegen sein. Das kann ein Verkäufer sein, der sagt: ‚Mein Auftrag muss jetzt aber unbedingt gemacht werden‘, und

ich weiß auch nicht, ob die Kolleginnen dann wirklich entscheiden können, welchen nehme ich denn jetzt, oder ob die dann einfach erst mal drauflosarbeiten. (...) Also, von der, von der Sache her haben wir im Moment entweder die neuen Aufträge, die noch gemacht werden müssen, oder die alten Aufträge, die bereits fertig sind und in Rechnung gestellt werden müssen. Und wir würden für unsere Kunden im Moment die Rechnungsstellung lassen, wir würden neue, aber – dann hat der Verkäufer seinen Vertriebs-erfolg nicht. Und dementsprechend sind viele Damen im Moment in der Zwickmühle, zu sagen: ‚Oh, das muss ich aber machen, sonst ist der böse mit mir‘, und das andere schaffen sie dann nicht. (...) Das Geld muss rein und wir haben auch ‚ne Vorgabe, bis wann man überhaupt Rechnungen erstellen kann, damit das noch in den Jahresabschluss rein geht, also, da muss man sich auch dran halten. Und das ist für viele Kolleginnen dann halt auch nicht ganz einfach, da den Weg zu finden.“ (I12, m)

Über einen Mann wird gesagt, er sei überfordert gewesen, wenn er an mehr als einer Sache gleichzeitig arbeiten musste:

„Ja, wie gesagt, hab ich auch schon erlebt, da, ‚ne. Gibt es da ‚nen Kollegen, gab’s, ist schon länger her, gab’s auch so ‚ne Abteilung, in der Abteilung, das war dann, ging das ja, Arbeitsvor- und -nachbereitung, da wurden dann dem Bearbeiter schon viele Dinge abgenommen, da wurde dann mit dem Kunden schon gesprochen, oder wie auch immer, da wurde das nur noch hingelegt und dann musste man das nur noch eingeben. Und in dieser Abteilung, da saß ein Kollege, da sah das immer aus wie geleckert. Man hatte immer das Gefühl, der ist im Urlaub. Aber der war so. Wenn da zwei Dinge lagen, dann wurde der auch nervös, ne. Der musste das immer sehr ordentlich und geordnet haben, war ein männlicher Kollege, okay. Das habe ich in der Form bei Frauen nicht erlebt, aber, okay, da ist eigentlich auch jeder anders, irgendwie.“ (I15, m)

#### **d) Unterforderung**

Unterforderung wird generell als kein wesentliches Thema angesehen:

„Eher überfordert. Eher in die andere Richtung. (...) Weil es so viel ist. Ja.“ (I2, 2)

Männer werden eher als unterfordert in technischen Fragen eingestuft. Viele hätten eine technische Ausbildung, die sie auf der gegenwärtigen Stelle nicht nutzen könnten:

„Gibt's sicherlich, sicherlich auch den einen oder anderen, der vielleicht mal, ja, Techniker war und das nicht mehr machen kann, darf. Zum Kunden rausfahren, irgendwelche Anlagen installieren, keine Ahnung, was weiß ich. Vielleicht ist das für den einen oder anderen 'n Unterforderung. Ich kann es nicht beurteilen.“ (I1, w)

„Ja, das ist 'ne Sache, da müssten wahrscheinlich die Männer doch besser drauf antworten, weil, das ist – sind wir wieder so in diesem Technikbereich, wo die vielleicht sagen, ich würd ebenso gerne, bevor ich den Auftrag erteil, selber hingehen und denen das zurechtfrüemeln, 'ne. Das hast du hier manchmal, wenn was nicht geklappt hat, dass er dann sagt, ich komm gleich und bau ihnen das selber ein, so ungefähr und das könnten sie wahrscheinlich, also das ist natürlich immer so 'ne gewisse, hat was mit der Ausbildung und mit dem, was man gerne machen möchte wahrscheinlich zu tun, 'ne.“ (I10, w)

Es herrscht allerdings die Auffassung, dass ein Stellenwechsel eine Möglichkeit darstelle, Unterforderung zu entgehen. Dies gilt explizit für Männer:

„Ja, also, ich denk mir mal, wenn man das – wenn der Mann das von sich selber denkt, dann muss er ja daran arbeiten, dass er doch mal guckt und sich dann weiter bewirbt oder eben dann höher kommt oder woanders hin oder wenn er eben so die Meinung hat, dass er –.“ (I7, w)

### **e) Belastender Umgang mit Kundinnen und Kunden**

Auch wenn die meisten Kundinnen und Kunden nett seien, komme es immer wieder zu Problemen, bei denen man ärgerliche oder wütende Kundschaft am Telefon habe. Das könne durchaus belastend sein, insbesondere weil kaum Handlungsspielraum bestehe:

„Na ja. Immer wenn es nicht funktioniert. Immer wenn es nicht funktioniert. Immer wenn es Probleme gibt. Egal ob mit der Einrichtung, egal ob mit der Abrechnung. Ich glaube, dann geraten wir schnell an unsere Grenzen. (...) Weil wir auch nicht, gerade auch wenn es Probleme mit den Rechnungen gibt, können wir oft nicht wirklich helfen, so. (...) Das ist ein sehr langwieriger Prozess. (...) herauszufinden woran es liegt, dem Kunden dann irgend 'ne Mitteilung zu – dass es vielleicht doch richtig ist, so wie die Rechnung herausgegangen ist. Da können wir oft nicht wirklich helfen. (...) Ja, wenn irgendwas nicht funktioniert. So, dass die anrufen und sich beschweren. So, dann wird's schwierig. Und wenn wir dann – manchmal können wir den Kunden ja am Telefon dann auch wieder

runterholen und sagen: ‚So, pass mal auf, Kunde, soundso ist es und so-undso lösen wir das jetzt.‘ Aber manchmal geht’s eben halt nicht so auf die leichte Art. Und dann wird’s oft schwierig. Weil der Kunde dann auch, ja, zu Recht, ungeduldig ist. So, wenn es denn, wenn er dann das dritte Mal anruft, was ist denn nun? Dann wird er irgendwann richtig sauer. Und das kann ich auch verstehen. Weil, wenn ich irgendwo Kunde bin und es funktioniert nicht, werde ich auch sauer, irgendwann.“ (I2, w)

Manche Kundinnen und Kunden haben nach Aussage der Interviewten (unangemessene) Dienstleistungserwartungen:

„... es gibt ja unangenehme Zeitgenossen, ne, und die natürlich in einer Rolle sind, wir sind ja Dienstleister, das darf man natürlich nicht vergessen und die einem das dann auch extrem spüren lassen (...) also unsere Kunden sind überwiegend nett, aber es gibt so, so ein, zwei Prachtexemplare, die also schon der Meinung sind, dass, wenn sie anrufen, alles stehen und liegen gelassen werden muss, und ich bin hier und du musst jetzt nur für mich da sein, so was gibt es schon und ist bei den Frauen vielleicht nicht ganz so ausgeprägt, das ist schon wahr, ne.“ (I10, w)

Das erfordert von den Beschäftigten Emotionsarbeit, sie dürfen ihre wahren Gefühle nicht äußern:

„Ja, man muss ruhig bleiben, sonst, wenn man dagegen angeht, dann fängt der Kunde ja, dann wird der ja noch immer hektischer, ne, und, ja, dann muss man halt dem Kunden sagen: ‚Wir kümmern uns drum und Sie erhalten ’nen Rückruf‘. Bloß, innerlich ist man natürlich auch dementsprechend gereizt und muss das eben versuchen, wieder abzubauen, ne. Kommt zum Glück nicht so häufig vor.“ (I14, m)

Für den Umgang mit Kundinnen und Kunden spielt aus Sicht der Befragten das Geschlecht eine wichtige Rolle. Inwiefern, dazu sind die Aussagen durchaus unterschiedlich. Es gibt die verbreitete Auffassung, dass der gleichgeschlechtliche Kontakt nicht so gut funktioniere, dass also Kundinnen mit Frauen nicht gut telefonieren könnten, weil die sich schnell „anzicken“ würden, und Kunden mit Männern ebenfalls nicht, weil es schnell zu Machtgerangel und Besserwisserei komme:

„Da ist es doch genau das Spiel. Das kann sich hochschaukeln bis zum Persönlichwerden. Zwischen Frauen. Und das ist bei Mann und Frau eher selten der Fall, dass einer so ausrastet. Dass da so, dass es persönlich wird.“ (...) – *Unter Männern und Männern schaukelt es sich auch eher hoch?* – „Ich würde sagen, ja.“ (I1, w)

Der gegengeschlechtliche Kontakt gilt dabei zum Teil als einfacher, lustiger und netter, aufgrund des „Rollenspiels zwischen Mann und Frau“:

„Also Frauen sind manchmal ’n bisschen rigoroser, auch. Also, die möchten dann eher ihren Willen durchsetzen, die Kundinnen, jetzt, ja. Da sind Männer denn, die fahren ,n bisschen wieder zurück. Komischerweise ist das da umgekehrt, ne. (...) Also, Männer lassen sich denn, vielleicht kommt das auch, wenn ’ne Frau denn anruft, dass sie dann doch nicht ganz so kratzbürstig sind, vielleicht wenn ’n Kollege angerufen hätte, denn wäre so dieses Machtgehabe größer, sagen wir mal so. (...) Das ist wieder so dieses, ja, dies Rollenspiel zwischen Mann und Frau, ich denk mal, das kommt da hundertprozentig durch.“ (I9, w)

Das kann auf Antrieb deeskalierend wirken:

„Also, ich kann mir natürlich schon vorstellen, dass man, wenn man als – als männlicher Kunde, sag ich mal, hier anruft, und dann landet – wie gesagt, wir sind hier nun mal überwiegend Frauen, und er hat dann vielleicht ’ne Frau am Telefon, dass dann vielleicht bei dem einen oder anderen männlichen Kunden, der vielleicht sauer ist, aber dann vielleicht ’ne nette Stimme hört, dass er dann das Problem gar nicht mehr so – hat, was er eigentlich hatte, und dann kann er das ganz normal rüber bringen, oder wenn jetzt – ’n Kunde ruft an und landet beim männlichen Kollegen und fängt dann an, sich auszukotzen, mag es wie gesagt, auch bei Männern geben, dass die dann auch dann, wenn sie vielleicht auch grade vielleicht genervt waren, oder was anderes hatten, oder so, dann da auf diesen Zug aufspringen oder so. Sollte man natürlich nicht machen, ist klar, aber das kommt natürlich schon vor, oder – kann mal vorkommen, ja, so was ist natürlich nicht die Regel, aber wir sind alles nur Menschen.“ (I15, m)

Trotzdem komme es auch zu Problemen zwischen Männern und Frauen, wobei es auch um Hierarchie, Stärke und Schwäche gehe:

„Also, ich sag mal, wenn man einen Mann am Telefon hat, geht der mit ’ner Frau vielleicht anders um, als wenn er einen Mann am Telefon hat. Das glaube ich schon. Dass, entweder sind die Männer so, dass sie frech werden. Gerade einer schwächeren Frau, dem schwachen Geschlecht gegenüber. Dass sie sich bei ’nem Mann mehr zusammenreißen, oder es kann auch umgekehrt passieren. Dass sie rücksichtsvoller sind, wenn sie mit Frauen sprechen, und dem Mann am Telefon schon ganz anders entgegenreten. Beides hab ich schon gehabt.“ (I1, w)

Dabei spiele auch eine Rolle, dass Kundinnen oft Sekretärinnen seien und Männer sich in übergeordneten Positionen befänden. Während man im Gespräch mit Sekretärinnen erst mal versuchen könne, herauszuhören, wie dringend das Anliegen sei machten die Männer in höheren Positionen oft mehr Druck:

„Die bei, also, die männlichen Kollegen, die die gleiche Arbeit wie unsere Damen machen, die sind in der gleichen Situation, wenn sie mit Frauen sprechen, dass sie auch im ersten Moment erst mal vorsichtig sind und den Ton auch verstehen müssen, der ihnen da entgegengebracht wird. Und, da ist aber auch, wenn der männliche Gesprächspartner denn kommt, das ist meistens dann ein Vorgesetzter, das ist heute so, und dann wird man auch vorsichtiger. (...) Das ist bei mir auch so. Erst mal, wenn ich mit 'ner Dame sprech, mit 'ner Sekretärin, dann versuch ich auch erst mal rauszukriegen, was will sie denn eigentlich. Und, denn hört man auch schon mal, muss ich jetzt gleich reagieren, oder kann ich auch zurückrufen, oder was, oder – ist schon anders.“ (I12, m)

Frauen werden bessere Gesprächsführungskompetenzen zugeschrieben:

„Ich glaube aber schon, um jetzt noch mal hier unsere Rolle zu sehen und da Mann und Frau, ich glaube, da liegt zum Beispiel so 'n bisschen das Geschick der Frau mehr als das des Mannes, dass die also mit solchen Gesprächen besser umgehen kann, also das ist schon so, dass also Männer eher in die Abwehrhaltung gehen und dann irgendwann abblocken, also das ist schon, solche Gespräche, glaube ich, kann man als Frau besser führen.“ (I10, w)

„... während Kolleginnen, Frauen, da doch ein bisschen diplomatischer sind, ich weiß nicht, wie ich das sonst immer so erzählen soll (...) Die dann doch 'n bisschen eher mal sagen – der Kunde hat jetzt vielleicht nicht gerade recht, aber ich versuch, ihn jetzt erst mal ein bisschen zu beruhigen, 'n bisschen runterzuholen, und dann fangen wir noch mal von vorne an, und dann passt das schon. Diese Diplomatie ist bei Männern manchmal noch nicht so ausgeprägt, da arbeiten die aber noch dran.“ (I9, w)

Männer hingegen werden von Kundinnen und Kunden am Telefon oftmals eher als technikkompetent betrachtet:

„Ich glaube, von einem Mann erwartet man immer noch ein größeres Technikverständnis. Wenn Kunden anrufen und sie 'ne technische Frage haben, dann sagen sie immer: ‚Geben Sie mal ihren Kollegen.‘ (...) Ja, meistens kann ich das beantworten. Dann sind die Kunden immer ganz erschüttert, dass ich das auch weiß. Weil, wir machen hier das Gleiche. Wir

haben die gleiche Ausbildung, wir haben die gleichen Voraussetzungen. Und, wenn wir was nicht wissen, wissen die männlichen Kollegen das meistens genauso wenig wie wir.“ (11, w)

„Also (...) ich hab schon öfter mitgekriegt, dass es wirklich so ist, dass Kolleginnen dann erzählt haben, also der und der Typ war total unfreundlich und hat mich [die Kollegin] so dargestellt, als wär ich, könnte ich da gar nicht wirklich die Aussage treffen, wenn man mit dem telefoniert, wundert man sich, ja mit dem kann man doch ganz normal telefonieren und der hat dann ganz normal regiert, ne. Das hab ich also auch schon mal als Beispiel. Da gibt's wohl wirklich 'n paar, die vielleicht dann einfach diese Blockade dann drinne haben, die Kunden selber, die denken dann einfach, ja, die Frau weiß doch eh nicht, was ich von der will, weil's irgendwas Technisches ist. Da haben die vielleicht den Eindruck, dass die Frauen da nicht so technikmäßig die Ahnung haben, in dem Augenblick.“ (15, m)

Gleichzeitig sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch aufseiten der Kundenschaft die Technikkompetenz unterschiedlich verteilt, sodass das Gespräch mit Kundinnen oft schwieriger sei, weil diese nicht erklären könnten, wo das Problem liege. Allerdings gäben männliche Kunden oftmals auch nur vor, Ahnung zu haben:

„Wenn jetzt wirklich irgendwas vor Ort schief gegangen ist, wo man dann ja selber auch nichts unbedingt für kann, wo die Kundin aber einfach gar nicht weiß, vielleicht, was soll sie nun tun, und das vielleicht auch gar nicht so richtig erklären kann, was nun wirklich schief gelaufen ist, gibt's ja alles mal, dass – ich denk mal, dann kann es schon schwierig werden, einfach der das vielleicht zu erklären. (...) Männer genauso teilweise, die versuchen das dann aber trotzdem noch, auch wenn sie keine Ahnung haben, dann irgendwie mit irgendwelchen Fachbegriffen einfach so vielleicht zu verkaufen, als wenn sie dann doch Ahnung haben. (...) Die Frau gibt das dann zu und der Mann, der versucht dann da noch 'n paar Begriffe reinzuschmeissen und das denn irgendwie so im Satzbau 'n bisschen zu verstecken alles, ne.“ (15, m)

### **f) Belastendes Sozialklima (Kolleginnen und Kollegen)**

Im Großen und Ganzen wird das Klima als positiv beschrieben, das Team sei nett, und es laufe gut. Streit wird als normal angesehen, größere Spannungen gebe es nicht:

„Nee, eigentlich, also, nö, eigentlich eher weniger. ’n schlechten Tag hat jeder mal, muss man akzeptieren und morgen ist ’n anderer Tag. Entweder er wird besser oder noch schlechter. Und da muss man immer – oder man hält sich ganz raus und sagt nichts dazu. Gibt’s auch. Es gibt Menschen, die halten sich aus Konflikten ganz konsequent raus, wo ich nicht mitrede, brauche ich auch kein Rede und Antwort stehen. (...) Ja, die Meinungen werden schon gesagt, es kommt immer ganz drauf an, wie sie rüberkommt, ne. Gezickt wird überall mal, sag ich mal so, wie man das so kennt, aber letztendlich hab ich das noch nie so erlebt, dass man wirklich im Krieg auseinanderght.“ (I4, w)

Es gibt Spannungen, die auf die Unterschiedlichkeit von Männern und Frauen zurückgeführt werden. Männer seien demnach zielgerichteter, Frauen wollten alles ausdiskutieren:

„Aber wenn, sind es zwischenmenschliche Spannungen. So zwischen – gar nicht mal so unter den Männern selber, sondern dann mit, ich glaube, mit Kolleginnen. Weil, weil wir halt unterschiedlich gepolt sind, irgendwie. Männer und Frauen sind ja nun mal unterschiedlich, so. (...) Ja, Männer sind eher zielgerichtet, so. Und wollen ’ne Lösung für ’n Problem. Und Frauen diskutieren das Problem gerne erst mal. (...) Das stört dann schon manchmal, ja. (...) Das kann zu Spannungen führen, ja, ja. (...) Dann knallt es auch schon mal, so. (...) Nee, geschrien nicht. Also, dann irgendwann wird’s dann laut, aber es beruhigt sich dann auch relativ schnell wieder. Also, es ist ’n – wirkt sich nicht wirklich aus. Also, das ist dann so ’ne, so ’n Moment, so ’ne Momentaufnahme, so. Und dann ist auch wieder gut. (...) Meistens findet ’n Dritter ’ne Lösung. (...) Und die ist dann auch okay.“ (I2, w)

Ein Team nur aus Frauen bestehend wird als belastender wahrgenommen:

„Und ich hab wirklich ’ne ganz, ja ganz Zickige, die mich da ausgebildet hatte. Und ich ja, also, ziemlich schüchtern, hier neu, vor zehn Jahren war das exakt, und ja, das war schlimm. Also, ich bin da eigentlich mit Bauchschmerzen her, mit Bauchschmerzen nach Hause. Und, ja, es ist einfach, (...) also, es war kein Mobbing, das war auch nicht. Aber einfach nur, sie wusste, sie machte das toll, und ich hab es nicht so schnell begriffen. Und dann hat sie mich angefahren. Und dann weiß ich noch wie heute: Ich wusste ja immer – bloß keine Privatgespräche. Und irgendwas Wichtiges war, mein Bruder rief an. Und dann hat sie abgenommen, war ja ihr Telefon, ich hatte noch kein eigenes. Und da hat sie gesagt, ich könnte



jetzt nicht und hat den Hörer aufgeknallt. Und ich, oh, da hab ich vor Wut auch fast geheult, weil, mein Bruder ruft nicht umsonst an. Dann ist halt irgendwie was Wichtiges. Und, ja, solche Sachen eben. Ach, mal ganz zu schweigen von Frühstücksrunden, wo keiner reinkam der neu war. (...) Und mit mehr Männern. Und deswegen sag ich, also, je mehr Männer, desto besser.“ (I8, w)

Oder weil Frauen sich von zu viel Reden der Kolleginnen gestört fühlen:

„Da – beschreibe ich insofern, dass wir einige Kolleginnen haben, die gerne miteinander sich austauschen, auch privat mal, und eben die andere Kollegin, die sieht denn erst mal nur ihre Arbeit, und die würde dann eher 'ne Ruhe benötigen und arbeiten wollen, und denn quasseln die anderen da, und das können wir dadurch umgehen, indem wir die Büros anders aufteilen, das haben wir auch schon gemacht. Dass man – die nicht so dicht zusammen hat. Im Moment ist es wieder so, dadurch, dass ein Teil anderer Teams aus unseren Büros ausgezogen ist, sitzen wir relativ alleine, sitzen in einem ganz großen Büro und da fällt das nicht so auf. Aber wenn's dann mehr wird, und da kommt ewig jemand an und stellt sich dahin und klönt miteinander, denn können die anderen nicht richtig arbeiten und denn wird auch schon mal 'n böses Wort miteinander geredet, das passiert.“ (I12, m)

Frauen leben laut Interviews Antipathien untereinander eher aus:

„Spannungen, denke ich mal, das sind so diese kleinen Eifersüchteleien, vielleicht. (...) Die sind eher, Frauen sind eher bereit, so was auszuleben, diese Aversionen gegen irgendjemanden oder gegen irgendwas. So, und das so auf Personen bezogen, die zicken da rum.“ (I9, w)

Männer könnten das durch „offene Worte“ leichter klären, auch wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen:

„Es gibt für Männer auch mal Spannungen, aber die zicken nicht so, die sind eher für ein offenes Wort zu haben.“ (I9, w)

### **g) Belastendes Vorgesetztenverhalten**

Die Äußerungen zu den Vorgesetzten fallen relativ positiv aus. Einige belastende Punkte werden dennoch genannt: zu lange Teamrunden, die die Arbeit unnötig unterbrechen, obwohl die Zeit dafür fehle, Entscheidungen von Vorgesetzten, die das Arbeitsvolumen erhöhen, insbesondere wenn der Sinn bestimmter Anweisungen nicht nachvollziehbar sei:

„Ich kann noch nicht mal so Beispiele geben, weil, das ist ja fast, fast, also das ist normales Alltagsgeschäft bei uns manchmal, dass wir Anweisungen

kriegen, die unsinnig sind. (...) Ja, dass Arbeitswege eben umgestellt werden, weil die angeblich einfacher sind, aber (...) im Prinzip viel mehr Zeit bedeuten. Es werden Systeme angeschafft, wo man schneller mit arbeiten soll, ... wir warten heute noch ...“ (I9, w)

Der zunehmende Druck im Unternehmen wird nach Auffassung der Befragten von oben nach unten weitergegeben, auch wenn die Aufgaben nicht zu schaffen seien:

„... man kann nicht mehr so gut mit den Leuten reden, weil es einfach so ist, dass, ja, der Hals schnürt sich immer mehr zu und das ist natürlich so, dass das nach unten rausgebrochen oder nach unten durchgebrochen wird und bei uns hört's auf, bei uns – nach uns kommt nichts mehr, wir natürlich angewiesen sind, auf das, was man uns sagt, auch wenn man genau weiß, das hat nichts, es geht gar nicht, was sie von einem verlangen. Also jedenfalls nicht in dieser Form.“ (I10, w)

Zu Geschlechteraspekten finden sich hier keine Aussagen.

### ***h) Belastungen im Zusammenhang mit dem sozialen Umfeld***

Die Arbeit im Unternehmen wird als gut vereinbar mit anderen Lebensaufgaben bezeichnet. Er sei ein „normaler Bürojob“, man könne noch viel nebenbei erledigen, das Unternehmen wird als sozial bezeichnet. Die Möglichkeiten der Teilzeitarbeit und der Gleitzeit unterstützten dies.

An den Äußerungen wird die gesellschaftliche geschlechtsspezifische Arbeitsteilung deutlich, die die Thematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie Frauen zuschreibt:

Als Frau könne man also Job und Familie gut vereinbaren:

„Genauso, kann ich ja gerade in meinem Fall sagen, dass ist also ganz toll vereinbar, weil, ich hatte hier 'n ja, 'n Gespräch, wie ich denn arbeiten wollte, ja gut, so ging das eben nicht, von Montag bis Donnerstag, also arbeite ich jetzt von Dienstag bis Freitag so, das war dann aber auch nicht so schlimm, sag ich mal, aber das konnte man sich ja hier fast, in Anführungsstrichen aussuchen, die Stunden die man arbeitet, und insofern ist das natürlich wunderbar vereinbar. Also das sehe ich hier auch als großen Pluspunkt an dem Unternehmen, muss ich ganz ehrlich sagen, dass man eben das alles so schön miteinander kombinieren kann. Also, das finde ich gut.“ (I7, w)

Wobei es mit der Vereinbarkeit schwieriger werde, wenn die üblichen Arbeitszeiten überschritten werden und familiäre Verpflichtungen nicht eingehalten werden könnten:

„Hmmm, also, ich würde mal sagen, die reine Arbeit, die die Damen bei uns leisten, ist ja sehr zeitabhängig und ist auch sehr viel. Und, wenn die jetzt 'nen vorgesehenen Tagesablauf haben, gerade die alleinerziehenden Kolleginnen mit ihren Kindern und Kindergarten, und die geraten da raus, weil sie einfach noch irgendwelche Arbeiten fertig machen müssen, dann verträgt sich die, das überhaupt nicht miteinander. Ansonsten klappt das eigentlich alles recht gut, also, was sie zu leisten – also, der Inhalt der Arbeit, da gibt es keine Schwierigkeiten zum privaten Bereich, das geht nicht.“ (I12, m)

„Ja, okay, es ist natürlich dann, wenn man, sag ich mal, vielleicht – also Vollzeit arbeitet und vielleicht auch 'n Kind hat, oder, und auch Vollzeit arbeiten muss, damit auch, wie gesagt, die Kohle ja stimmt, um auf den Anfang zurückzukommen, weil man hier arbeitet und das Geld braucht, dann kann ich mir schon vorstellen, dass es dann auch zu Hause irgendwo dann auch mal Spannungen gibt, oder auch mal Sachen nicht so funktionieren, wie man das vielleicht gerne hätte, und im Allgemeinen sind dann ja auch gerade Frauen oder auch Mütter denn, die arbeits – arbeiten müssen und auch denn Kinder haben, darauf bedacht auch, dass alles perfekt ist oder so. Und wenn dann hier und da was nicht klappt, dann ist das schon schwierig für 'ne Frau. Ich seh das etwas entspannter, meine Frau arbeitet nu auch nicht soo lange, nur 30 Stunden, ah, nee, was heißt nur, es ist immerhin auch schon, nöö, sie hat ihre Schule und Hort und hin und her, aber sie ist natürlich auch bedacht, pünktlich dann auch loszukommen und sie dann auch abzuholen.“ (I15, m)

Als Mann könne man dagegen Job und Hobbys gut vereinbaren:

„Also ich denke mal, dass man hier doch noch durchaus seine Freizeit hat, dadurch dass wir ja von montags bis freitags arbeiten und dadurch, dass man hier zwar Spätdienst bis 18 Uhr hat, aber ja nicht jeder jeden Tag, also dass man hier doch schon zu einer moderaten Zeit rausgehen kann, sag ich mal, wenn man hier ja dann auch schon um sieben anfangen kann und so den ein oder anderen Tag dann schon auch mal um drei oder durchschnittlich vielleicht um vier geht, dass man also auch noch Freizeit oder Familie gut abdecken kann und dadurch, dass man das Wochenende ja auch ganz

hat, weil, Wochenendarbeit ist bei uns ja gar nicht, und dadurch denk ich mal ist das ganz gut vereinbar, mit Hobbys oder.“ (I7, w)

„Also, da ich nicht weiß, was die Herren in ihrem Privatleben alles noch so treiben – (...), der eine hat vielleicht seinen Sport nebenbei, was ja viele Herren haben, oder ’n Hobby, aber das versuchen die – (...) Oder Familie, ja.“ – Frage: Für die Männer kein Thema, dass sie sich da drum kümmern müssen? – „Nö. Ich hab jetzt nichts Negatives irgendwie gehört.“ (I4, w)

Für Männer sei es auch deshalb einfacher, weil sie häufig teilzeitbeschäftigte oder gar nicht erwerbstätige Frauen zu Hause hätten:

„... die Männer, die ich kenn, haben meistens Frauen zu Hause, die entweder gar nicht oder nur teilzeitbeschäftigt sind, die können das sicher besser vereinbaren, weil, wenn die nach Hause kommen, um das mal so ’n bisschen überzogen zu sagen, werden die Puschen hingestellt und der Kaffee gekocht oder ist schon gekocht, das ist schon ’n bisschen einfacher.“ (I10, w)

## **B. Ressourcen**

### **a) Verstehbarkeit**

Im Zentrum der Arbeit steht die Auftragsbearbeitung. Diese ist mit verschiedenen Anforderungen verbunden: selbstständiges Arbeiten, dafür sorgen, dass die Aufträge zeitnah vorankommen und viel Kundenkontakt am Telefon. Besonders wichtig für die Erfüllung dieser Aufgaben ist die Kenntnis über die Produkte und Abläufe im Unternehmen.

„Ja, eben auch sich in der Produktwelt gut auszukennen, das zu Papier zu bringen, Kundenaufträge zu bearbeiten. Also das, was der Kunde bestellt hat, in die Maschinen zu bringen, in die PCs zu bringen und das Ding zum Laufen zu bringen.“ (I1, w)

Für die Verstehbarkeit sind nach Meinung mancher Interviewten technische Kompetenzen von Vorteil, weil man sich dann die Abläufe beim Kunden besser vorstellen könne. Aus diesem Grund werden Männer im Vorteil gesehen:

„Ja, also ’ne Frau, das ist auf alle Fälle das technische Verständnis teilweise, weil ja auch viele, wie sagt man, ja technische Frage vielleicht aufkommen oder so und das ist natürlich, dann muss man natürlich sich da reinfuchsen und –.“ (I3, m)

Überwiegend werden die Anforderungen an Männer und Frauen aber gleich eingeschätzt:

„Ja, Verwaltungsaufgaben, Aufträge sondieren und auswerten, fehlt was, umsetzen, ins System eingeben und mehr oder weniger produktionsreif machen. Das sind genau dieselben Anforderungen, die eine Frau auch erledigen muss.“ (I4, w)

„... wir haben die Auftragsbearbeitung und insofern sind die Anforderungen bei Männern und bei Frauen gleich, ganz einfach, weil die Tätigkeit die gleiche ist.“ (I10, w)

Ein gutes Verständnis der Arbeitsaufgaben und -abläufe wird als wichtige Grundlage für reibungslose Prozesse gesehen:

„... also man muss schon auch erst mal seine Arbeit natürlich sehr gut kennen, weil, sonst gibt es natürlich Prozessstörungen, für die dann ich ggfs. dann letzten Endes wieder geradestehen muss, und ja, man muss natürlich auch so 'n bisschen wissen, was mach ich, ne. Also was ist das für ein Produkt, wir bearbeiten ja Aufträge für die Produkte, die wir hier verkaufen, das muss man schon wissen, um letzten Endes das Richtige zu tun, um den Auftrag denn für den Kunden umzusetzen, und das ist eigentlich bei allen gleich.“ (I10, w)

### **b) Handhabbarkeit**

Das Gefühl zu haben, die Arbeit kann im Prinzip bewältigt werden und ist prinzipiell handhabbar, stellt eine Ressource im Umgang mit Belastungen dar. Den Befragten im ITK-Unternehmen fehlt allerdings überwiegend dieses Gefühl. Als Hauptgrund dafür werden die zahlreichen Veränderungsprozesse angegeben:

„Und wir werden ja, inner-, innerhalb auch ständig umstrukturiert, wir sitzen jetzt so, wie wir jetzt sitzen, mit dem neuen Team, erst seit Mai zusammen. Das wird ja oft umgeschauelt und das ist, also ich finde, das ist eigentlich eher das, was einem Stress bereitet, die ewige Umstrukturiererei, gar nicht mal so das Miteinander, aber man, man muss sich ja auch erst mal wieder zusammenfinden, als Team. Und wir als Team sind jetzt erst, wie gesagt, seit Mai so zusammen. Zwischendurch waren dann noch mal wieder grobe Umänderungen, dann kamen wieder welche dazu, man hatte sich aber noch nicht mal selber so als Team gefunden, und das ist, finde ich, immer das, was hier Stress bereitet.“ (I13, w)

„... also im Moment ist einfach viel Rückstand und viel Arbeit da, weil wir ja ganz schön rationalisiert worden sind und ja immer hin und her gesetzt und ausgetauscht worden sind, auch ja funktionierende, ganz tolle Teams auseinandergerissen worden sind und wieder neu aufgestellt und

das bringt natürlich alles wieder Unruhe rein und das ist natürlich klar, so. Dieses Hand-in-Hand-Arbeiten, das muss sich erst mal langsam wieder einstellen.“ (I7, w)

Nach Einschätzung anderer ist die Arbeit aber gut zu bewältigen, Ausnahmen seien zum Beispiel das Weihnachtsgeschäft, da müssten Prioritäten sorgfältig gesetzt werden:

„Kann man eigentlich recht gut bewältigen, je nachdem wie der Arbeitsaufwand dann ist, weil, ich sag mal, wenn man dann vielleicht den Punkt erreicht, vielleicht jetzt gutes Beispiel, Weihnachtsgeschäft, weil, dann kommt ja wirklich immer noch mal sehr viel, hat man vielleicht irgendwann nicht mehr den Überblick, denke ich mal einfach, wegen der Fülle, dann ist es vielleicht schon ’n bisschen schwieriger, wirklich jetzt an alles zu denken, muss dann Prioritäten setzen, was mache ich zuerst, was ist am wichtigsten, und ansonsten kann man die eigentlich sehr gut bewältigen.“ (I5, m)

Die Arbeit werde mit zunehmender Erfahrung leichter:

„Und das ist ziemlich umfangreich. Also, da hat so manch einer wahrscheinlich auch Schwierigkeiten gehabt. Wenn man es dann natürlich wieder jahrelang macht, man wächst da hinein, dann geht es auch.“ (I1, w)

Einige Kompetenzen, die entweder Männern oder Frauen zugeschrieben werden, machten die Arbeit handhabbarer, also leichter zu bewältigen. Bei Männern seien das technische Kompetenzen und die Fähigkeit, sich mit unabänderlichen Gegebenheiten abzufinden:

„Männer sind da im Technischen bestimmt mehr begabter (...) Man glaubt das so, weil es auch vielleicht so von außen her so reingetragen wird, aber man wundert sich ja dann doch trotzdem, wenn mal, überraschend wollen wir mal sagen, wenn die Frauen dann auch mal ’ne Idee haben oder so. Also es ist ja nicht so ausgeschlossen, dass – na ja.“ (I3, m)

„So grundsätzlich denke ich, halten die [Männer] das besser aus. (...) Ja, ja. Wir Frauen sind dann eher auf Ausgleich ausgerichtet und die Männer sagen: ‚Okay, ich kann es nicht ändern, fertig. Mach das eben halt – mach ’n neuen Termin. Kriegen wir irgendwie hin‘.“ (I2, w)

Frauen wird dagegen zugeschrieben, dass sie besser mehrere Dinge gleichzeitig erledigen können und – mit Erfahrung als alleinerziehender Mutter – generell mehr bewältigen können:

„... man muss hier vieles gleichzeitig machen, es ist also so, man ist dabei, einen Auftrag zu bearbeiten, gleichzeitig muss man das Telefon abfragen

und gegebenenfalls auch mit noch Kollegen sprechen und das ist oftmals – fällt das den Männern schwerer und das ist also in der Tat so, ne.“ (I10, w)  
„Also, vom Ausbildungsstand her können die Kolleginnen das alle bewältigen, von der Masse können das im Moment nicht mehr viele bewältigen, weil es einfach zu viel ist, und, (...) ja, die eine würde – also, bei uns ist es ganz klar so, wir haben eine Kollegin, die ganz viel macht, die kann doppelt so viel bald schaffen als die anderen Damen, (...) weil, die ist alleinerziehende Mutter mit drei Kindern, und die muss immer schnell sein, die muss – (...) Und dementsprechend arbeitet die auch im Büro. (...) Ja, aber zu Hause, zu Hause muss die Arbeit ja aber auch relativ schnell erledigt werden dann, ne, also, ich seh das bei meiner eigenen Frau, was die zu Hause noch leistet, und nebenbei noch den Beruf, das ist Wahnsinn, braucht man gar nicht drüber reden, das würd ich nicht schaffen. Ganz klar.“ (I12, m)

### **c) Bedeutsamkeit**

Der Sinn der Arbeit besteht für Manche der Befragten vor allem im Geldverdienen. Einige formulieren aber auch weitergehende Bedeutungen, die die Arbeit für sie hat: Kunden zufrieden zu stellen, produktiv zu sein, Ziele zu erreichen, Erfolgserlebnisse zu haben.

„... dass man dann wirklich einfach sieht, okay, ich hab wirklich jetzt, sag ich mal, ich mach keine Arbeit, die irgendwo sinnlos ist, sondern ich hab da irgendjemand zufriedengestellt, weil, ich hab da auf jeden Fall ’n Anteil drinne und kann mich denn – seh halt ’n Ergebnis, wo ich dann selber auch sagen kann, okay, damit bin ich zufrieden, das finde ich gut, dass dem Kunden da geholfen wurde.“ (I5m)

„Den Kunden glücklich zu machen. Dass er sein Telefon kriegt, würd ich sagen (...) Ja, und für mich ja letztendlich auch. Wenn der Kunde zufrieden ist, bin ich zufrieden. Ist der Kunde unzufrieden, dann bin ich auch nicht zufrieden.“ (I4, w)

Hierbei zeigen sich auch Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Während das Geldverdienen Männern in der Rolle des Familienversorgers zugewiesen wird, geht es bei den Frauen auch darum, Abwechslung zur Kinderbetreuung zu haben:

„... also ich – mir fällt ganz einfach zu Hause die Decke auf ’n Kopf und deswegen ist das eigentlich, für mich ist das so ’ne Sache auch, ich geh hin und hab auch ja Leute, mit denen man zusammenkommt und nicht vereinsamt, sag ich mal, und hat noch so ’n bisschen Anstrengung auch für

'n Kopf, weil, ich war ja nun die drei Jahre zu Hause, deswegen hab ich diesen krassen Unterschied ja nun gemerkt und ich hab mich einfach nicht wohlgeföhlt. Also für mich ist irgendwie auch so der Sinn da, dass man was machen muss, was Produktives und auch vielleicht Sachen, wo man Anerkennung für kriegt, ne. Weil, für mich ist das halt keine Anerkennung, dass meine in Anführungsstrichen, dass meine Tochter gut geraten ist oder dass ich die Windeln gut gewechselt habe oder keine Ahnung, sondern für mich ist das auch 'ne Anerkennung, eben hier zu arbeiten und denn auch was geschafft zu haben, ja, das Geld natürlich auch nicht auszuschließen. Logischerweise, muss ja auch.“ (I7, w)

Dabei geht es bei Frauen auch um eine persönliche Weiterentwicklung:

„... dass sie da, meiner Meinung nach, in dem technischen Bereich 'ne ganze Menge selber lernen kann. (...) Also, ich seh das so, also, wir sind ja als [Name der Firma] in dem Bereich Telefon und Internet und so tätig, und da kann 'ne Frau sicherlich, wenn sie sich drum kümmert, dann auch mitkriegen, wie funktioniert das alles und wie kann ich das zu Hause einsetzen, das halte ich für machbar.“ (I12, m)

#### **d) Aufgabenvielfalt**

Die Aussagen zur Aufgabenvielfalt gehen sehr weit auseinander. Einerseits wird die Tätigkeit als sehr eintönig beschrieben, andererseits wird von einer großen Vielseitigkeit berichtet. Es spiegelt sich darin möglicherweise die individuelle Bewertung der Arbeit und ob die betreffende Person sich die Stelle selbst gesucht hat oder keine andere Wahl hatte.

„Wenig Abwechslung. Wenig Abwechslung. Wir machen den ganzen Tag das Gleiche. Wir machen den ganzen Tag das Gleiche. Das ist wenig Abwechslung.“ (I2, w)

„Aber für mich und deswegen hab ich mir auch noch keinen anderen Job gesucht, weil es für mich wirklich diese Vielseitigkeit ist, die man hat, also natürlich die Arbeit an sich, die Arbeit in Verbindung mit dem Gespräch, mit den Kunden, mit den Kollegen, auch mit dem Ausregeln von Prozessen, also ich mag es zum Beispiel auch, wenn mal was nicht geklappt hat und dieses Erfolgserlebnis, dass man es dann geregelt kriegt, oder natürlich auch vielleicht den Ärger, wenn es nicht funktioniert, aber eben, dass man auch immer wieder dazulernt, also es gibt ja immer wieder Neues und man lernt immer wieder dazu, also es gibt immer wieder Sachen, wo man sagt, hab ich noch nie was von gehört, muss ich mich erst



mal erkundigen, und man entwickelt sich dadurch auch immer weiter und das ist das, warum mir zum Beispiel die Arbeit so gut gefällt. Ich denke auch den Männern.“ (I10, w)

Zum Geschlechteraspekt gibt es hier wenig Informationen. Interessant ist allerdings die Aussage eines Mannes, der für Frauen eine insgesamt größere Aufgabenvielfalt sieht, indem er die Reproduktionsaufgaben außerhalb der Erwerbsarbeit mit in den Blick nimmt:

„Welche Abwechslung? Na ja, das ist erst mal, dass es nicht – wollen mal so sagen – wie soll man das so sagen – welche Abwechslung – ich glaube erst mal wahrscheinlich, dass sie erst mal von zu Hause wekommt, nein, ich weiß es nicht, aber – (...) Dass nur Hausfrau zu sein oder so, das ist schon mal 'ne Abwechslung, gerade wo eventuell bei vielen, die vielleicht Kinder haben, die noch schulpflichtig sind et cetera, und die sich praktisch im Endeffekt sagen, Mensch, ich möchte mir noch 'n bisschen dazu verdienen und das macht mir doch Spaß, was zu machen, also, ist aber auch 'ne schwierige Frage, also, im Endeffekt, weil, diese Frage, die kann eigentlich nur jeder einzeln für sich beantworten, würde ich sagen. Vermute ich mal.“ (I3, m)

### **e) Qualifikationspotenzial**

Das Entwicklungspotenzial wird eher pessimistisch eingeschätzt. Die Situation im Unternehmen sorgt eher für Angst vor Stellenabbau und betriebsbedingten Kündigungen:

„[Davon kann keine Rede sein:] Von Beförderungen nicht, von mehr verdienen nicht, es geht nur noch, seine eigene Haut zu retten. (...) Da spricht keiner mehr von Beförderung und von Karriereleiter und von irgendwas. Die Leute sind megafrustriert und genervt, ja.“ (I1, w)

Die unfreiwilligen Versetzungen vermitteln das Gefühl, die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten nicht mitbestimmen zu können:

„Das hat sich aber komplett geändert, die ganze Landschaft bei [Name des Unternehmens], ist ja eigentlich so unser Mutterhaus, es ist ja [Name des Unternehmens] ist unser Mutterhaus eigentlich. Und wir sind hierher gefrachtet worden, ob wir wollten oder nicht. Ja, und man wird gemanagt, ja, und die Karriere bestimmen andere für einen. Ob man eine macht.“ (I1, w)

Manche sehen aber durchaus Karrierechancen. Es gebe interne Stellenausschreibungen und Lehrgänge. Außerdem wird das breite Tätigkeitsprofil als günstig bewertet:

„Dadurch, dass wir eben ein sehr umfassendes Wissen haben müssen, also wir haben ja hier Wissen – für die Technik muss man was Wissen, man muss den Umgang mit den Kunden lernen und man muss natürlich auch die Verwaltungstätigkeit, das heißt also die Bearbeitung an sich, die Bearbeitung in den Systemen und gegebenenfalls die Korrespondenz, die schriftliche, die ja immer noch ist, und dadurch hat man natürlich viele Möglichkeiten, auch sich anderweitig zu orientieren, weil, also ich glaube, dass speziell jetzt in unserer Arbeit hier diese Vielfältigkeit selten gegeben ist, wie wir sie haben, und dadurch haben wir, wenn auch immer nur ’n bisschen, Einblick, aber doch immer so ’n bisschen ’n Vorteil, dass wir, ob’s nun Verwaltung, Technik ist oder meinetwegen auch der Vertrieb, was ja auch so ’n bisschen mit zu unseren Aufgaben gehört, mit den Kunden zu sprechen, und deswegen hat man sich erst mal anders zu orientieren und hat natürlich aber auch innerhalb des Jobs Möglichkeit, sich zu profilieren.“ (I10, w)

Wer zusätzlich Zeit findet, könne sich nützliches Wissen über Produkte aneignen, das für die weitere berufliche Entwicklung von Vorteil sein könne:

„Also, wenn ich das jetzt bei uns seh, man kann ja schon in alle möglichen Intranetseiten gucken und sich, sag ich mal, Produktwissen aneignen, wenn man denn wirklich die Zeit dazu hat, also nebenbei, wenn man jetzt irgend ’n neues Produkt hat, was man vorher noch nicht bearbeitet hat, also ich mach’s zum Beispiel immer so, dass ich dann mir die neuen Informationen dann einfach raushole, bearbeite, was sind jetzt irgendwelche Features von der Anlage, die es vorher noch nicht gab, also man hat denn schon die Möglichkeit, sich dahingehend seines Wissens sich erst mal weiterzuentwickeln und wenn man dass dann natürlich irgendwann bei der internen Ausschreibung verkaufen kann, hat man schon halt die Möglichkeit, sich einfach in der Hinsicht weiterzuentwickeln oder dann vielleicht auf’n besseren Posten zu kommen.“ (I5, m)

Die Wahrnehmung davon, ob eher Frauen oder Männer sich im Unternehmen beruflich weiterentwickeln bzw. weiterentwickelt haben, ist nicht ganz eindeutig. Vielen Einschätzungen zufolge überwiegen in diesem Punkt Männer:

„Es sind eigentlich eher Männer. Weil die mehr die Zeit dazu hatten oder die Möglichkeit. (...) Ja, wenn man den Aufstieg machen möchte, man muss ja dementsprechend auch Zeit investieren. Sprich, man muss viel lernen, man muss viel Seminare besuchen, sprich auswärts irgendwohin fahren, und das kann man als Frau meistens – meistens – nicht, nicht

immer, es gibt auch Frauen, die den Aufstieg gemacht haben, aber die sind eben kinderlos gewesen. Da muss man ja immer diese kleinen Schnitte machen.“ (I9, w)

„Ja, also in dem Fall würden sogar die Männer überwiegen, wenn ich drüber nachdenk. Ist natürlich ganz minimal, aber ich sag mal so, auf Schlag würden mir drei, vier Männer einfallen, bei den Frauen müsst ich etwas länger überlegen.“ (I10, w)

Die Einschätzung, es würden sich eher Frauen weiterentwickeln, hat immer damit zu tun, dass im untersuchten Bereich ohnehin mehr Frauen beschäftigt sind:

„Es gibt natürlich den – es liegt natürlich überwiegend daran, dass natürlich im Verhältnis relativ viele Frauen hier arbeiten, also, sodass man meistens auch denn auf Frauen – okay, ich kenn auch Männer, aber überwiegend dann Frauen [aufgestiegen sind].“ (I15, m)

Für Frauen wird die berufliche Entwicklung aufgrund familiärer Verpflichtungen als schwieriger angesehen:

„Ja, die Frauen sind ja mehr, sind an ihre festen Arbeitszeiten gebunden, sind oftmals ja die, die eigentlich auch zu Hause noch die Familie und Mutter oder Wiedereinstieg oder hier und da, also es gibt sicher auch Frauen, die das gemacht haben, aber ne, die – das Weiterkommen, der Aufstieg ist oftmals mit einem Ortswechsel verbunden oder zumindest mit irgendwelchen Seminaren oder sonst irgendwas ...“ (I10, w)

### **f) Tätigkeitsspielraum**

Die Arbeit kann den Interviewergebnissen zufolge bis zu einem gewissen Grad frei eingeteilt werden. Termine müssten zwar eingehalten werden, Aufträge an einem bestimmten Tag erledigt werden, aber wie man sich den Tag einteile, sei weitgehend freigestellt. Die Wahrnehmung, inwieweit dies einer freien Zeiteinteilung entspricht oder nicht, variiert aber. Es fällt auf, dass Frauen den Tätigkeitsspielraum bei der Arbeit eher eingeschränkt wahrnehmen, während Männer weniger Einschränkungen sehen:

„Und einteilen ist insofern für mich gar nicht möglich, weil, da ist natürlich Termindruck dahinter. Wenn ich lese, dass ich eilige Aufträge habe, kann ich nicht entscheiden, ach, die lass ich noch mal drei Tage liegen. Das entscheidet sich von alleine, von selber.“ (I1, w)

„Wir sind sehr fremdgesteuert. Auch unsere Männer sind sehr fremdgesteuert. Also, ich kann mir zwar einteilen, welchen Auftrag ich wann zuerst bearbeiten will. Und da ist es dann auch egal. Aber, wir sind sehr

fremdgesteuert. Sehr. Vom Vertrieb, vom Service, von den Kunden, wir haben wenige Entscheidungsmöglichkeiten, wie ich meinen Tag gestalte. (...) Nee. Ja, vom Service insofern, dass wir soundso viele Termine nur am Tag buchen können, so, das sind so Vorgaben. Aber der größte, der uns von außen steuert, ist unser Vertrieb. So, mit Aufträgen, mit Anfragen, mit, ja, das ist es eigentlich. Mit Aufträgen und Anfragen. Und, der ist eilig, das musst du zuerst machen, und insofern sind wir sehr fremdgesteuert.“ (I2, w)

„Eigentlich kann man alles selber entscheiden, also man muss schon im Blick haben natürlich, was ist jetzt terminlich, wann muss ich jetzt das nehmen und das bearbeiten, weil sonst, sag ich mal als Beispiel, vielleicht die Endgeräte nicht mehr rechtzeitig beim Kunden sind, wenn ich das jetzt noch mal einen Tag verschiebe, weil, es gibt ja so Standardlieferzeiten. Dann muss man halt auch – also man kann sich da schon ziemlich viel einteilen, und letztendlich hat man aber immer noch vielleicht die Vorgabe, okay, der muss heute noch raus, weil das Endgerät sonst nicht rechtzeitig da ist, aber hier muss ich heute noch die Rechnung an den Kunden schicken, weil die sonst schon soundso alt ist oder weil einfach das Geld nicht mehr in dem und dem Monat vielleicht bei uns auf den Konten landet. Man kann grundsätzlich halt viel selber entscheiden, was man macht, aber man muss natürlich immer im Blick haben, was ist vielleicht wichtiger als das andere. Aber ansonsten kann man sich eigentlich den ganzen Arbeitsplatz sich schon selbstständig einteilen, wie man das möchte.“ (I5, m)

„Von der Auftragsbearbeitung her ja alles. Dass man dann, okay, man muss natürlich auch Prioritäten setzen, es gibt mal Vorgänge, die muss man innerhalb einer bestimmten Frist machen, wenn man Termine bucht, für 'ne Bereitstellung, dann kann man den nicht erst in drei Tagen schreiben, weil, dann ist der Termin weg, den man vorher gebucht hat, also, dann muss man natürlich schon sehen, aber man ist natürlich, jeder für sich, hat hier die Freiheit zu sagen: ich mach das heute oder ich mach das nachher oder ich muss das jetzt machen, da ist jeder schon so 'n bisschen wichtig, denke ich immer, und das kommt eigentlich immer auch von den Teamleitern so rüber, dass es läuft. Und es gibt halt Fristen und Regeln, das muss einfach laufen. Und wenn das läuft, denke ich mal, dann kann das auch jeder für sich entscheiden, was er nun zuerst macht, oder.“ (I15, m)

### **g) Partizipationsmöglichkeiten**

Die Partizipationsmöglichkeiten werden nur auf der unmittelbaren Teamebene gesehen. Dort werden die Teamleitungen als sehr offen wahrgenommen:

„... dann treffen wir uns, dann hat der Teamleiter ja meistens irgendwelche Informationen für uns, aber im Allgemeinen wird als Erstes erst mal so 'ne Runde gestartet, wo dann jeder auch alles darf, oder da kann man sich auch mal auskotzen oder auch mal sagen, das gefällt mir gut, oder, ich sag mal, sagen, wo einen grad der Schuh drückt, weil man vielleicht grad 'nen Fall hat, der vielleicht auch für andere interessant ist, ne, dass man da, was einem aufgefallen ist, was man vielleicht beachten müsste, auch für die anderen Kollegen wichtig sein kann, oder so. Da hat also dann jeder die Möglichkeit, was zu sagen.“ (I15, m)

Verbreitet ist die Wahrnehmung, dass die vorhandenen Möglichkeiten, sich einzubringen und sich zu beteiligen, von Frauen mehr genutzt werden als von Männern. Sie seien mitteilungsbedürftiger, während Männer dächten, es müsse nicht alles ausdiskutiert werden.

„... so im Laufe der Zeit habe ich auch so ein, zwei, drei Männer erlebt, die dann auch schon mal was sagen, aber im Normalfall sind das schon eher die Frauen, die bei uns was sagen, die Männer nehmen sich da mehr zurück. Also, zumindest was so unsere Ebene angeht, auf der Führungsebene sieht das sicherlich 'n bisschen anders aus, ne. Aber bei uns so – sind auch oftmals in der Unterzahl, das darf man natürlich nicht vergessen, ne.“ (I10, w)

### **h) Positives Sozialklima**

Die Schilderungen über den Umgang miteinander sind überwiegend positiv. Das Team sei nett, es herrsche ein lockeres Miteinanderumgehen, so gebe es zum Beispiel eine gemeinsame Frühstückspause, aber ohne verpflichtenden Charakter. Das Verhältnis untereinander sei durchaus vertrauensvoll und zusammengewachsen, es gebe auch private Gespräche und Fürsorge sowie ein Interesse aneinander.

„Wir achten aufeinander. Sehen auch, wenn es einem nicht gut geht. Also, da muss ich sagen, ich bin bisher immer in Teams gewesen, wo es super geklappt hat.“ (I11, w)

„Wie es jetzt zurzeit, weil wir ja viel zu tun haben, sehr stark belastet sind, wie ist der Gesundheitszustand, das interessiert uns eigentlich alle, so untereinander, und, da unterhalten wir uns auch drüber. Also, das passiert auch in Telefonaten, dass man erst mal fragt, wie geht's dir denn heute,

und dass man denn miteinander redet, und dass man vielleicht auch mal erzählt, was man am Wochenende gemacht hat.“ (I12, m)

Hinsichtlich der Geschlechter wird zu diesem Punkt geäußert, dass der Kontakt innerhalb der Geschlechtergruppe jeweils intensiver sei:

„Ja, ich denk mal, von Frau zu Frau wahrscheinlich mehr, weil man sich auch mehr zu sagen hat, mehr die gleichen Themen hat. Mann und Frau begegnen sich doch auf 'ner anderen Ebene.“ (I1, w)

„Ich glaub nicht, dass die Herren da, wenn sie 'n Problem haben, unbedingt mit den Damen – also dann unterhalten sich eher die Herren unter sich, wenn sie irgendwas haben, das ist ja bei den Frauen genau dasselbe. Ich würde nie mit 'nem Frauenproblem oder mit 'nem Problem, was mich jetzt so – zu 'nem Kollegen gehen und mit ihm darüber sprechen, also kommt auch ganz drauf an, wie lange man zusammenarbeitet und wie gut man sich kennt und – es gibt Kollegen, da spricht man tatsächlich nur arbeitsmäßig, das Dienstliche und da kommt nichts Privates auf'n Tisch, und es gibt auch Kollegen, mit denen kann man auch mal 'n privates Wort wechseln.“ (I4, w)

Männer werden tendenziell als zurückhaltender angesehen:

„Ich glaube, die [Männer] besprechen noch weniger persönliche Sachen mit einander. Weil Männer das, glaube ich, nicht so raustragen. Die machen das, glaube ich, eher mit sich ab. Wenn sie persönliche Probleme haben.“ (I2, w)

Dadurch, dass die Männer in der Unterzahl sind, haben sie eine besondere Rolle:

„Ja, ich glaube, die Männer fühlen sich wohl, ja. Es tut ihnen keiner was. Einer sitzt bei uns, ist Hahn im Korb. Ich glaube, der kommt da auch mit klar.“ (1, w)

Eine gemischte Gruppe wird als vorteilhaft angesehen, zu viele Frauen seien nicht gut, dann werde es „zickig“:

„Also ich hab eigentlich früher auch immer und nur mit Frauen gearbeitet, also da hab ich festgestellt, dass das Arbeiten eigentlich leichter ist, also so von der Sache her, weil, also nur Frauen, ist auch nicht so gut, dieser Zickenkampf. (...) Ja, gemischt ist optimal. (...) Es ist anderes Arbeiten, weiß ich nicht, man spricht ja auch ganz anders, wenn man so nur mit Männern arbeitet, man muss ja doch schon so 'n bisschen (...) man spricht anders. Man unterhält sich über andere Themen, wie das jetzt ist. Und Frauen unterhalten sich sicherlich auch über andere Themen, ist ja auch ganz logisch. Und wenn es gemischt ist, gibt es ja verhältnismäßig gleich-

bleibende Themen, die man sich auch, ja, vielleicht, eventuell ja anhört oder auch nicht, man kann ja auch Ohren zu. Kommt immer drauf an, aber ich finde dies Gemischte schon ganz in Ordnung.“ (I3, m)

„Es gab wirklich da keine – im Gegenteil, mit mehr Männern ist es eigentlich besser. Aber Frauen sind zickig. Und dann gibt’s da nämlich immer Reibereien. Je mehr Männer, desto besser.“ (I8, w)

### ***j) Mitarbeitendenorientiertes Vorgesetztenverhalten***

Die direkten Vorgesetzten werden als interessiert am Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden wahrgenommen, so durch Nachfragen zu Befinden und Belastungen sowie durch Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

„Sie fragt eben auch mal: ‚Wie geht’s?‘ Und ob die Zusammensetzung der Leute gut ist, ob die zufrieden sind, ob es ihnen so in dem Zimmer, in dem sie sitzen, gefällt, ob sie miteinander auskommen halt. Und wie sie mit ihrer Arbeit zurechtkommt, da fragt sie Männlein und Weiblein.“ (I1, w)

„Na ja gut, wir sind zum Beispiel jetzt neulich gerade umgezogen. Dann kommt sie rein und fragt halt, ob alles in Ordnung, alles gut geklappt hat. Und, ich finde, daran merkt man das schon, dass irgendwie – so ’ne Sachen halt irgendwie.“ (I6, w)

„Ja, sie kommt ja, ja gut, jeden Tag nicht unbedingt, aber ziemlich oft rein, in der Woche, auf die Woche bezogen und guckt dann auch rum und sagt dann auch so: ‚Na, und wie geht’s denn?‘ Sie sieht es einem auch an, wenn es einem nicht so gut geht.“ (I11, w)

Ein echtes Interesse gibt es in den darüberliegenden Hierarchieebenen laut Einschätzung der Befragten aber nicht. Hier stünden die Einsparziele des Unternehmens im Vordergrund:

„Ja, also, wie gesagt, unser Abteilungsleiter, glaube ich, auch noch. Aber da drüber ist es denen völlig egal. Da drüber ist es denen völlig egal (...), wie es uns geht. Die haben dann ja auch Personalabbauziele noch, und, und, und. Es ist völlig egal, wie es uns hier unten geht. Die sehen ihre Ziele, die sehen ihre [Soll]werte, aber nicht den Menschen. Kostenstellen auf zwei Beinen. Ja, wir sind ’ne AG. Ist einfach so.“ (I2, w)

Das Geschlecht spielt dabei keine Rolle:

„Ja, für Männer ist das eigentlich, würde ich fast sagen, genauso, ich weiß halt nicht, ob’s irgendwelche Kolleginnen, die vielleicht bei ’nem Teamleiter nicht so gerne hingehen würden, aber bei ’ner Teamleiterin, ich weiß nicht ob’s da Leute gibt, die da Unterschiede machen, also ich persönlich

hab eigentlich das Gefühl, dass es da jetzt nicht irgendwelche Vorbehalte gegen Geschlecht gibt, sondern dass eigentlich jeder da gleichberechtigt agieren kann und auch denen genauso Gehör geschenkt wird, wie jemand anderes.“ (I5, m)

Manche Männer hätten allerdings im Umgang mit Frauen, besonders mit weiblichen Vorgesetzten, ein Problem:

„Was ich festgestellt hab, Männer sind auch als Chefs [ein] bisschen rigoroser, die lassen sich von einer Frau ungern was sagen. Haben damit ’n großes Problem. Das hab ich also während meiner ganzen langen Jahre festgestellt. Das ist so (...) [Männer] nehmen sie ernster. Ja, sie lassen sich ungern was sagen. Muss ich immer wieder feststellen. Das ist so. Auch gerade, wenn man vielleicht eine weiblichen, einen weiblichen Chef hat, eine Chefin hat, und man ist dann so Untergebener, vielleicht haben die Männer da mehr Probleme mit. Ich weiß es nicht, ich kann es nicht beurteilen. Also, aus meiner Erfahrung heraus hab ich das doch des Öfteren mal bemerkt. Bei bestimmten Leuten. (...) Ja, Konkurrenz und, denke ich auch beim Mann immer noch, so dieses Führungsdenken. Das ist noch immer, das ist bei vielen drin. So im, liegt sicher auch an der Erziehung, die ja meistens die Frauen in der Hand haben, dass sie sie zu solchen Paschas erziehen. Es ist ganz merkwürdig, aber es ist wohl so. Muss ich schon sagen.“ (I1, w)

### ***j) Soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten***

Die Beschäftigten fühlen sich unterstützt von den direkten Vorgesetzten, haben das Gefühl, sie stehen hundertprozentig hinter ihnen, dass man sich auf die Vorgesetzten verlassen kann, keine Angst vor ihnen haben muss und wirklich mit einem Problem zu ihnen gehen kann:

„Also, ich glaube, sie weiß, oder ich denke zumindest, dass sie von jedem meint, er macht seine Arbeit gut und zügig. Und wenn dann was in die Hose geht, dann ist es nicht gewollt, sondern eben weil es sich nicht umgehen ließ. Da steht sie, denke ich, hundert Prozent hinter uns.“ (I1, w)

„Also, jedenfalls hab ich da die Erfahrung nicht gemacht, jetzt, in der jetzigen Teamleitung, auch das davor, da auch immer Tür auf, und immer, ne, heißt es immer gleich, wenn irgendwas ist, gleich kommen, und, ne, und auch, und auch wenn man, sag ich mal, jetzt irgendwie auch denn vielleicht auch privat was hat oder so, kann ich mir auch vorstellen, also, da würde ich mich gut aufgehoben fühlen.“ (I15, m)



Etwas kritisch wird gesehen, wenn die Vorgesetzte keine technische Ausbildung hat und daher fachlich nicht helfen kann, dann könne sie lediglich dafür sorgen, dass Unterstützung von außen organisiert werde:

„Aber da muss man zu sagen, dass sie nicht fachlich unterstützen kann. Sie hat also keine Ausbildung wie wir, also sie hat keine technische Ausbildung, sie ist genauso abhängig davon, dass man ihr dann erklärt, worum's geht, was ist das Problem, und sie kann dann eigentlich nur den Rücken stärken, den einzelnen Kollegen und versuchen, Unterstützung von außen zu bekommen, gerade wenn ich zurzeit die Arbeitsmengen sehe. Da haben wir klipp und klar gesagt, das schaffen wir nicht mehr, was zu leisten ist, und da hat sie denn versucht, Unterstützung für uns zu kriegen. Hat auch 'ne Zeit geklappt, im Moment leider nicht mehr.“ (I12, m)

Wichtig sei die Unterstützung durch die Vorgesetzten besonders bei schwierigen Entscheidungen:

„Also, wenn wir sie brauchen, dann unterstützt sie, passiert bei uns weniger, weil wir, wie gesagt, eigentlich das relativ oft selber klären, aber es gibt Momente, wo wir 'ne Entscheidung brauchen, die wir nicht mehr treffen können, und auch nicht mehr treffen wollen, ganz klar ist, (...) Wenn ich mehrere Aufträge habe, und, ich müsste jetzt sagen, von diesen drei Aufträgen muss ich zwei liegen lassen und einen muss ich bearbeiten. Und die Entscheidung will ich dann nicht mehr treffen. Dass mir dann gesagt wird, dann lässt du den und den liegen, und den nehmen wir. Das geht ums Geld, da brauchen wir gar nicht drüber reden. (...) Also, wenn ich, wenn ich mehrere Verkäufer hab, die gerne für ihr, für ihren Vertriebs-erfolg noch 'ne Arbeit umgesetzt haben wollen, dann würde ich nicht entscheiden wollen, wer kriegt das und wer kriegt das nicht. Dann muss meine Chefin sagen: ‚Das ist wichtig, das machen wir‘, und die anderen Aufträge müssen eben liegen bleiben. Und wenn sie das nicht entscheiden kann, dann haben wir noch Folgechefs sozusagen, denn schaltet der sich ein, das passiert auch.“ (I12, m)

### ***k) Soziale Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen***

Der Zusammenhalt im Team wird positiv beschrieben, es sei üblich, sich auch spontan zu helfen, zum Beispiel bei Auftragshäufung oder Urlaubsvertretungen:

„Na ja, zum Beispiel, wenn jemand jetzt einen Tag Urlaub hat und hat jetzt gerade 'n recht schwierigen Fall, den man im Auge behalten muss, termingebunden, dann geht man zum Kollegen und sagt: ‚Hier du, ich hab

das und das, kannst du das bitte im Auge behalten, dich drum kümmern, wenn es nicht klappt?‘ Und das klappt immer.“ (I11, w)

Die Unterstützung untereinander sehen manche unabhängig vom Geschlecht:

„Also, wenn ich was – ich sag mal, wenn ich was nicht weiß, dann hab ich keine Probleme, ’n Kollege, ’n Herren zu fragen oder ’ne Dame zu fragen. Man muss wissen, wo man hingeht, einer weiß dies, der andere weiß das, also wir ergänzen uns im Grunde genommen in einem Team, jeder von jedem und dann kommen auch Kollegen zu mir und fragen, hör mal zu, wie würdest du das machen, oder weißt du, wie dies geht oder jenes geht, also da unterstützen wir uns eigentlich gegenseitig und da fragt jeder jeden. Da ist es nicht irgendwie bezogen auf ein Geschlecht.“ (I4, w)

Männern und Frauen werden bei der Frage nach Unterstützung unterschiedliche Kompetenzen zugeschrieben, Männern die technische Kompetenz und Frauen die soziale Kompetenz in Gesprächen:

„Oder, wenn [bei der] Software irgendwas nicht funktioniert, dann weiß der eine besser Bescheid, vielleicht in dem Falle der männliche Kollege, wo man sich zu melden hat oder welche Hotline man anzurufen hat. Und dann macht man das halt. Dann muss man natürlich nicht zur Teamleitung rennen.“ (I6, w)

„Also, da haben Männer auf jeden Fall den Vorteil“

### ***1) Soziale Unterstützung durch das soziale Umfeld***

Die Antworten zu diesem Thema bleiben hier sehr vage. Viele meinen, das soziale Umfeld der Kolleginnen und Kollegen nicht beurteilen zu können. Dennoch bewerten manche das Umfeld als sehr wichtig, gerade vor dem Hintergrund der schwierigen Situation im Unternehmen:

„Ja, ich sag immer, wenn ich das nicht hätte, so dieses Abschalten zu Hause, wenn es hier wirklich total, ne – dann, also, ich komme nach Hause, dann ist, dann rede ich bestimmt (...) jeden Tag noch mal kurz drüber und dann ist aber auch gut. Denn, sonst schläft man ja nicht mehr.“ (I8, w)

„Also das hab ich schon, dass ich da genug Ansprechpartner hätte im Privaten, wenn jetzt, weil, das muss man manchmal dann schon los werden, das stimmt. Und wenn jemand das nicht hat, das glaub ich auch, dass man dann vielleicht hier noch ein bisschen verspannter ist, und das keinem zu Hause erzählen kann, oder.“ (I13, w)

„Aber ich weiß ja zum Beispiel, dass gerade bei uns im Raum, gibt, wie gesagt, die fünf Kollegen, die mit mir da ja sitzen, die ja in, in, Partner-

schaften haben und auch, und denn auch immer höre, ich denke schon, dass die dann zu Hause auch die Möglichkeit haben, sich zumindest irgendwie darüber auszukotzen und sich mal Luft zu verschaffen, man kann als Partner dann ja zu Hause auch nichts sagen oder Ratschläge geben, wenn man die Arbeit nicht kennt oder die Systeme nicht kennt, aber man kann dann vielleicht zuhören und sagen: ‚Komm, geht schon wieder‘, oder so, oder, ‚Wird schon wieder‘, das baut einen ja auch auf. (...) Genau, wenn man jetzt, sag ich mal, alleinstehend ist und nach Hause kommt und keinen hat, dann ist man dann vielleicht doch gekniffen irgendwo.“ (I15, m)

Unterstützung aus dem Umfeld ist auch wichtig bei Überstunden, das wird für Männer und für Frauen gleich gesehen<sup>20</sup>:

„Ja, eigentlich können die nur unterstützen, indem, wenn man jetzt, als Frau, länger arbeitet, länger arbeiten möchte, weil eben so viele Aufträge da liegen, dass die versuchen, gerade bei unseren alleinerziehenden Müttern, sich denn ein bisschen mehr um das Kind denn zu kümmern, da zu unterstützen. Gutes Beispiel ist meistens Oma oder irgendjemand, der sich dann ums Enkelkind kümmert, die können dann unterstützen. (...) Also, mein eigenes privates Umfeld läuft genauso wie bei den Frauen, also, wenn ich länger arbeiten muss, denn gucken meine beiden Jungs und meine Frau, dass ich eben nicht da bin, was sie denn machen, und der andere Kollege, der ist noch ein bisschen jünger, das könnte mein Sohn sein, der hat da noch nicht so viel, wo er drauf achten muss.“ (I12, m)

### ***Umkehrungen oder: das, was nicht gesagt wird***

In den Interviews werden viele Belastungen und Ressourcen, die aus Geschlechterstereotypen resultieren, bereits explizit benannt. Dennoch bleibt gleichzeitig eine Reihe von Rollenanforderungen implizit, da sie so selbstverständlich sind, dass sie nicht thematisiert werden (können und müssen). Thematisierte Anforderungen können dahingehend befragt werden, was sie jeweils umgekehrt für das andere Geschlecht bedeuten.

In dem Telekommunikationsunternehmen kann beispielsweise die Zuschreibung, dass Frauen offener seien und mehr über Persönliches reden, für Frauen auch eine Belastung bedeuten, wenn sie dieser Rolle nicht entsprechen, wortkarger sind und lieber zurückgezogener arbeiten, weil sie dann von den Kolleginnen

---

20 Interessant ist allerdings, dass die private Situation einer alleinerziehenden Frau sich deutlich vom Interviewten unterscheidet, dessen Frau und Kinder ihn unterstützen! Dies wird jedoch offensichtlich nicht bewusst reflektiert.

dafür ausgegrenzt werden. Für Männer ist es umgekehrt schwierig, wenn sie das Bedürfnis haben, sich in der gleichen Offenheit an die Frauenrunden anzuschließen und über Persönliches zu reden. Vermutlich sind diese Runden nicht offen für Männer, oder die Männer verlieren in den Augen der Kolleginnen und Kollegen dadurch etwas von ihrer Männlichkeit und werden wiederum von den männlichen Kollegen verurteilt (ähnlich auch im Textileinzelhandelsunternehmen).

Auch die angesprochene Rolle des Hahns im Korb kann problematisch für alle sein, da sie „das Normale“ und „das Besondere“ festlegt. Frauen bilden damit zwar die Mehrheit, das Normale, sind aber jeweils als einzelne auch nur „eine von vielen“. Männer hingegen sind die „anderen“, die im Mittelpunkt stehen, aber der Rolle des Charmanten, Umgarnen auch gerecht werden müssen.

Die Annahme, dass der gegengeschlechtliche Kontakt am besten funktioniert, bedeutet in der Umkehrung, dass das heterosexuelle Spiel und der Flirt quasi fester Bestandteil der Rollenanforderungen insbesondere im Kundschaftskontakt sind. Die Frage ist, ob diese Form der Kommunikation für die Beschäftigten auch manchmal zu weit geht und als sexuelle Belästigung empfunden wird. Zumindest wird aber die Ablehnung der zugewiesenen Rollen zu Störungen in der Kommunikation führen.

Die Ambivalenz der Rollenzuschreibung „männlicher Ernährer/weibliche Zuverdienerin“ kommt in dem ITK-Unternehmen genauso zum Vorschein wie in den anderen untersuchten Unternehmen. Während für Frauen der Job eher als nette Abwechslung zur Haushalts- und Familienarbeit betrachtet wird und sie dadurch geminderte Entwicklungschancen haben, bedeuten die höheren Aufstiegschancen und die größere Anerkennung der Männer auch einen enormen Druck für diese, der aber nicht thematisiert wird, weil diese Rolle für Männer selbstverständlich ist. Die daraus resultierenden Belastungen sind so schwerer sichtbar zu machen.

Die Kompetenzzuschreibungen Frauen → Sozialkompetenz, Männer → Technikkompetenz bedeuten für die Frauen zwar eine Abwertung, gleichzeitig aber auch eine Freiheit und Entlastung, nicht alles können zu müssen und nicht für alles zuständig zu sein. Dies gilt umgekehrt für die Männer auch hinsichtlich der Sozialkompetenz, wobei technikkompetente Frauen an Anerkennung gewinnen, während sozialkompetente Männer vermutlich eher an Ansehen verlieren oder zumindest nichts dazugewinnen.

Die Gleichheitsnorm wiederum schafft zunächst das gute Gefühl, dass niemand diskriminiert wird und stärkt den Zusammenhalt im Team. Gleichzeitig erhöht sie in gewissem Sinne die Anforderungen an Männer und Frauen, da nun beide sowohl technik- als auch sozialkompetent sein müssen. Außerdem kann es

zur Fehlbelastung werden, Geschlecht, Geschlechterrollen und die eigene Situation als Mann oder als Frau nicht thematisieren zu können, weil dies tabu ist.

Belastungsaspekt	Über Frauen wird gesagt	Über Frauen wird nicht gesagt, kann aber vermutet werden	Über Männer wird gesagt	Über Männer wird nicht gesagt, kann aber vermutet werden
Frauen: offener, reden mehr und persönlicher, diskutieren alles aus	hoher Anspruch an Austausch und Freundlichkeit	Rückzug und „Eigenbrödlerei“ sein nicht erlaubt	Dürfen und müssen nicht zu viel über Persönliches reden	Sind unmännlich, wenn sie „mit-tratschen“, kein Raum für Persönliches und Gefühle
Männer: Hahn im Korb	Frauen sind das „Normale“	Evtl. Konkurrenz um den Mann, eine von vielen sein	Charmante Sonderrolle	Außenseiter, „anders“, nicht dazu gehörig, Zwang, Rolle des „Anderen“ auch auszufüllen
Gegengeschlechtlicher Kontakt funktioniert am besten	Nett, freundlich – Flirten und Beherrschen der heterosexuellen Kommunikation als informelle Anforderung	Ausgrenzung und gestörte Kommunikation bei Rollenablehnung – Grenze zu sexueller Belästigung fließend?	Charmanter Verführer – Flirten und Beherrschen der heterosexuellen Kommunikation als informelle Anforderung	Ausgrenzung und gestörte Kommunikation bei Rollenablehnung – Grenze zu sexueller Belästigung fließend?
Männer: Familienversorger Frauen: Job ist Abwechslung	Berufliche Entwicklung nicht so wichtig	Einschränkung der beruflichen Weiterentwicklung / Entlastung vom Aufstiegsdruck	Sicherheit wichtig	Hoher Druck
Männer: Technikkompetenz	Abwertung, müssen doppelt so gut sein wie die Männer, um Technikkompetenz zu beweisen	Entlastung, nicht alles können zu müssen	Aufwertung und Anerkennung	Druck, der Rolle gerecht zu werden und Technik zu beherrschen, Verlust von „Männlichkeit“ bei Technikdesinteresse
Frauen: Sozialkompetenz	Verantwortung für gute Stimmung und glatten Kundenkontakt	Druck, der Rolle gerecht zu werden, Druck immer freundlich zu sein, für das soziale Klima zuständig zu sein	Freiheit, sich nicht um das soziale Klima kümmern zu müssen	Verlust von „Männlichkeit“ bei zu viel Sozialengagement

Gleichheit als Norm	Anerkennung und Zugehörigkeit	Müssen auch technikkompetent sein; Geschlecht muss verleugnet werden; spezifische Situation „als Frau“ zu thematisieren ist tabu	Anerkennung und Zugehörigkeit	Müssen auch sozialkompetent sein; Geschlecht muss verleugnet werden; spezifische Situation „als Mann“ zu thematisieren ist tabu
---------------------	-------------------------------	--	-------------------------------	---

### ***Vergleich mit anderen Studienergebnissen***

Einige Befunde dieser Studie decken sich mit den Ergebnissen von bereits angesprochenen Untersuchungen, die sich ebenfalls auf die symbolische Dimension von Geschlecht beziehen: Dass Technik mit Männlichkeit assoziiert wird, ist in den Gender and Technology Studies weitreichend untersucht worden. Gründe hierfür werden u.a. in der historisch sich entwickelten geschlechtlichen Arbeitsteilung (Cockburn 1988), in der Kultur in den technischen Fächern, die sich als Männerkultur konstituiert (Wajcman 1994) sowie in der geschlechtsspezifischen Sozialisation (Schiersmann 1987) gesehen.

Engler/Faulstich-Wieland (1995) weisen auf die Problematik des Sonderstatus von Frauen in technischen Bereichen hin und liefern damit eine mögliche Begründung für das vehemente Behaupten von Gleichheit im untersuchten Unternehmen.

Boudry et al. (1999) machen sichtbar, dass bei der Arbeit nicht nur Geschlecht eine Rolle spielt und inszeniert werden muss, sondern auch eine (hetero-)sexuelle Haltung. Bestimmte Kleidung, Gestik, Flirts gehören insbesondere im Kundenkontakt schon quasi zur Stellenbeschreibung. Unter dem Begriff „sexuelle Arbeit“ diskutieren sie die Bedeutung von Sexualität und der Unterstellung einer heterosexuellen Anziehungskraft für die Arbeit. Der Begriff spielt darauf an,

„daß Arbeitsverhältnisse Fähigkeiten und Emotionen in den Arbeitsprozeß integrieren, die dem Bereich des Persönlichen, der Subjektivität zugeordnet sind. Es handelt sich um Weisen der Selbstdarstellung in Kleidung und Verhalten, darum ›wie‹ eine Person bestimmte Aufgaben erledigt, ›wie‹ sie Gespräche führt. Dass jemand verschiedenste Abläufe managt, bei Stress und Ärger ruhig bleibt oder aggressiv auftritt, sich neue Wissensgebiete leicht aneignet, offen für neue Ideen oder neue Bekanntschaften ist – das sind individuelle Eigenschaften, aber zugleich überindividuelle Arbeitsanforderungen (...). Heterosexualität als gesellschaftliche Norm bleibt gewöhnlich unmarkiert, so daß auch die sozialen Praktiken, die

mit ihr verknüpft werden, nicht bezeichnet werden können“ (Boudry et al. 1999, S. 9f.).

Zu dem Ergebnis, dass die Norm der Gleichheit in technischen Branchen eine wichtige Rolle spielt, kommen auch Funder et al. (2006); sie zeigen am Beispiel der ITK-Industrie, dass Gleichheit in der Arbeitswelt als Zeichen der Modernität angesehen wird. Diskriminierung ist für ein modernes Unternehmen nicht akzeptabel: „Geschlecht spielt keine Rolle und darf auch keine Rolle spielen“. So gesehen kann das Gleichheitsthema auch als Modernisierungsrhetorik betrachtet werden.

Gleichzeitig zeigen Erkenntnisse der Frauen- und Geschlechterforschung, dass die Unterscheidung nach Geschlecht auch im Bereich der Technik nicht die einzig relevante ist, was auch ein Grund für das Gleichheitsgefühl in dem untersuchten Unternehmen sein kann (vgl. Engler/Faulstich-Wieland 1995).

Einige Ergebnisse der Interviews korrespondieren mit den Erkenntnissen dieser Studien. Hier ist besonders die enge Verknüpfung von Männlichkeit und Technik zu nennen sowie die gleichzeitige Relevanz des Gleichheitspostulats in ITK-Unternehmen. Auch die Relevanz der heterosexuellen Norm findet sich in anderen Studien wieder. Die bisher vorliegenden Studien haben allerdings die vorgefundenen Geschlechterergebnisse nicht als Perspektive auf psychische Belastungen genutzt. Wesentliche neue Themenfelder der hier durchgeführten Befragung sind die Diskrepanz der Partizipationsmöglichkeiten zwischen unteren Hierarchieebenen und den darüber liegenden Ebenen sowie umfangreiche Belastungen im Zusammenhang mit den häufigen Umstrukturierungen im Unternehmen. Der Geschlechterbezug dieser Befunde ist allerdings uneindeutig und bedarf weiterer Untersuchungen.

## **5.2 Ergebnisse nach Belastungs- und Ressourcenkategorien**

### ***A: Aufgabencharakteristika, Anforderungen und Belastungen***

#### ***Ganzheitlichkeit***

In allen Betrieben wird die Ganzheitlichkeit als relativ gut beschrieben, am geringsten im ITK-Betrieb. Bei dieser Kategorie ist nahezu keine Geschlechterdimension erkennbar, außer im ITK-Betrieb: Dort wird den Männern eine etwas größere Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe zugemessen, da sie aufgrund ihrer Technikkompetenz mehr Verständnis für die Zusammenhänge haben.

## ***Qualifikationsanforderungen und Verantwortung***

Die Qualifikationsanforderungen und die Verantwortung werden überall als relativ groß angesehen. In allen Betrieben werden Männern in bestimmten Teilen höhere Anforderungen zugeschrieben. Frauen dürfen eher Verantwortung abgeben und andere um Rat fragen, Männer müssen die Anforderungen selbst bewältigen. Allerdings wird im Finanzamt deutlich, dass sich die Anforderungen nur auf Fachliches beziehen, nicht etwa auf Aspekte der Organisation der eigenen Arbeit oder Kommunikationsanforderungen, also Anforderungen, die Kompetenzen erfordern, die eher weiblich konnotiert sind.

## ***Überforderung***

Überforderung kommt in allen drei Betrieben mehr oder weniger regelmäßig vor, zum Teil auch nur zu bestimmten Zeiten. Dabei werden bestimmte Überforderungssituationen vorrangig bei einem Geschlecht gesehen. In allen drei Betrieben wird es als besondere Überforderung für Männer bewertet, mehrere Dinge gleichzeitig machen zu müssen bzw. bei einer Tätigkeit durch eine andere Anforderung unterbrochen zu werden. Es wird den Männern allerdings eher zugestanden, sich dagegen abzugrenzen und nur eine Sache zur Zeit zu erledigen. Frauen werden weniger Möglichkeiten eingeräumt, sich abzugrenzen, im ITK-Betrieb wird in diesem Zusammenhang den Frauen zugeschrieben, dass sie eher überfordert sind, wenn sie eigenständig Prioritäten setzen müssen.

Von Männern wird eher erwartet, dass sie hohe Anforderungen aushalten und Belastungen nicht thematisieren.

## ***Unterforderung***

Unterforderung wird wenig konstatiert, allerdings wesentlich eher bei Männern als bei Frauen. Im Umgang mit Technik werden im Finanzamt und im ITK-Betrieb ebenfalls die Männer eher als unterfordert angesehen – im Textileinzelhandel wird dagegen erwähnt, dass den Frauen so wenig Technikkompetenz zugetraut wird, dass sie genau dadurch wiederum technisch unterfordert sind.

## ***Umgang mit Kundschaft***

Der Umgang mit der Kundschaft/Klientel ist in allen drei Betrieben ein wesentliches Belastungsthema. Im Textileinzelhandel und im ITK-Betrieb wird Kundenorientierung als wesentlich angesehen, hier steht besonders der emotionale Aspekt der Arbeit im Vordergrund. Emotionale Belastungen werden eher bei Männern gesehen, während Emotionsarbeit als „für Frauen normal“ angesehen wird. Im



Finanzamt wird der Begriff „Kundin/Kunde“ abgelehnt, es wird stattdessen von „Steuerpflichtigen“ gesprochen. Dementsprechend geht es eher um fachliche Fragen im Kontakt mit der Kundschaft und erst im Konfliktfall werden mögliche Belastungen im Umgang mit den Steuerpflichtigen benannt.

Die fachlichen Kompetenzen werden unterschiedlich geschlechtlich konnotiert (Steuerrecht und Technik männlich, Mode weiblich), dementsprechend werden Frauen (Finanzamt, ITK) bzw. Männern (Textileinzelhandel) eher fachliche Schwierigkeiten im Kontakt mit der Kundschaft zugeschrieben. Vor dem Hintergrund des Vorrangs von „Fachlichkeit vor Emotionsarbeit“ im Finanzamt lässt sich verstehen, warum hier im Kontakt mit der Kundschaft zuallererst Konflikte von weiblichen Beschäftigten mit männlichen Steuerpflichtigen gesehen werden, bei denen es um die Anerkennung der Autorität der Beschäftigten geht.

Besonders im ITK-Betrieb, mit gewissen Einschränkungen aber auch im Textileinzelhandel und im Finanzamt, wird die hohe Bedeutung heterosexueller Beziehungsmuster im Kontakt mit der Kundschaft betont. Der gegengeschlechtliche Umgang wird als leichter angesehen und es wird ein positiver Effekt im „Rollen-spiel der Geschlechter“ gesehen, während im gleichgeschlechtlichen Kontakt eher von Konkurrenz (unter Männern) bzw. „Zicken“ (unter Frauen) gesprochen wird.

### ***Belastendes Sozialklima (Kolleginnen und Kollegen)***

In allen drei Betrieben fanden die Befragungen in Bereichen statt, in denen überwiegend Frauen arbeiten. Dieser Umstand dürfte sich in der Wahrnehmung der Belastungen im Zusammenhang mit dem Sozialklima ausdrücken. Für die wenigen Männer wird ihre Unterzahl als Belastung angesehen, weil sie zum Teil isoliert seien und wenig Gelegenheit zum Austausch hätten. Umgekehrt wird das größere Konfliktpotenzial unter Frauen („Gezicke“) u.a. mit der wesentlich größeren Zahl weiblicher Beschäftigter begründet. Die Frauen sind damit in einer wesentlich stärkeren Konkurrenzsituation um Anerkennung und berufliche Weiterentwicklung. Darüber hinaus wird es als Belastung angesehen, sich der vermeintlichen Geschlossenheit der Frauengruppe zu entziehen bzw. entgegenzustellen.

### ***Belastendes Vorgesetztenverhalten***

Das Vorgesetztenverhalten wird sehr unterschiedlich bewertet. Während im ITK-Betrieb sehr positiv von den Vorgesetzten gesprochen wird, wird die Situation im Finanzamt als besonders kritisch angesehen. Weibliche Beschäftigte werden laut der Aussagen häufiger von ihren Vorgesetzten zu wenig respektiert, während

männliche Beschäftigte eher mit Konkurrenzverhalten durch die Vorgesetzten konfrontiert sind.

### ***Belastungen durch das soziale Umfeld***

In diesem Themenfeld werden überwiegend Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Frauen benannt. In allen Betrieben wird die Vereinbarkeit allerdings grundsätzlich positiv bewertet, es gebe schließlich gute Möglichkeiten, Teilzeit zu arbeiten und so die Vereinbarkeit individuell zu realisieren. In zwei Betrieben werden darüber hinaus Belastungen für Männer thematisiert: Im Textileinzelhandel wird die geringe Bezahlung als besonders problematisch für Männer angesehen, sodass sie in jedem Fall Vollzeit arbeiten müssen. Die Arbeit im Finanzamt wird im sozialen Umfeld von männlichen Beschäftigten dort abgewertet und nicht anerkannt.

### ***B: Ressourcen***

#### ***Verstehbarkeit***

Den Beschäftigten in allen drei Betrieben ist relativ klar, was von ihnen erwartet wird und wie die Arbeitsaufgaben zu erledigen sind. Im Finanzamt und im ITK-Betrieb wird diese Ressource etwas stärker bei den Männern gesehen, weil ihnen klarer sei, was Priorität habe (Finanzamt) bzw. weil sie die technischen Hintergründe besser verstünden (ITK).

#### ***Handhabbarkeit***

Die Ressource Handhabbarkeit, also das grundsätzliche Bewusstsein, dass die Arbeit bewältigt werden kann, ist in allen Betrieben nur teilweise vorhanden. Voraussetzungen dafür sind eine begrenzte Arbeitsmenge und wenige bzw. gut gestaltete Veränderungsprozesse. Die Geschlechterrolle wird als förderlich für die Handhabbarkeit angesehen, wenn bestimmte geschlechtsspezifische Zuschreibungen die Arbeit erleichtern könnten. Hilfreiche Faktoren für Männer sind demnach technische und (im Finanzamt = Steuerrecht) fachliche Anforderungen sowie die ausschließliche Beschränkung auf die Erwerbsarbeit. Als hilfreich für Frauen werden fachliche Anforderungen im Textileinzelhandel (= Mode) angesehen und die Annahme, dass Frauen leichter mehrere Dinge gleichzeitig erledigen können.

## ***Bedeutsamkeit/Sinnhaftigkeit***

In allen drei Betrieben steht der Lebensunterhalt als wichtigster Sinn der Arbeit an erster Stelle. Daneben stehen überall inhaltliche Bedeutungen der Tätigkeiten, die den Beschäftigten das Gefühl geben, mit ihrer Arbeit einer sinnvollen Beschäftigung nachzugehen. In den stärker kundenorientierten Betrieben liegt die Bedeutung eben darin, Kundschaft zufriedenzustellen, etwas zu verkaufen und damit ein Erfolgserlebnis zu haben. Im Finanzamt steht dagegen die gesellschaftliche Funktion der Arbeit im Vordergrund: Die Arbeit trägt dazu bei, Geld für öffentliche Aufgaben zur Verfügung zu stellen.

Über diese Aspekte hinaus werden wesentliche geschlechtsspezifische Bedeutungen genannt, die sich in allen drei Betrieben gleichen: Männern wird zugeschrieben, dass ihr Einkommen besonders wichtig für den Lebensunterhalt einer Familie sei, während der Verdienst bei Frauen eher als eine Ergänzung zum Unterhalt des Partners angesehen wird. Männern wird eine wesentlich stärkere Orientierung auf berufliche Entwicklung und inhaltliche Herausforderungen zugeschrieben, während für Frauen die Erwerbsarbeit eher als Abwechslung von familiären Aufgaben und Quelle von außerfamiliärer Anerkennung gesehen wird.

## ***Aufgabenvielfalt***

Aufgabenvielfalt wird in allen Betrieben gesehen. Bei Männern wird die Vielfalt tendenziell größer eingeschätzt, weil sie aufgrund ihrer Aufstiegsorientierung eher Sonderaufgaben wahrnehmen, die mit vielfältigeren Anforderungen verbunden seien. Für Frauen wird die Vielfalt der Aufgaben im Gesamtzusammenhang mit ihren Reproduktionsaufgaben gesehen. In diesem Sinne ergibt die zusätzliche Belastung der Frauen also zugleich auch eine Ressource.

## ***Qualifikationspotenzial***

Die Ressource, sich im Rahmen der Arbeit beruflich weiterzuentwickeln, wird Männern in allen drei Betrieben wesentlich eher zugeschrieben als Frauen. Männer werden als aufstiegsorientierter angesehen, als zeitlich und räumlich flexibler. Das Qualifikationspotenzial wird bei den Frauen vor allem durch familiäre Verpflichtungen eingeschränkt, die Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen ohne Kinder werden dagegen als wesentlich besser angesehen, wenn auch weniger gut als bei den Männern: Frauen müssten mehr leisten, um zu beweisen, dass sie ebenso qualifiziert sind wie ihre männlichen Kollegen. Nichtsdestotrotz wird interessanterweise zugleich negiert, dass Frauen beim Aufstieg möglicherweise benachteiligt sein könnten. Die Ressource ist also einerseits ungleich verteilt, andererseits

entzieht die Annahme der Egalität von Frauen und Männern das Problem einer bewussten Auseinandersetzung und Veränderung.

### ***Tätigkeitsspielraum***

Es werden in allen Betrieben weitgehende Tätigkeitsspielräume gesehen, bei den Männern etwas weiter als bei den Frauen. Im Textileinzelhandel wird den männlichen Beschäftigten von der Kundschaft ein größerer Entscheidungsspielraum zugeschrieben, weil Männer eher als Führungskräfte angesehen werden. Im Finanzamt ergibt sich der größere Spielraum bei den Männern im Verhältnis zu den Vorgesetzten, die männlichen Mitarbeitern mehr Freiräume lassen als Mitarbeiterinnen.

### ***Partizipationsmöglichkeiten***

Die Partizipationsmöglichkeiten werden in den drei Betrieben sehr unterschiedlich wahrgenommen. Im Textileinzelhandelsbetrieb werden sie als sehr gut angesehen, im Finanzamt als eher schlecht. Der ITK-Betrieb nimmt eine mittlere Position ein, hier werden die Möglichkeiten im eigenen Team als sehr gut angesehen, darüber hinaus dagegen als sehr schlecht. Männern wird tendenziell mehr Einfluss zugeschrieben als Frauen. Diese beteiligten sich allerdings eher, wenn es um die unmittelbaren Belange des eigenen Teams geht.

### ***Positives Sozialklima***

Die Ressource positives Sozialklima ist zwischen Männern und Frauen unterschiedlich verteilt: In allen Betrieben wird bei Frauen ein engerer Austausch und ein persönlicheres Betriebsklima wahrgenommen. Innerhalb der Geschlechtergruppen sei der Kontakt intensiver als über die Geschlechtergrenze hinweg. Die überall zahlenmäßig weniger vertretenen Männer haben dagegen weniger Austausch, allerdings wird ihnen im Textileinzelhandel und im ITK-Betrieb eine Art „charmante Sonderrolle“ zugeschrieben, die mit positiver Anerkennung durch die weiblichen Kolleginnen verbunden ist.

### ***Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten und soziale Unterstützung durch Vorgesetzte***

Das zum positiven Verhalten der Vorgesetzten als Ressource Gesagte korrespondiert eng mit dem bereits oben zum belastenden Verhalten Zusammengefassten. Demnach werden die Vorgesetzten im Textileinzelhandel und ITK-Betrieb über-

wiegend stützend wahrgenommen, im Finanzamt überwiegend negativ. Dabei werden weibliche Vorgesetzte (im Finanzamt und ITK-Betrieb) etwas besser bewertet.

In allen Betrieben würden weibliche Beschäftigte etwas eher Unterstützung durch die Vorgesetzten erhalten, während von den männlichen Beschäftigten eher erwartet werde, dass sie allein zurechtkämen. Andererseits suchten häufiger die männlichen Vorgesetzten die Nähe der wenigen männlichen Mitarbeiter und orientierten sich eher an deren Sichtweisen, Wünschen und Bedürfnissen.

### ***Soziale Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen***

Die gegenseitige soziale Unterstützung unter den Beschäftigten wird positiv gesehen. Dabei finden sich bereits bekannte Geschlechterrollenbilder wieder: Männer benötigen und erhalten demnach weniger Unterstützung als Frauen. Im ITK-Betrieb werden Männer eher um Unterstützung in technischen Fragen gebeten, während Frauen eher für soziale und kommunikative Frage als kompetent angesehen werden.

### ***Soziale Unterstützung durch das Umfeld***

Die Aussagen zu diesem Themenfeld sind eher diffus, tendenziell aber positiv. Im Finanzamt gibt es deutliche Geschlechteraspekte: Während bei den Männern die Arbeit im Umfeld als sehr wichtig angesehen wird und sie dort gute Unterstützung finden, gilt die Arbeit bei den Frauen als Nebenbeschäftigung, andere Lebensbereiche und andere Sorgen gelten als wichtiger, Unterstützung bei Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Erwerbsarbeit wird seltener geleistet.

## **5.3 Belastungen aushalten müssen und Arbeit als Abwechslung: Belastungen und Ressourcen im Licht der Geschlechterrollenbilder**

Insgesamt lässt sich aus den Antworten der Beschäftigten in den drei Projektbetrieben ein vielschichtiges Bild der Zusammenhänge von Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen sowie Ressourcen zeichnen. Einfache Bewertungen, nach denen ein Geschlecht dem anderen gegenüber grundsätzlich im Vorteil sei, greifen hier nicht. Nichtsdestoweniger weisen die beschriebenen Bilder und Stereotype deutlich auf geschlechtsspezifische Belastungen und die geschlechtsspezifische Verfügbarkeit von Ressourcen hin. Aus den Interviews lassen sich Gesichtspunkte herauslesen, die insgesamt ein zusammenhängendes

Bild ergeben. Dabei kann es sich – auch vor dem Hintergrund der geringen Anzahl von Befragten – nicht um allgemeingültige Ergebnisse handeln. Soweit sich allgemeine, zusammenfassende Aussagen treffen lassen, geben sie allerdings das Grundmuster der Antworten in den Interviews wider und es finden sich keine Aussagen, die dem Beschriebenen diametral entgegenstehen.

Als wesentlicher Schlüssel zu vielen Einzelkategorien erweist sich die Frage, welchen Sinn die Arbeit für Männer beziehungsweise Frauen habe. Hier wird Männern eine wesentlich stärkere Orientierung auf die Erwerbsarbeit zugeschrieben. Dies wird einerseits mit der angenommenen männlichen Rolle des Familienernährers begründet. Andererseits wird gesagt, dass Männer wesentlich stärker an ihrer beruflichen Entwicklung und ihrem Aufstieg interessiert seien. Vor diesem Hintergrund müssen Männer belastbarer, einsatzbereiter und kompetenter sein als Frauen und sie müssen stärker Verantwortung übernehmen. Es wird von ihnen erwartet, auch schwierige Situationen auszuhalten, ohne sie zu thematisieren und ohne Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Andererseits stehen durch die enge Verknüpfung von Erwerbsorientierung und Männlichkeit bestimmte Ressourcen eher zur Verfügung, die die Bewältigung der Belastungen erleichtern können. So wird Männern tendenziell größere Anerkennung zuteil, und zwar sowohl von der Kundschaft als auch von den Vorgesetzten als auch von Kolleginnen und Kollegen. Ihre Arbeit weist den Ergebnissen der Interviews zufolge größere Vielfalt auf, sie haben größeren Handlungsspielraum und bessere Partizipationsmöglichkeiten. Als ein besonders wesentlicher Vorteil der männlichen Geschlechterrolle können die besseren Entwicklungsmöglichkeiten angesehen werden.

Für Frauen wird die Erwerbsarbeit eher als zusätzliche Betätigung neben anderen gesehen. Das Einkommen gilt eher als Ergänzung zum Einkommen des Partners. Die berufliche Entwicklung wird als weniger wichtig beschrieben, dafür steht die Abwechslung von Reproduktionsaufgaben im Vordergrund der Wahrnehmung. Damit einher gehen geringere Anforderungen an die Belastbarkeit von Frauen, vor allem dürften Frauen nach Aussagen der Interviewten Belastungen eher thematisieren und Unterstützung einfordern. Zugleich wird aber damit die Arbeitsleistung von Frauen weniger anerkannt. Dem widerspricht auch nicht, dass bestimmte Kompetenzen eher Frauen zugeschrieben werden und dass Frauen nach Einschätzung der Befragten bestimmte Belastungen eher bewältigen könnten – etwa mehrere Dinge gleichzeitig zu tun oder Freundlichkeit zu zeigen. Diese Kompetenzen werden jedoch eher als selbstverständlich angesehen und nicht als eigentliche Leistung bewertet. Den vom hier beschriebenen Geschlechterrollenbild betroffenen Frauen bleibt die Wahl zwischen zwei unattraktiven Alternativen:

Entweder sie akzeptieren die mit dem Stereotyp verbundene Abwertung ihrer Tätigkeit und gewinnen damit möglicherweise eine gewisse Reduzierung der Belastungen oder sie weisen das Stereotyp zurück und müssen damit aber auch beweisen, dass sie mindestens so belastbar, einsatzbereit und kompetent wie ihre männlichen Kollegen sind. Dies zeigt sich besonders deutlich in Bezug auf die Aussagen zu den Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen.

Doch auch für Männer ist das beschriebene Geschlechterrollenbild mit einigen Nachteilen verbunden. In der Realität können oder wollen Männer die mit der Rolle verbundenen Anforderungen nicht immer erfüllen. Sie verfügen bisweilen nicht über die erforderlichen Kompetenzen, sind nicht durchsetzungskräftig oder haben am beruflichen Aufstieg gar kein Interesse. Das Nichterfüllen der Geschlechternorm wird aber negativ bewertet, so dass ein starker Druck besteht, den mit „Männlichkeit“ verbundenen Anforderungen zu entsprechen.

Die Geschlechterrollenbilder können also sowohl auf Frauen als auch auf Männer als zusätzliche Belastung wirken, weil mit Weiblichkeit oder Männlichkeit verbunden wird, bestimmte Anforderungen quasi „von Natur aus“ erfüllen zu können. Zugleich können die Geschlechterrollenbilder den Zugang zu wichtigen Ressourcen erschweren. Andererseits bieten sich sowohl für Frauen als auch für Männer Möglichkeiten, sich bestimmten Belastungen zu entziehen und auf bestimmte Ressourcen zuzugreifen. Die Erweiterung der Geschlechterrollenbilder scheint für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten demnach ein beträchtliches Potenzial zu bieten. Auf diese Weise könnten einerseits geschlechtsbezogen verstärkt die vorhandenen Belastungen reduziert werden und zugleich der Zugang auch zu solchen Ressourcen erleichtert werden, die nicht zu dem typischen Bild von Weiblichkeit oder Männlichkeit passen. So könnten Frauen mehr Handlungs- und Gestaltungsspielraum gewinnen und mehr Anerkennung für ihre Arbeit erfahren, während Männer sich leichter gegen übergroße Anforderungen wehren und Unterstützung von anderen verlangen und annehmen könnten.

## **6 Praxisteil: Ansätze für Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen**

In diesem Kapitel wird zunächst ein Überblick zu Gender-Aspekten im gesamten Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen skizziert. Anschließend wird diese Skizze in den weiteren Unterkapiteln anhand der konkreten Vorgehensweisen in den Betrieben konkretisiert. Die Beschreibung von Gender-Aspekten in diesem Prozess basiert auf den im Wesentlichen weiter oben dargestellten Erkenntnissen dieser und anderer Forschungsvorhaben sowie auf unserer praktischen Erfahrung in der Beratung von Organisationen in Gender Mainstreaming und im betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Gleichzeitig bilden diese Erkenntnisse im Sinne von Vorannahmen und Empfehlungen die Grundlage für die konkreten Vorgehensweisen in den drei Projektbetrieben. Die grundsätzlichen Hinweise auf die Gestaltung einer Gefährdungsbeurteilung mit Hilfe von Gender-Gesichtspunkten werden jeweils anhand eines Prozessschritts am Beispiel der Vorgehensweise in einem der Projektbetriebe konkretisiert. So wird im Textileinzelhandel der Fokus auf Gender-Aspekte in der Erhebung durch Befragung gelegt, im ITK-Unternehmen eine Feinanalyse zum Thema Change Management und Umgang mit einem Veränderungsprozess gemacht und im Finanzamt eine ausführliche Feinanalyse mehrerer Belastungsthemen sowie die Planung von Maßnahmen aufgrund dieser Analyse durchgeführt. Zudem können viele Aspekte verallgemeinert werden, die im Prozessüberblick skizziert werden, wie zum Beispiel die Reflexionsarbeit und Auseinandersetzung zu den Geschlechterrollenbildern in der Organisation zu Beginn des Prozesses und die weitgehende Beteiligung von unterschiedlichen Personen und Perspektiven.

### **6.1 Überblick zu Gender-Aspekten im Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung**

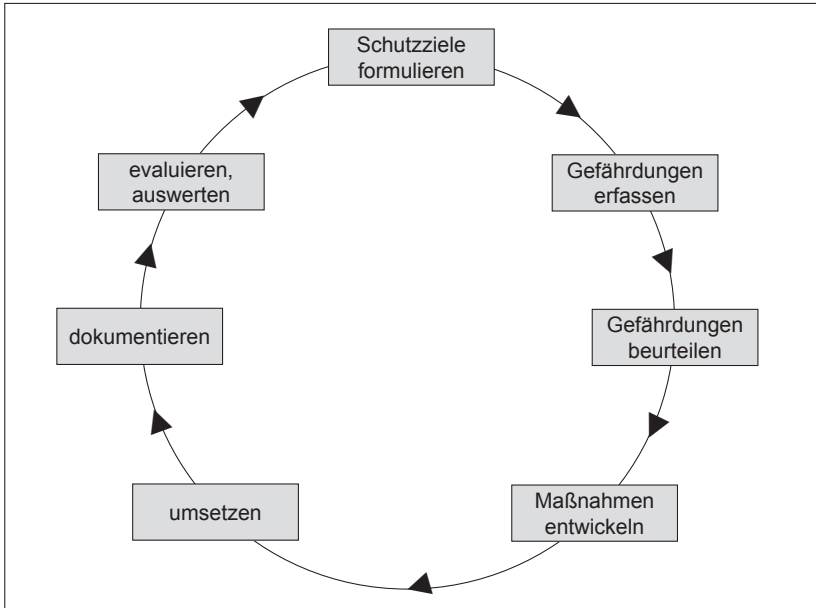
Gender Mainstreaming geht von den Grundannahmen aus, dass die Kategorie Geschlecht jederzeit eine bedeutende Rolle in Organisationen spielt. Die Verhältnisse zwischen den Geschlechtern werden mit allem, was unreflektiert getan wird, reproduziert. *Gender* in den *Mainstream* bringen, heißt, alle Aktivitäten, alle Prozesse und Entscheidungen in Organisationen dafür zu nutzen, die Spielräume



und Möglichkeiten für Frauen und Männer zu erweitern mit dem Ziel, mehr Geschlechtergerechtigkeit herzustellen.

Gender in der Gefährdungsbeurteilung bedeutet somit, in jedem Prozessschritt zu überprüfen, welche stereotypen Geschlechterrollenbilder hier wirkmächtig sein könnten, die Perspektiven zu erweitern, Vorgehensweisen und Methoden anzupassen etc.

**Abbildung 3: Der Prozesskreis der Gefährdungsbeurteilungen**



Gefährdungsbeurteilungen werden als ein kontinuierlicher Prozess verstanden (vgl. Eggerdinger/Giesert 2007). Der Kreis beginnt damit, Ziele für den Prozess zu formulieren. Anschließend ist zu entscheiden, welche Methoden geeignet sind, um die Gefährdungen zu erfassen. Danach werden Beobachtungen, Befragungen, Workshops u.a. durchgeführt und die Ergebnisse beurteilt. Aus diesen sind entsprechende Maßnahmen abzuleiten, zu entwickeln und umzusetzen. Die Umsetzung der Maßnahmen ist wiederum zu evaluieren, um auf dieser Grundlage die Zielerreichung zu überprüfen und neu zu bestimmen und damit den Prozess erneut zu durchlaufen. Die einzelnen Schritte des Prozesses sind dabei zu dokumentieren, wie es das Arbeitsschutzgesetz nach § 6 vorsieht.

Die ersten vier Aspekte sind grundsätzlicher Art und sind vor Beginn des Prozesses zu klären:

- a) Auseinandersetzung mit den Geschlechterrollenbildern in der Organisation – Welche Bilder und Stereotype existieren bei uns?
- b) Strukturen und Kreis der Beteiligten – Mit Hilfe welcher Strukturen wird die Gefährdungsbeurteilung gesteuert? Welche Personen wirken dabei mit?
- c) Information – Auf welche Weise wird im Betrieb Transparenz über die Gefährdungsbeurteilung hergestellt?
- d) Beteiligung – Wie werden die Beschäftigten an der Beurteilung der Gefährdungen beteiligt?

Überblickfragen für den Prozesskreis der Gefährdungsbeurteilung:

- e) Festlegung der Ziele – Welche Ziele werden für die Gefährdungsbeurteilung definiert?
- f) Erfassung und Beurteilung der Gefährdungen – An welchen Schwerpunkten werden die Gefährdungen mit welchen Methoden und Instrumenten erfasst? Wie werden die Ergebnisse der Erfassung beurteilt?
- g) Entwicklung von Maßnahmen – Welche Maßnahmen werden entwickelt? Auf welche Weise werden die gesetzten Ziele und die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung dabei berücksichtigt?
- h) Dokumentation – Wie kann die Dokumentation gestaltet werden, sodass der Prozess gut verfolgt werden kann und für spätere Überprüfung und Auswertungen nutzbar bleibt?
- i) Umsetzung und Evaluation – Woran lässt sich erkennen, dass die gesetzten Ziele durch die Maßnahmen erreicht werden?

Im Rahmen des Projektes wurde eine Handlungshilfe entwickelt, die betriebliche Interessenvertretungen und andere bei der Umsetzung von Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen unterstützen soll (Nielbock/Gümbel 2010). Zu den jeweiligen Aspekten und den Geschlechterdimensionen dabei siehe dort.

## **6.2 Aktivitäten in den Projektbetrieben**

### **6.2.1 Textileinzelhandel: Konzept einer Grobanalyse durch Befragung**

#### **Aktivität**

#### ***Entwicklung eines Befragungsinstruments zur Erfassung psychischer Belastungen unter Berücksichtigung der Interviewergebnisse***

Die oben dargestellten Interviewergebnisse wurden intensiv in der Projektgruppe auf Unternehmensebene diskutiert. Zu einigen Kernergebnissen werden hier die Diskussionsergebnisse angeführt. Die Belastungen im Umgang mit schwierigen Kundinnen und Kunden wurde im Unternehmen anerkannt, vor allem auch die Anstrengung, nach einer unangenehmen Begegnung mit einer Kundin zum nächsten Kunden bzw. zur nächsten Kundin wieder freundlich und aufgeschlossen zu sein. Die Geschlechtsspezifik der Abwertung der weiblichen Verkäuferinnen durch weibliche Kundinnen stellte eine besondere Erkenntnis für die betrieblichen Entscheiderinnen und Entscheider dar. Ein Fortbildungsangebot zum Umgang mit schwierigen Situationen mit der Kundschaft, welches diese Aspekte berücksichtigt, wäre aus Sicht der Projektgruppe sinnvoll. Zum relevanten Zeitpunkt waren jedoch bereits andere Fortbildungsmaßnahmen geplant und beauftragt, sodass dies kein Ansatzpunkt im Rahmen des Projekts wurde. Die Fortbildungen zielten allerdings mehr auf verbesserte Verkaufsleistungen ab als auf die Verbesserung der Zufriedenheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten.

Das betriebliche Führungskräfteachwuchsprogramm wurde vor kurzer Zeit ebenfalls überarbeitet. Die Kritik aus Sicht des Projekts an der geforderten Flexibilität im Aufstiegsprogramm wurde von den Entscheiderinnen und Entscheidern damit beantwortet, dass diese Flexibilität eine unabdingbare Anforderung an zukünftige Führungskräfte sei.

Zum Thema Anerkennung der Arbeit und Wertschätzung im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Bild des Verkaufsberufes wurde die Ansicht geteilt, dass Handlungsbedarf bestehe. Ansätze auf der betrieblichen Ebene seien schwierig, man hätte mit der Einführung der Bezeichnung „Modeberaterin/Modeberater“ bereits auf die Abwertung des Verkaufsberufs reagiert. Die Projektgruppe einigte sich jedoch darauf, die Erkenntnisse zu schwierigen Situationen mit der Kundschaft in die Führungskräfte-seminare mit dem Ziel einzubinden, dass die

Führungskräfte einen Blick für derartige Situationen entwickeln und ihren Mitarbeitenden entsprechende Wertschätzung und Unterstützung zukommen lassen.

Für das weitere Vorgehen im Projekt wurde entschieden, sich mit den Grundlagen wie Strukturen und Instrumenten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu beschäftigen. Es sollte ein nachhaltiges System entwickelt werden, da es bisher wenig Wissen und Erfahrung gegeben hat. Bisher ist noch keine Gefährdungsbeurteilung vollständig durchgeführt worden. Das Interesse bestand hier darin, durch die Entwicklung eines geeigneten betriebsspezifischen Instruments eine Basis für zukünftige regelmäßige Erhebungen zu psychischen Belastungen zu schaffen.

### ***Bezug zum Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen***

Mit dem Vorgehen in diesem Teilprojekt konnte gezeigt werden, wie die Erkenntnisse über Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen in ein konkretes Erhebungsinstrument zur Grobanalyse psychischer Belastungen in einem spezifischen Tätigkeitsfeld einbezogen werden und wie die Durchführung der Erhebung unter Gender-Perspektive erfolgen kann.

### ***Vorgehen***

Als erster Schritt wurde mit der Projektgruppe dazu gearbeitet, wie eine Befragung im Rahmen des Prozesskreislaufs der Gefährdungsbeurteilung durchgeführt werden kann.

Nach einiger Recherche wurde der IMPULS-Fragebogen als Basis für die Entwicklung eines betriebsspezifischen Instruments verwendet, welches die Ergebnisse der Interviews zu Geschlechterrolle und psychischen Belastungen berücksichtigt.

Der Fragebogen „IMPULS – Analyse von Stressfaktoren und Ressourcen im Betrieb“ erhielt zwar keine Items zur Emotionsarbeit, wurde aber letztendlich vor allem deshalb zur Grundlage der Entwicklung des betriebsspezifischen Instruments verwendet, weil er relativ kurz und einfach, auch ohne externe Unterstützung gut anwendbar ist und nicht sehr viel Zeit beansprucht. Darüber hinaus werden im Fragebogen nicht nur die psychischen Belastungen, sondern auch Ressourcen abgefragt.

## **Veränderung des IMPULS-Fragebogens**

Der IMPULS-Fragebogen wurde durchgängig zu allgemeinen, abstrakten Aussagen umformuliert, das heißt persönliche Formulierungen und Fragen werden entsprechend angepasst<sup>21</sup>.

Der Vorteil von abstrakten Aussagen liegt darin, dass Befragte sozial erwünschte Antworten der Befragten, reduziert bzw. vermieden werden (s. Riemann/Udris 1997, S. 284). In Bezug auf die soziale Erwünschtheit der Geschlechterrollen erscheint dieser Aspekt besonders relevant.

Der IMPULS-Fragebogen wurde dahingehend überprüft, welche Kategorien und Items aufgrund der Ergebnisse der Interviews im Unternehmen verändert, angepasst oder ergänzt werden müssen. Jede Kategorie wurde danach befragt, welche der Interviewergebnisse zu ihr gehören, ob sie mit den bestehenden Items benannt und erhoben werden kann bzw. was umformuliert und was ergänzt werden muss. Ziel war es, spezifische Belastungen und Ressourcen in diesem Bereich in den Fragebogen zu integrieren. So wurden bisher fehlende Blickwinkel eingebunden wie zum Beispiel die Anforderung, attraktiv zu sein, oder die Erwartung, Karriere zu machen. Die Veränderung des IMPULS-Fragebogens wurde in enger Zusammenarbeit mit den betrieblichen Akteurinnen und Akteuren der Projektgruppe entwickelt. Diese Beteiligungsorientierung ist auch aus Gender-Perspektive zu empfehlen, da auf diese Weise vielfältige Wahrnehmungen und Sichtweisen einfließen und das Ergebnis nicht allein auf der vermeintlichen Objektivität von Expertinnen und Experten basiert (vgl. Nielbock/Gümbel 2010). Zudem ist der Vorteil dieses gemeinsamen Entwicklungsprozesses, dass die Fragen/Aussagen die Gewohnheiten und die Sprache des Unternehmens berücksichtigen. Die Chancen, dass die Formulierungen von den Beschäftigten eher verstanden werden, sind höher als bei allgemeinen Fragebögen.

Die Veränderungen des Impulsfragebogens sind im Anhang B auf S. 239ff. dargestellt.

## **Gender-Aspekte in den Inhalten und Fragen als Kernpunkt von Gender in der Befragung**

Da die eigentliche Befragung aufgrund der wirtschaftlichen Schwierigkeiten im Betrieb nicht durchgeführt werden konnte, aber zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden sollte, wurde in der Projektgruppe das mögliche Vorgehen bei einer Befragung konkret besprochen. Dieses Vorgehen wird im Folgenden skizziert.

---

21 Zum Beispiel statt „Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?“ „Es gibt Bereiche, in denen eigenständige Entscheidungen getroffen werden können.“

Der Prozess der Integration der Interviewergebnisse in den Fragebogen stellt die Hauptleistung der Integration von Gender in die Befragung dar. Wenn Gender-Aspekte in einer Befragung berücksichtigt werden, so geht es häufig um die Rahmenbedingungen der Befragung (in dem Sinne: alle Teilzeitkräfte können teilnehmen, keine/keiner wird ausgeschlossen) und um geschlechtsspezifische Auswertungen.

Durch die Einführung von Gender Mainstreaming hat sich die geschlechtergetrennte Auswertung von Befragungen verbreitet und ist zum Teil verbindlich vorgegeben. Die Daten sind für die Entwicklung von gleichstellungspolitischen Maßnahmen wichtig. Die kritischen Anmerkungen, die auch im Kapitel 3 zum methodischen Vorgehen skizziert sind, sollten dabei jedoch berücksichtigt werden. Vor allem besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse in der bestehenden Geschlechterkonstruktion verhaftet bleiben und sich kaum Möglichkeiten bieten, die Bilder von Frauen und Männern zu verändern. Befragungsergebnisse, die zeigen, wie viele Frauen unter Zeitdruck arbeiten oder wie viele Männer schlechte Vorgesetzte haben, verleiten zu geschlechtsspezifischen Maßnahmen. Stattdessen geht es aus unserer Sicht vielmehr darum, zu vermeiden, dass durch die getroffenen Maßnahmen Bilder und Konstruktionen von Frauen bzw. Männern und ihren Belastungen weiter verfestigt werden.

Gerade um diese Verfestigungsprozesse im Geschlechterverhältnis zu verhindern, die durch das methodische Vorgehen entstehen können, ist aus unserer Sicht die Integration fehlender, erweiternder Perspektiven bzw. die Entwicklung eines Fragebogens mit diesen Perspektiven die Hauptaufgabe und Herausforderung.

So wird in unserem Beispiel nicht gefragt, ob die Anforderung an Attraktivität für Frauen besonders belastend ist o.Ä., sondern es wird allgemein die Anforderung Attraktivität erhoben: „Es werden hohe Anforderungen an das persönliche Auftreten und das Erscheinungsbild gestellt“. Die Aussageform kann einen Beitrag zu der Erkenntnis leisten, dass nicht alle Beschäftigten unter denselben Anforderungen an Attraktivität stehen.

### ***Auswertungsprozess***

Aus Gender-Perspektive ist es vor der Auswertung wichtig, dass die zuständige Arbeitsgruppe/die Personen, die die Auswertung erstellen, sich mit ihren eigenen Geschlechterbildern/-stereotypen und den Bildern und Werten des Unternehmens auseinandergesetzt haben. Dafür ist es ratsam, dass bereits zu Beginn des Gesamtprozesses feststeht, wer die Auswertungen und Interpretationen machen wird, und diese Beteiligten eine gemeinsame Fortbildung zu Gender-Kompetenz erhalten.

Die auswertenden Personen sollten gemeinsam zu den betriebsspezifischen Bildern arbeiten, indem sie die bestehenden eigenen und unternehmens- bzw. branchenspezifischen Geschlechterbilder benennen und diskutieren. Zur Unterstützung der Auswertung können an bestimmten Fragen bzw. Aussagen Hinweise (sogenannte Gender-Marker) für die Auswertenden vergeben werden. Diese Gender-Marker weisen darauf hin, dass beim jeweiligen Aspekt Geschlechterstereotype besonders wirkmächtig sind und die Antworten deshalb genau betrachtet und unter Berücksichtigung der Stereotype und Bilder gegen den Strich gelesen werden müssen. Diese Auswertungsaufgabe ist als ein Lernprozess zu verstehen, da der Umgang und das Mitdenken dieser Geschlechterdimension Übung und Erfahrung erfordert. Dabei ist externe Unterstützung sehr hilfreich.

### ***Rückkopplung und Transparenz über Umgang mit den Ergebnissen***

Eine Befragung an sich stellt noch keine Verbesserung des Wohlbefindens der Beschäftigten dar. Alle Beteiligten sollten deshalb informiert sein, welche Ergebnisse die Befragung hatte und wie es weitergeht, welche Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden, ob es eine Feinanalyse gibt oder welche Änderungen vorgenommen werden.

### ***Ausblick für den Projektbetrieb***

Ergebnis in diesem Projektbetrieb ist in erster Linie das skizzierte Vorgehen der Befragung und der entwickelte Fragebogen. Die Erprobung dieses Fragebogens konnte im Rahmen des Projekts leider nicht mehr erfolgen, da die ökonomische Situation des Unternehmens zu gravierenden Umstrukturierungen mit Filialschließungen und Entlassungen führte. Das Unternehmen konzentrierte sich auf die Umstrukturierung und stellte Aktivitäten wie das Projekt, OE-Maßnahmen und anderes ein. Am Ende des Projekts im Sommer 2009 konnte trotz allem ein gemeinsamer Evaluationsworkshop zum Projekt mit den Beteiligten der Projektgruppe durchgeführt werden. In diesem Workshop wurden einige Umsetzungsvorhaben in Aussicht gestellt, auf jeden Fall aber soll der Fragebogen getestet und angewendet werden. Die Ergebnisse werden hier angeführt, sie vervollständigen den Ausblick für diesen Betrieb: Es wird geplant, die Interviewergebnisse in der Überarbeitung der Aus- und Fortbildungen im Unternehmen zu berücksichtigen. Führungskräfte und Mitarbeitende setzen sich mit den branchen- und geschlechtsspezifischen Belastungen auseinander. Dem Kundeninnen- und Kundenkontakt soll dabei eine große Bedeutung beigemessen werden. Der Gesamtbetriebsrat möchte den entwickelten Fragebogen in einer Filiale testen und weiterentwickeln mit dem Ziel,

regelmäßige Befragungen zur psychischen Belastungen und Geschlechteraspekten durchzuführen.

***Evaluationsergebnisse: Trotz der fehlenden Umsetzungsphase sind deutliche Lernprozesse und Erkenntnisse festzustellen!***

Im Abschlussworkshop wurde fundiert und intensiv diskutiert und miteinander gearbeitet. Die Teilnehmenden der Projektgruppe im Textileinzelhandelsunternehmen zeigten sich von Beginn des Projektes an sehr offen und interessiert am Thema des Projektes. In der Projektgruppe selbst haben im Verlauf des Projekts einige Lernprozesse stattgefunden. Man könnte vermuten, dass es zu weiteren interessanten Ergebnissen gekommen wäre, wenn die ökonomische Situation des Unternehmens nicht derart schwierig gewesen wäre und die Erprobungsphase tatsächlich durchgeführt worden wäre. Die Arbeit der Projektgruppe stellt für diesen Projektbetrieb das bedeutendste Ergebnis im Prozess dar. Besonders intensiv war dabei die Zusammenarbeit bei der Überarbeitung des Fragebogens. Die Rückmeldungen der Evaluation verweisen auf Lernprozesse bei den einzelnen Projektgruppenmitgliedern und im gesamten Unternehmen.

Zusammengefasst können als Ergebnisse dieses Prozesses die Entwicklung des Fragebogens als sichtbarem Produkt benannt werden, darüber hinaus vor allem die Sensibilisierung für beide Themen sowie die Erkenntnis, dass psychische Belastungen und Geschlechterrollen ganz eng miteinander zusammenhängen. Diese Einsicht hat im Unternehmen dazu beigetragen, den (auch ökonomischen) Nutzen für das Unternehmen zu verstehen, und das Interesse geweckt, sich mit der Verknüpfung der Themen weiter auseinander zu setzen. In den Rückmeldungen der Teilnehmenden wird diese Erkenntnis näher erläutert.

***Rückmeldungen der Unternehmensakteurinnen und -akteure***

Die Projektgruppenmitglieder haben durch das Projekt Neues erfahren und gelernt. Die große Bedeutung der Geschlechterrollen sowohl im Berufs- als auch im Privatleben war ihnen zuvor nicht so bewusst und deutlich gewesen. „*Dass wir von Geburt an zu bestimmten Rollen erzogen wurden, die wir nur sehr schwer loswerden bzw. auch nicht loswerden können*“, habe sie erkannt, meinte eine Teilnehmerin. Ebenso wurden durch das Projekt unterschiedliche Rollenerwartungen und Selbstbilder sichtbar. Männer könnten nicht besser mit Belastungen umgehen, so wird konstatiert, sondern sie könnten nur nicht nach außen über diese kommunizieren. Einige meinen, dass die Einzelnen von anderen Menschen und besonders von Kundinnen und Kunden in die Geschlechterrolle gedrängt würden.



Die Projektgruppenmitglieder beschreiben einen Erkenntnisgewinn durch die Erschließung des Zusammenhangs von Geschlechterrolle und psychischen Belastungen. Interessant sei, dass Stress durch die Erwartungen der Kundschaft entstehe, wobei es um die Erwartungen an sie einerseits als Verkäuferin und andererseits als Frau gehe. Dass diese Erwartungen eng miteinander verwoben und psychische Belastung und Geschlechterrolle eng verknüpft sind, sei ihnen deutlich geworden. Die Geschlechterrollen hätten Einfluss auf alle Beziehungsebenen im Unternehmen: Führung Mitarbeiterin/Mitarbeiter Kundin/Kunde, so beschreiben es die Projektgruppenmitglieder. Dabei sei eine zentrale Erkenntnis, dass Wertschätzung und Anerkennung besonders wichtig für die Mitarbeitenden und ihr Wohlbefinden ist. Umgekehrt sei deutlich geworden, dass das Bild der Verkäuferin in der Gesellschaft mit einer Abwertung verbunden ist. Das Unternehmen hatte mit der Bezeichnung „Modeberaterin/Modeberater“ anstelle von Verkäuferin/Verkäufer bereits auf dieses Phänomen reagiert, der Außenperspektive durch die Kundschaft konnte damit jedoch wenig entgegengewirkt werden. Durch das Projekt wurde noch einmal verdeutlicht, dass es wichtig sei, auch auf der Unternehmensebene Maßnahmen für die Aufwertung des Berufes zu machen. In der Reflexion über die Projektergebnisse stellte sich der Kontakt mit der Kundschaft als ein besonders relevanter Punkt heraus: Wenn es stimme, dass Kundinnen Verkäuferinnen abschätzig und abwertend behandeln bzw. sich diese so behandelt fühlten, dann sei es auch aus ökonomischen Gründen wichtig, dies weiterzuverfolgen und zu bearbeiten. Eine Führungskraft meinte, über diesen Aspekt würde sich zum Teil erklären, warum Verkäuferinnen nicht immer auf Kundinnen zugingen. Ihm sei klar geworden, dass in dieser Beziehung eine Anforderung und Anstrengung liege, die hier auch spezifisch für Frauen sei. Die Lösungsansätze für diesen Aspekt seien im Gespräch mit den Verkäuferinnen zu entwickeln. Auf jeden Fall aber solle der Aspekt in Fortbildungen der Führungskräfte aufgenommen werden, denn letztlich sei es relevant, dass diese solche Anforderungen kennen, erkennen können und einen entlastenden Umgang für ihre Mitarbeitenden finden.

Als konkretes Ergebnis wurden genannt, dass in der Projektfiliale offener über Stress kommuniziert werde. Der Zusammenhang zwischen Stress und Geschlechterrollen könne gegebenenfalls helfen, eine andere Sicht auf den Berufsalltag zu erhalten. Es sei eine Sensibilität geschaffen worden. So wurde beispielsweise im Rahmen der Überarbeitung der Aus- und Fortbildungsbroschüren die Bilderauswahl geschlechtersensibel vollzogen. Durch die Diskussion sei angeregt worden, dass die Aktivitäten im Gesundheitsschutz am besten in der Personalabteilung zu

verankern und mit den Themen wie Führung und Zusammenarbeit, Personalentwicklung und Fortbildung zu verknüpfen.

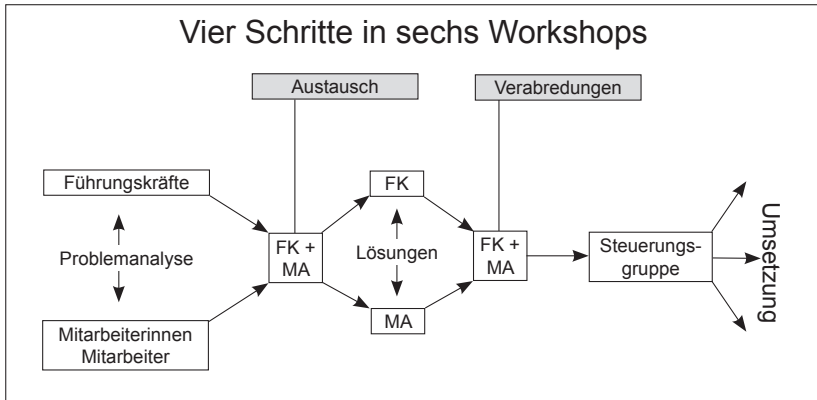
Etwas weniger erfreulich war für einige, dass aus ihrer Sicht die Themen des Projekts Tabuthemen darstellten und es schwer sei, diese im Unternehmen voranzubringen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie in den letzten Jahre für das Unternehmen, fielen solche Themen schnell herunter. Einige Betriebsratsmitglieder meinten, die fehlende Priorisierung sowie das fehlende Verständnis der Unternehmensführung hätten verhindert, die Themen des Projekts im Unternehmen voranzubringen. Aus dieser Sicht fehlte für ein erfolgreiches Projektvorgehen in diesem Unternehmen die Bereitschaft zur Veränderung und auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Lebenswelten, Arbeitswelten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einzugehen.

## **6.2.2 Finanzamt: Feinanalyse und Maßnahmenplanung**

### ***Aktivität: Feinanalyse und Maßnahmenplanung zu drei Themenfeldern***

Im Finanzamt wurde gemeinsam mit der Projektgruppe entschieden, drei der Themenfelder, bei denen sich in den Interviews Verbesserungsbedarf gezeigt hatte, vertieft zu bearbeiten: Den Umgang mit schwierigen Steuerpflichtigen, Fehler/Schwächen/Überforderungen sowie das Thema Anerkennung und Unterstützung. Ein viertes Themenfeld sollte gewissermaßen als Querschnittsthema einfließen, jedoch nicht explizit bearbeitet werden: das Verhältnis von Führungskräften und Beschäftigten. Es wurde vereinbart, dass eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine Gruppe von Führungskräften im Wechsel getrennt und gemeinsam zunächst eine genauere Problembeschreibung der drei Fragestellungen und im Anschluss Ansätze für eine Verbesserung der Situation entwickeln sollten (siehe Abbildung 4).

**Abbildung 4: Struktur der Mitarbeitenden- und Führungskräfte-Workshops**



### ***Bezug zum Prozess der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen***

Mit dem Projektvorgehen sollten einerseits Belastungen in spezifischen Themenfeldern reduziert werden und Ressourcen aufgebaut werden, bei denen Optimierungspotenziale erkannt worden waren. Die Belastungskategorien (vgl. die Kategorien von SALSA bzw. des Interviewleitfadens), die hier im Wesentlichen berührt werden, sind:

- Überforderung,
- Unterforderung,
- belastender Umgang mit Kundinnen und Kunden,
- belastendes Vorgesetztenverhalten.

Ressourcen sollten gestärkt werden in den Kategorien:

- Partizipationsmöglichkeiten,
- positives Sozialklima,
- mitarbeitendenorientiertes Vorgesetztenverhalten,
- soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten,
- soziale Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen.

Im Prozess der Gefährdungsbeurteilung setzt das Vorgehen bei der Erfassung und Beurteilung der Gefährdungen im Sinne einer Feinanalyse an und umfasst zugleich erste Schritte zur Entwicklung von Maßnahmen (vgl. die Prozessschritte in Kapitel 5.1).

## ***Bearbeitung der vergeschlechtlichten Organisationskultur, aber Vermeidung kontroverser Themen***

Die Themenauswahl und die Konzeptionierung des weiteren Vorgehens bedeuteten zugleich auch die Entscheidung gegen eine weitere Bearbeitung anderer Themen, die aus Sicht der Projektleitung zwar wichtig und interessant gewesen wären, in der Projektgruppe bzw. von Teilen der Projektgruppe jedoch abgelehnt wurden.

Die Diskussion über die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen und Männern hatte sich als schwierig erwiesen. Die Interviewergebnisse sowie die Überrepräsentierung von Männern in den oberen Hierarchieebenen weisen auf gleichstellungspolitischen Veränderungsbedarf hin. In der Projektgruppe wurde jedoch die Ansicht vertreten, hier ließe sich nichts verändern: Die unterschiedliche Geschlechterverteilung in den Hierarchieebenen habe individuelle und historische Gründe und „Frauen werden nicht benachteiligt“. Obwohl es äußerst interessant schien, das Thema zu vertiefen, hier zu versachlichen und zu von allen nachvollziehbaren Erkenntnissen zu gelangen, ließ sich die Projektgruppe letztlich nicht überzeugen, das Thema Entwicklungsmöglichkeiten aufzugreifen.

Große Dynamik hatte auch die Frage des Führungsverhaltens und der Rolle der Führungskräfte in der Diskussion der Projektgruppe. Aus Sicht der Projektleitung bestand die Gefahr, die Führungskräfte bzw. die Mehrzahl von ihnen persönlich für die vorhandenen Probleme und Schwierigkeiten verantwortlich zu machen. Hier zeigte sich der verbreitete Wunsch, einen Menschen oder eine Gruppe von Menschen zu finden, die gewissermaßen die „Schuld“ für bestimmte Missstände erhält. Damit ist die Vorstellung verknüpft, die Personen würden, wenn sie ihre Verantwortung ausreichend deutlich vor Augen geführt bekommen haben, ihr Fehlverhalten eingestehen und in Zukunft abstellen. Interessanterweise wurde also ein ähnlicher Umgang mit Fehlern und Schwächen in der Projektgruppe gezeigt, wie er an anderer Stelle als problematisches Verhalten u.a. der Führungskräfte benannt wurde.

Die Projektgruppe konnte durch die Projektleitung überzeugt werden, die Führungskräfte nicht als Problemfeld in die weitere Bearbeitung einzubringen, sondern selbst zu Akteurinnen und Akteuren der Veränderung zu machen.

Die Gemeinsamkeit der drei Themenfelder, die zur inhaltlichen Bearbeitung ausgewählt wurden, war, dass es sich zunächst nicht um explizite Geschlechterthemen handelte. Vielmehr drückte sich in allen drei Themenfeldern die vergeschlechtlichte Organisationskultur im Finanzamt aus (s.u. bzw. die Zusammenfassung der Interviewergebnisse). Darüber hinaus wurde in der Projektgruppe die Einschätzung von allen geteilt, dass es sich bei allen drei Themen um besondere

Belastungsschwerpunkte handelt bzw. dass hier mögliche Ressourcen besonders gering ausgeprägt sind.

### ***Die Arbeit in den Workshops***

Die Bereitschaft bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften, an jeweils insgesamt vier halbtägigen Workshops in Fortsetzung der bisherigen Aktivitäten des Projekts mitzuwirken, war eher gering. Die Gründe hierfür sind nicht eindeutig zu identifizieren, vermutlich hängt es mit allgemeiner Beteiligungsmüdigkeit bzw. schlechten Erfahrungen zusammen. Darüber hinaus wurden Vorbehalte und Befürchtungen zu einer Beteiligung an der Bearbeitung von Gender-Themen und Aspekten der psychischen Belastungen formuliert. Schließlich konnten aber doch acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie vier Führungskräfte zur Teilnahme gewonnen werden, auf beiden Hierarchieebenen jeweils zur Hälfte Frauen und Männer.

Im ersten Schritt erarbeiteten die beiden Gruppen getrennt voneinander eine genauere Problemanalyse der drei Themen. Zu Beginn sollten sich alle Beteiligten anhand einer fiktiven Skala im Raum so aufstellen, dass aus dieser Position hervorging, für wie bedeutsam sie das Thema halten und welche Relevanz die Kategorie Geschlecht jeweils hat. Bei allen drei Themen wurde das Geschlecht als sehr relevant angesehen. Im diesem ersten Workshop konnten die größten Vorbehalte gegen die Arbeit in den Workshops ausgeräumt werden, sodass von einigen Teilnehmenden die erleichterte Rückmeldung geäußert wurde: „Das war überhaupt nicht schlimm, im Gegenteil!“

Im zweiten Schritt wurden die Ergebnisse der beiden Gruppen untereinander ausgetauscht und miteinander verglichen. Ziel dieses Prozessschrittes sollte zum einen sein, sich in die jeweils andere Position hineinversetzen und die andere Seite besser begreifen zu können. Außerdem sollte eine gemeinsame inhaltliche Problemsicht entwickelt werden. Auch hier gab es zunächst große Sorge davor, wie der Workshop verlaufen würde. Beide Seiten zeigten sich am Ende überrascht und erfreut, dass die Sichtweisen beider Gruppen in vielen Punkten ähnlicher waren, als zuvor angenommen. Positiv wurden auch der respektvolle Austausch und das Interesse an der jeweils anderen Perspektive wahrgenommen.

Im dritten Schritt wurden getrennt Vorschläge und Ansätze dazu entwickelt, wie die Situation in den drei Themenfeldern verbessert werden könnte. Diese Vorschläge wurden im vierten Schritt abgeglichen und zu einer gemeinsamen Position zusammengeführt. Bei allen drei Themenfeldern gab die Projektleitung bzw. Moderation vor, die Vorschläge zu vier Handlungsebenen zu formulieren: zur

Ebene der Senatsverwaltung, zur Ebene des konkreten Finanzamtes, zur Ebene der Führungskräfte sowie zur individuellen Ebene. So sollte gefördert werden, dass auch Vorschläge und Anregungen entwickelt werden, die nicht nur andere umsetzen können, sondern man auch selbst – die Beteiligten in den Workshops wurden vielmehr dahingehend unterstützt, selbst zu handlungsfähigeren Akteurinnen und Akteuren in der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen zu werden.

## ***Inhaltliche Bearbeitung der Themen***

### ***a) Umgang mit schwierigen Steuerpflichtigen***

#### ***Welche Bedeutung hat die Kategorie Geschlecht hier?***

In den Interviews war das Thema als spezifisches Problem von Frauen benannt worden: Für Frauen gebe es häufiger Schwierigkeiten, sich gegen Steuerpflichtige durchzusetzen. Das gelte besonders bei Steuerpflichtigen mit Migrationshintergrund, die Frauen in der Rolle als Finanzbeamtin nicht akzeptierten. In der weiteren Diskussion der Ergebnisse in der Projektgruppe und mit den Beschäftigten wurde deutlich, dass die Interaktion mit den Steuerpflichtigen auch für Männer mit Schwierigkeiten verbunden ist. Die Verortung des Themas als reines Frauenthema hatte bisher dazu geführt, dass die Belastung individualisiert wurde und der Umgang nicht als eine Aufgabe der Organisation wahrgenommen werden konnte. Zugleich hatte die bisherige Bewertung des Themas eine Abwertung der weiblichen Beschäftigten beinhaltet, die eben diesen Teil der Arbeitsaufgabe schlechter bewältigen könnten.

#### ***Genauere Problembeschreibung***

In den Workshops wurden die Dimensionen des Problems in sechs Punkten genauer beschrieben:

1. Es besteht zum Teil eine große Distanz zwischen den Steuerpflichtigen und der Finanzverwaltung. Viele Steuerpflichtige begegnen dem Finanzamt zum Teil mit Unwissenheit, Angst und Aggression. Dieser Umstand ist den Beschäftigten in der Regel nicht bewusst. Das Verhalten von Steuerpflichtigen wird vielmehr als persönliche Provokation erlebt.
2. Auch in den Workshops wurden die Schwierigkeiten im Umgang mit männlichen Steuerpflichtigen mit Migrationshintergrund wieder benannt. Weibliche Beschäftigte sind davon stärker betroffen als männliche.

3. Aufseiten der Beschäftigten fehlen zum Teil Kompetenzen im Bereich Soziales und Kommunikation. Bisher wurde der Schwerpunkt sowohl durch die Organisation als auch individuell auf die Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenzen gelegt.
4. Es gibt wenig Austausch zwischen Beschäftigten und Führungskräften zum Umgang mit schwierigen Situationen.
5. Die in der Verwaltung angebotenen Schulungen zum Thema werden als gut angesehen, aber nur wenig besucht. Der Besuch solcher Schulungen wird vielfach als Schwäche verstanden, der Nutzen der Schulungen wird zum Teil bestritten.
6. Die räumliche Situation des weitläufigen, unübersichtlichen Gebäudes begünstigt das Unsicherheitsgefühl der Beschäftigten. Viele Beschäftigte fühlen sich vor allem bei der Spätöffnung ungeschützt.

### *Ansätze für eine Verbesserung*

Aus den sehr zahlreichen Ansätzen für Verbesserungen sollen hier nur einige exemplarisch herausgegriffen werden:

- Maßnahmen für eine verbesserte Kommunikation der Finanzverwaltung mit Bürgerinnen und Bürgern, besonders auch mit solchen mit Migrationshintergrund. Empfehlung, den Anteil der Beschäftigten mit Migrationshintergrund zu steigern und die Zusammenarbeit mit Organisationen aus dem Migrationsbereich auszubauen.
- Optimierung des Zugangs zum Finanzamt: Räumliche Öffnung, Personalentwicklung und Aufwertung der Arbeit in der Infozentrale, verbesserte Ausschilderung.
- Bearbeitung von Schwierigkeiten im Umgang mit Steuerpflichtigen zwischen Führungskräften und Beschäftigten, auch in Dienstbesprechungen. Vor- und Nachbereitung bei schwierigen Besuchen von Steuerpflichtigen.
- Verstärkte Nutzung der Personalentwicklungsangebote durch Führungskräfte und Beschäftigte. Teilnahme stärker fördern und sanktionieren, zum Beispiel bei Beurteilungen berücksichtigen.
- Einführung regelmäßiger Rundgänge bzw. telefonischer Kontaktaufnahme der anwesenden Führungskräfte in der Spätsprechstunde. Häufigere Kontaktaufnahme der Beschäftigten untereinander.

## ***b) Fehler, Schwächen und Überforderung – Anerkennung und Unterstützung***

Die Themen waren getrennt in die Workshops gegeben worden. Weil sich in der weiteren Bearbeitung sehr viele Überschneidungen ergeben haben, werden sie hier gemeinsam dargestellt.

### *Welche Bedeutung hat die Kategorie Geschlecht hier?*

Durch die Interviews sowie die anschließenden Diskussionen mit den Beschäftigten und in der Projektgruppe war deutlich geworden, dass im Finanzamt in diesen Themen Geschlechterstereotype eine ausgeprägte Rolle spielen. Männliche Beschäftigte erhalten von Steuerpflichtigen, Vorgesetzten sowie von Kolleginnen und Kollegen mehr Anerkennung, ihnen wird v.a. fachlich mehr zugetraut und sie werden als weniger leicht überfordert angesehen. Frauen wird weniger zugetraut, sie können eher Unterstützung erhalten und leichter Überforderung benennen. Damit verbunden ist zugleich eine Abwertung der Frauen bzw. ihrer Kompetenzen. Die vorhandenen Geschlechterstereotype führen dazu, dass weibliche Beschäftigte entweder die Möglichkeit haben, die Abwertung hinzunehmen und die damit verbundenen Ressourcen, wie Unterstützung zu erhalten, nutzen zu können. Wollen Frauen die geschlechterstereotype Abwertung nicht hinnehmen, sind sie dazu gezwungen zu beweisen, dass sie mindestens so (fachlich) kompetent und belastbar sind, wie es das Stereotyp über ihre männlichen Kollegen behauptet. Für Männer besteht die Schwierigkeit mit dem – für sie ja zunächst eher vorteilhaften – Stereotyp, wenn sie dem Bild nicht entsprechen können oder wollen. Männer, die überfordert sind, Fehler machen oder Unterstützung nutzen, werden besonders kritisch bewertet. Wer hier dem Rollenbild des eigenen Geschlechts nicht entspricht, erscheint besonders inkompetent und leistungsschwach.

### *Genauere Problembeschreibung*

Aus den umfangreichen Problembeschreibungen seien nur einige herausgegriffen:

1. Die Arbeitsmenge und die Intensität der Arbeitsanforderungen werden durch Zielvereinbarungen gesteuert, die jedes Finanzamt mit der Senatsverwaltung schließt. Auf Grundlage dieser Ziele wird die Zahl der bearbeiteten Fälle bis auf die Teamebene heruntergebrochen und die Teams werden miteinander verglichen. Dadurch entsteht ein starker Konkurrenz- und Leistungsdruck für die Beschäftigten.
2. Für die Beschäftigten gibt es eine Unsicherheitszone zwischen der Anforderung, möglichst viele Fälle in möglichst kurzer Zeit zu bearbeiten, und zum



Teil schwer abschätzbaren Qualitätsanforderungen, die sich zum Beispiel in den Prüfungen der übergeordneten Behörde konkretisieren. Diese Prüfungen sind bei den Beschäftigten mit Ängsten besetzt.

3. Beschäftigte haben wenig Vertrauen, dass sie Fehler und Schwächen vor ihren Vorgesetzten bzw. Kolleginnen und Kollegen zeigen dürfen. Für das Zugeben von Fehlern gibt es keine Anerkennung.
4. Es bestehen Zweifel, dass das Beurteilungssystem den hier genannten Schwierigkeiten gerecht wird. Für die Führungskräfte ist es oft nur schwer möglich, bestimmte Aspekte zu beurteilen, weil der Kontakt zu den Beschäftigten als zu wenig intensiv wahrgenommen wird. Die Führungskräfte haben keinen einheitlichen Umgang mit den Beurteilungen.
5. Es gibt wenig Rückmeldungen und Austausch außerhalb der Beurteilungen. Das betrifft auch den Umgang der Beschäftigten untereinander.

### ***Ansätze für eine Verbesserung***

Aus den zahlreichen Ideen sollen hier genannt werden:

- Entwicklung eines veränderten Umgangs mit den Zielvorgaben und Bearbeitungszahlen,
- verstärkter Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Durchführung regelmäßiger Dienstbesprechungen, die die Möglichkeit zum Austausch bieten,
- verstärkte Nutzung der Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagements, um die Gesundheit der Beschäftigten und die Personalsituation zu verbessern,
- offener Umgang mit der Frage, welche Angaben in Steuererklärungen zu prüfen sind und welche nicht, Rückendeckung durch die Führungskräfte bei Fehlern, die hier entstehen können,
- Weiterentwicklung des Beurteilungssystems und kollegialer Austausch unter den Führungskräften über die Handhabung des Systems,
- Nutzung des Instruments Führungskräfte-Feedback,
- Veränderung der (zum Teil unbewussten) Bewertungsmuster und Erweiterung der vorgegebenen Geschlechterrollen.

### ***Umgang mit den Ergebnissen***

In der Projektgruppe wurde für die unterschiedlichen Ebenen das weitere Vorgehen geklärt. Die Vorschläge, die sich an die übergeordnete Behörde richteten,

wurden dorthin weitergeleitet<sup>22</sup>. Die Projektgruppe entschied über die weitere Bearbeitung der Themen, die auf Ebene des Finanzamts geklärt werden sollten. Dabei wurden wesentliche Vorschläge in den gerade anstehenden Veränderungsprozess integriert.

Zur Weitergabe der Vorschläge für die Vorgesetztenebene wurden diese gemeinsam von der Projektleitung und den an den Workshops beteiligten Führungskräften in einer Besprechung der Leitungsebene eingebracht. Für jedes der drei Themen wurden die verschiedenen Aspekte der Problembeschreibungen und die jeweiligen Veränderungsmöglichkeiten auf Ebene der Führungskräfte vorgestellt. Dabei wurden einige grundsätzliche Fragen diskutiert: So zum Beispiel, ob nicht vielleicht die Wahrnehmung der Mitarbeitenden das Problem sei bei der Auffassung, Männer dürften keine Probleme mit schwierigen Steuerpflichtigen haben. Dem konnte entgegnet werden: Das Bild/die Zuschreibung sei weniger am konkreten Handeln einzelner Vorgesetzter festzumachen als vielmehr an lange bestehenden, stabilen Einstellungen, Rollenbildern und Stereotypen. Diese prägten unter anderem auch die Art und Weise, wie das Handeln einzelner Vorgesetzter wahrgenommen und interpretiert werde. Diese Wirkungsweise und Wirkmächtigkeit von Konstruktionen war den Führungskräften neu, wurde aber verstanden und im Folgenden interessiert auf andere Fragestellungen angewendet.

Auch die weiteren Vorschläge wurden interessiert aufgenommen. An einigen Stellen gab es ausführlicheren Austausch über Schwierigkeiten der Führungsrolle zum Beispiel bei der Beurteilung, bei der Äußerung von kritischen Rückmeldungen oder bei der allgemeinen Überforderung durch die Rollenerwartungen.

Zum Schluss stellte ein Teilnehmer die Frage nach der Bedeutung der Gender-Dimension bei alledem. Es wurde aufgezeigt, wie die Frage nach dem anderen Geschlecht zahlreiche Themen sichtbar und bearbeitbar gemacht hatte, die sonst wahrscheinlich nicht zutage getreten wären. Daraufhin entstand ein intensives Gespräch über die Gleichzeitigkeit von Wandel und Permanenz in den Geschlechterverhältnissen und Geschlechterrollen. Der Vorsteher äußerte noch einmal sein Unverständnis, warum bei allem Wandel in den Geschlechterverhältnissen nach wie vor derartig tradierte Rollenbilder vorhanden und wirkmächtig seien. Diese Wahrnehmung wie auch das Unverständnis wurden von den Teilnehmenden geteilt. Die Bedeutung eines Ansatzes auf der symbolischen Ebene, bei dem es um eine Offenlegung und Veränderung der Bilder und Stereotype geht, konnte noch einmal aufgezeigt werden und wurde von den Teilnehmenden positiv bestärkt.

---

22 Dort gab nach Projektende eine Arbeitsgruppe, die am Thema Fehler/Schwächen/Überforderung im Rahmen eines Gender Mainstreaming-Projektes weitergearbeitet hat.

Zum Abschluss fand ein Gespräch über die Weiterentwicklung des Projektansatzes in den Finanzämtern des Landes sowie über die Nachhaltigkeit des Projektes im Amt statt. Die Führungskräfte und die anwesenden Projektgruppenmitglieder bekräftigten die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Arbeit an den Themen psychische Belastungen und Geschlechterverhältnisse.

Die Veranstaltung mit den Führungskräften hatte einen deutlich positiven Effekt auf die Verankerung der Projektziele im Finanzamt, weil die Führungskräfte auf breiter Ebene für das Vorgehen im Projekt und die Umsetzung der Ergebnisse positiv gewonnen werden konnten. Von besonderer Bedeutung war auch die öffentliche Positionierung des Vorstehers und der Personalratsvorsitzenden für die Umsetzung der Ergebnisse und weitere Schritte sowohl im Amt als auch in der Finanzverwaltung des Landes.

Im Rahmen einer großen Abschlussveranstaltung wurden die Ergebnisse des Projekts den Beschäftigten vorgestellt. Unter Beteiligung der übergeordneten Landesbehörde und von Leitungskräften, Personalräten und anderen Interessenvertretungen aus anderen Finanzämtern fand die Präsentation zusammen mit den an den Workshops beteiligten Beschäftigten statt. Aufgrund des gerade begonnenen Umstrukturierungsprozesses im Amt fand die Abschlussveranstaltung bei den Beschäftigten leider nicht ganz den erwünschten Widerhall, sodass die Teilnehmendenzahl hinter den Erwartungen zurückblieb.

Obwohl in den Workshops auch konkrete Vorschläge für diesen Veränderungsprozess entwickelt worden waren, deutet einiges darauf hin, dass die Umsetzung hier noch nicht optimal gelungen ist. Im Kern ging es bei der Umstrukturierung um die Veränderung der Teamzusammensetzung mit dem Ziel, mehrere Spezialisierungen in einem Team vertreten zu haben, dadurch die Arbeitsaufgaben anzureichern und breitere Kompetenzen bei allen Beschäftigten zu entwickeln.

### ***Evaluationsergebnisse***

Die Mitglieder der Projektgruppe haben im Projekt differenzierte Kenntnisse über Geschlechterfragen und psychische Belastungen sowie Zusammenhänge zwischen beidem erworben. Sie sehen gewisse Veränderungen im Finanzamt und auf der übergeordneten Verwaltungsebene, diese werden allerdings als noch nicht ausreichend eingestuft. Für weitere Veränderungsprozesse wird Unterstützungsbedarf gesehen.

### ***Perspektive Geschlechterrollen***

Im Projekt wurde die Relevanz der Kategorie Geschlecht und insbesondere die hohe Wirkmächtigkeit der symbolischen Dimension von Geschlecht (Rollen, Bilder, Stereotype) für alle Beteiligten deutlich. Die Beteiligten in der Projektgruppe sowie die Führungskräfte und Beschäftigten haben sich vergleichsweise intensiv mit Geschlechterfragen auseinandergesetzt, ohne dabei einen vielfach befürchteten moralischen Druck zu empfinden. Es bestand vielmehr der Raum, dass immer wieder Irritation und Ärger über die nach wie vor existierende Kraft überkommener Rollenmuster und Vorstellungen geäußert werden konnte. Das Thema Gender konnte besonders gut bei den betrieblichen Interessenvertretungen und in der betrieblichen Gewerkschaftsgruppe verankert werden.

### ***Perspektive psychische Belastungen***

Die Bedeutung psychischer Belastungen bei der Arbeit wurde von den Beteiligten erkannt. Als wesentliche Faktoren psychischer Fehlbelastungen wurden ständige Veränderungen sowie der laufende Abbau von Personal benannt. Demgegenüber stünde eine alternde Belegschaft, die den Anforderungen nicht gewachsen sei – das drücke sich u.a. im hohen Krankenstand aus. Um die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und zu erhalten, seien Anerkennung und Wahrnehmung der Individualität der Einzelnen – eben auch in Bezug auf das Geschlecht – eine wesentliche Unterstützung, damit die Einzelnen sich selbst wertschätzen könnten und mit mehr Selbstsicherheit die vorhandenen Anforderungen bewältigen könnten.

### ***Veränderungen durch das Projekt***

Als direkte Veränderungen durch das Projekt wurde vor allem eine wesentlich breitere Auseinandersetzung mit beiden Themenfeldern und ihrer Verwobenheit beschrieben. Besonders die Maßnahmen der direkten Beteiligung von Beschäftigten und Führungskräften könnten als wichtige Impulse für mögliche weitgehendere Organisationsentwicklungen dienen. Als Hindernisse wurden mangelnde Veränderungsinteressen sowohl auf Führungsebenen als auch bei den Beschäftigten gesehen. Es gebe die weitverbreitete Einstellung, dass Veränderungen letztlich unmöglich seien, deshalb würden sie auch nicht versucht und nicht unterstützt. Für weitere nachhaltige Veränderungen sei eine fortlaufende Unterstützung notwendig. Darunter wurde ein stetiger Führungskräfte- und Teamentwicklungsprozess verstanden sowie die Verankerung von psychologischer Beratungskompetenz in den Finanzämtern, analog zu anderen betrieblichen Beauftragten und Fachkräften.

## **Zusammenfassung**

Das Projekt wurde durch die guten strukturellen Voraussetzungen im Bundesland begünstigt. Sowohl für Gender Mainstreaming als auch für das betriebliche Gesundheitsmanagement bestanden bereits Vorerfahrungen, Expertise und interessierte Promotorinnen und Promotoren zur Verfügung. So konnten alle intern am Projekt Beteiligten durch ihr Mitwirken Vorteile für ihre Stellung in der Organisation ziehen: Sowohl Gender als auch Gesundheit waren nicht nur – wie in anderen Organisationen – „unwichtige“, „weiche“ Themen, sondern hier zugleich „moderne“ Themen, die zum Teil auf Unterstützung von höchster Ebene zählen konnten.

Im Finanzamt bzw. in der Finanzverwaltung des Landes wurde das Projekt als gewerkschaftliches Projekt verstanden und genutzt, u.a. im Personalratswahlkampf, der im Projektverlauf stattfand und für alle am Projekt Beteiligten sehr erfolgreich verlief. Die ver.di-Liste hatte das Projekt im Wahlkampf mehrfach präsentiert und war dafür von den Wählerinnen und Wählern positiv beurteilt worden.

Inhaltlich konnte eine vergleichsweise tiefe Bearbeitung des Zusammenwirkens von Geschlechterrollen und psychischen Belastungen erreicht werden. Die aufgegriffenen Themen der Geschlechterdimensionen von Fehler- und Schwächenkultur oder von Anerkennung und Unterstützung greifen weit in die Kultur der Organisation hinein. Mit dem Projekt konnte sowohl im Finanzamt als auch auf übergeordneter Ebene ein Grundstein zu weiteren Entwicklungsprozessen gelegt werden. Innerhalb des Amtes hat sich dabei die intensive Beteiligung von Beschäftigten und insbesondere der Führungsebene als wesentlicher Erfolgsfaktor für positive Veränderungen erwiesen.

Durch das Projekt konnten im Finanzamt eine intensive Auseinandersetzung mit Geschlechterfragen sowie erste Meilensteine zur Etablierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements gelegt werden. In der Bearbeitung der aufgedeckten Problemfelder wurden wesentliche Themen der vergeschlechtlichten Organisationskultur aufgegriffen. Diese Themen werden in der Finanzverwaltung des Landes in der Zukunft weiter bearbeitet.

### **6.2.3 ITK-Betrieb: Feinanalyse und Maßnahmeempfehlungen zu Umstrukturierungen**

#### ***Aktivität: Feinanalyse und Entwicklung von Maßnahmen zum Thema Umstrukturierungsprozesse: Change Management von unten***

Im Projektbetrieb aus dem Bereich Telekommunikation entschied sich die Projektgruppe für eine Feinanalyse zum Thema Umstrukturierungen. Konkret sollte es darum gehen, ein Workshopkonzept mit dem Titel „Change Management von unten“ zu entwickeln und durchzuführen. Ziel war es, die Beschäftigten mehr als zuvor einzubeziehen und konkrete Ansätze für Verbesserungen ihrer Situation zu finden. Durch den Workshop wurden konkrete, realisierbare Ansätze ermittelt, jedoch im anschließenden Veränderungsprozess (noch) nicht aufgegriffen und umgesetzt.

#### ***Bezug zum Prozess der Gefährdungsbeurteilung***

Das Vorgehen in diesem Teilprojekt setzt an einem konkreten Belastungsthema aus der ersten Projektphase an. Es wurde eine Feinanalyse zu den Belastungen der Beschäftigten im Zusammenhang mit Umstrukturierungsprozessen durchgeführt. Zugleich wurden Vorschläge für Maßnahmen entwickelt, die die vorhandenen Fehlbelastungen abbauen und Ressourcen stärken können.

#### ***Widerstände gegen Geschlechterrollen und -stereotype – Betriebliche Hintergründe für diese Aktivitätsentscheidung***

Verschiedene Aspekte führten dazu, dass Maßnahmen auf zentraler Ebene, die strukturelle Themen nachhaltiger verändern könnten, für die betrieblichen Entscheiderinnen und Entscheider nicht vorstellbar waren.

Aus Projektleitungssicht wurde an dieser Stelle zwar erkannt, dass die Entscheidungen von GBR und Leitung für die Nachhaltigkeit der Projektaktivitäten auf der betrieblichen Ebene nicht günstig waren, es war jedoch nicht möglich, die Beteiligten von einem anderen Vorgehen zu überzeugen. Formal wurde das Argument hervorgehoben, man wolle etwas konkret Spürbares für die Beschäftigten in diesem Bereich unternehmen. Vermutlich spielten jedoch auch andere Aspekte bei dieser Entscheidung eine Rolle: Auffällig war, dass es großen Widerstand gegen einige Ergebnisse gab. Wie bereits in den Interviews bekräftigten auch die Teilnehmenden in der Projektgruppe, dass es keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern gebe und dass die Ergebnisse nicht auf ihr Unternehmen zuträfen.

Die Aussage aus den Interviews, dass für Frauen der Job auch eine Abwechslung zur Familienarbeit sei, stieß auf besondere Irritation. Widerstand gegen stereotype Bilder ist aus dem Bereich der Gender-Trainings nicht ungewöhnlich und nachvollziehbar.<sup>23</sup> Im Projektverlauf wurde an verschiedenen Stellen deutlich, dass es schwierig ist, zwischen Geschlechterrollenbildern und der individuellen Lebens- und Wahrnehmungsweise zu unterscheiden. Interessanterweise konnten sich die Beteiligten gut vorstellen, dass in anderen Betrieben diese Bilder eine Rolle spielen, nicht aber in ihrem Unternehmen. Diese Aussage spricht dafür, dass zum einen der von Funder et al. (2006) dargestellte Egalitätsmythos eine Rolle spielt, zum anderen der Belastungsdruck der Beschäftigten hier sehr hoch ist. Dieser Druck scheint egalisierende bzw. solidarisierende Sichtweisen zu stärken. Der Widerstand gegen Geschlechterstereotype u.a. kann mit dem bereits erwähnten Egalitätsmythos erklärt werden: Demnach trägt ein modernes Unternehmen in dieser Branche zumindest nicht durch die eigenen Unternehmensnormen und -regeln zu Geschlechterunterschieden bei.

Der Widerstand gegen die Projektannahmen und -aussagen zu Geschlecht beeinflussten vermutlich die aus Projektleitungssicht relevanten Entscheidungen zum weiteren Vorgehen. Die stereotypen Bilder stießen auch auf der zentralen Ebene auf Empörung. Leider hatte es keine Gelegenheit gegeben, die Ergebnisse ausreichend zu erklären und anhand der Widersprüche konstruktiv daran zu arbeiten. Nachträglich wird aus Sicht der Projektleitung festgestellt, dass den Beteiligten die Bedeutung von Gender in ihrer Organisation und die Annahmen des Projekts besser hätten erläutert werden müssen.

Insgesamt führten der Widerstand im Unternehmen gegen die geschlechterbezogenen Ergebnisse und die Abwertung der im Projekt bearbeiteten Themen dazu, dass auf der betrieblichen Ebene wenig bewegt werden konnte. Als kritisch für den Erfolg erwies sich die Verortung des Projekts im Auftragsmanagement als dem abgewerteten Unternehmens- und- Prozessteil, sowie die Verortung der Aktivitäten in der Region und nicht auf zentraler Ebene. Im Vergleich mit den anderen Projektbetrieben bestand weniger Interesse und Offenheit dem Projekt gegenüber und die

---

23 Die Teilnehmenden sehen sich mit einem Bild konfrontiert, dem sie unter Umständen nicht entsprechen möchten, das nicht ihrem Selbstbild entspricht oder gegen das sie sich bewusst abgrenzen möchten. Konkret waren hier die Bilder/Stereotype von Weiblichkeit in den Ergebnisdarstellungen ausschlaggebend für den Widerstand. Dies ist u.a. damit zu erklären, dass grundsätzlich die Stereotype in Bezug auf Frauen mit negativeren Bezügen und Bewertungen verbunden sind als die Stereotype in Bezug auf Männer. Die Geschlechterhierarchie der Werte von Männlichkeiten und Weiblichkeiten schlägt sich hier deutlich nieder. So bereitet Männern das Bild, Männer könnten ihre Schwächen nicht zeigen, keine Probleme. Frauen haben dagegen mit dem Bild, Frauen seien eher Zuverdienerinnen oder fänden sozialen Austausch und „Klatsch“ wichtig, größere Schwierigkeiten.

Beteiligten der Projektgruppe machten einen wenig handlungsfähigen Eindruck. Sie beschrieben ihren Handlungsspielraum als sehr gering bis nicht vorhanden und verwiesen auf die Macht der Hauptaktionäre und der Konzernleitung.

Die folgenden Ausführungen erläutern das konkrete Vorgehen.

Die Hauptbelastung durch die vielen Umstrukturierungsprozesse in den vergangenen Jahren sollte so bearbeitet werden, dass etwas Konkretes für die interviewten Beschäftigten herauskommt. Ein Konzept für Change Management von unten sollte entwickelt und durchgeführt werden. In vorangegangenen Umstrukturierungen hatte es in diesem Bereich Versäumnisse gegeben, so der Leiter des Bereichs. Die Information und Beteiligung der Mitarbeitenden und unteren Führungskräfte hatte bisher nicht ausreichend stattgefunden. Change Management Workshops fanden beispielsweise nur für höhere Hierarchieebenen statt. Bei der Entscheidung bezüglich des weiteren Vorgehens im Projekt bleibt, wie bereits gesagt, offen, welche Interessen und Überlegungen dabei letztendlich zugrunde lagen. Die Projektgruppenbeteiligten waren einerseits der Ansicht, dass sie selbst kaum Handlungsspielraum hätten, die Belastungssituation zu beeinflussen. Man könnte also meinen, dass sie aufgrund von fehlendem Einfluss auf struktureller Ebene eine Maßnahme, die direkt für die Beschäftigten wirkt, favorisierten. Andererseits argumentierten sie, dass viele Mitarbeitende zu anspruchsvoll, zu bequem seien und „auf hohem Niveau jammern“ würden. Damit wurde direkt auf die Ebene des individuellen Verhaltens der Beschäftigten verwiesen. Sie sollten an ihren Einstellungen zum Job und ihrem Verhalten arbeiten<sup>24</sup>.

Aus analytischer Projektsicht hätte Gender Mainstreaming in diesem Betrieb bedeutet, sich mit den Wertigkeiten und Wichtigkeiten im Betrieb auseinanderzusetzen. Dazu gehören die Organisationsstrukturen und die Verortung der Abteilung und Tätigkeiten im Unternehmensgefüge (Abwertung des Auftragsmanagements). Die Organisationsstruktur wurde ansatzweise aus der Gender-Perspektive betrachtet: Auffällig war der Stellenwert und die Position des Auftragsmanagements zwischen den anderen Bereichen sowie dessen geringere Bewertung und die schlechteren Bedingungen: Die Beschäftigten im Auftragsmanagement werden geringer bezahlt, haben weniger Entwicklungsmöglichkeiten sowie einen geringeren Handlungsspielraum und ihre Arbeit wird weniger anerkannt als die Arbeit anderer Beschäftigter wie die der Techniker oder des Vertriebspersonals. Eine weitere Auffälligkeit ist, dass in den vergangenen Jahren gerade in diesem Bereich viel umstrukturiert und abgebaut wurde. Dies unterstreicht den geringeren

---

24 Für die Gesamtauswertung ist hier interessant zu sehen, welche Aspekte dazu beitragen, dass psychische Belastungen ein Thema des Individuums bleiben.



Stellenwert, der dieser Tätigkeit im Unternehmen beigemessen wird. Aktuell wird über Outsourcing des Bereichs oder Umwandlung in ein Callcenter nachgedacht.

### ***Change-Management-Ansätze und Gender***

Eine umfassende Auseinandersetzung mit der Geschlechterfrage im Rahmen von Umstrukturierungs- und Veränderungsprozessen steht noch aus, obwohl in der betrieblichen Praxis die Relevanz für die Gleichstellung durchaus bekannt ist (vg. Beck/Graef 2004, S. 62ff.). Untersucht wurden bisher die Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse, die gesamtgesellschaftlich relevante Veränderungsprozesse in der Erwerbsarbeitsphäre haben (vgl. Becker-Schmidt 2008, zum Ansatz der Subjektivierung Andresen/Völker 2005 und Nickel 2008) sowie die organisationalen Effekte von Modernisierungen am Beispiel der Verwaltung (vgl. Andresen et al. 2003). In den beschriebenen Veränderungsprozessen ist stets auch ein Potenzial für die Verbesserung der Gleichstellung vorhanden. In den Veränderungen sollen in der Regel bisher unterbewertete Kompetenzen aufgewertet werden, es sollen verkrustete Strukturen und überkommene Privilegien überwunden und nicht zuletzt solle eine effizientere Steuerung der Organisation eingeführt werden. Diese Veränderungsziele weisen eigentlich in eine Richtung, die Geschlechterhierarchien aufweicht. Es zeigt sich aber in Veränderungsprozessen, dass es sich eher nachteilig auf die Geschlechtergerechtigkeit auswirkt, wenn die Veränderungen auf der Annahme beruhen, dass nur fachliche und sachliche Aspekte, nicht aber die Kategorie Geschlecht eine Rolle spielen.

So deutet sich wie im vorliegenden Projekt in anderen Veränderungsprozessen an, dass ein Ausblenden der Gender-Perspektive die vorhandenen Bilder, Stereotype und Ungleichheiten nicht auflöst, sondern in zum Teil veränderter Form wiederherstellt und eventuell sogar verstärkt. So hat zum Beispiel eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse vor allem negative Auswirkungen auf diejenigen Beschäftigten, die neben der Erwerbsarbeit weitere Verpflichtungen haben – und damit vor allem auf Frauen. Darüber hinaus zeigt sich häufig, dass veränderte Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten und besonders der Führungskräfte lediglich eine Ergänzung der bisherigen Anforderungen darstellt, dass die bisherigen Anforderungen aber nach wie vor ihre hohe Bedeutung behalten (vgl. Krell 2008). Damit bleibt zugleich die hierarchische Höherbewertung der als „männlich“ angesehenen Kompetenzen bestehen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung legen nahe, dass weitere Aspekte der Geschlechterrollenbilder und -stereotype in Veränderungsprozessen einen nachteiligen Effekt auf die Gleichstellung der Geschlechter haben dürften.

So ist davon auszugehen, dass höhere Erwerbsorientierung, die Männern zugeschrieben wird, und das Bild des männlichen Alleinverdieners dazu führen, dass Männer vergleichsweise wenig mit Entlassungen, Abgruppierungen usw. konfrontiert werden.

Aus Gender-Perspektive gilt es, auch in Veränderungsprozessen die vorhandenen Geschlechterbilder und -stereotype sichtbar und bewusst zu machen, um daraufhin bewusst entscheiden zu können, auf welche Weise damit in der Veränderung umgegangen werden soll. Darüber hinaus sollten durch eine breite Beteiligung, die sich um die Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen bemüht, die unterschiedlichen Sichtweisen der Frauen und Männer in der Organisation auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen an der Gestaltung der Veränderung mitwirken können.

Auch in vielen anderen Ansätzen von Change Management wird die hohe Bedeutung von Beteiligung in Veränderungsprozessen hervorgehoben. Allerdings scheint es eine Diskrepanz zwischen den Konzepten und der Umsetzung in der Praxis zu geben. Zum einen wird Change Management selten systematisch angewendet, zum anderen werden teilweise Konzepte umgesetzt, bei denen nicht die Mitarbeitenden und die Beteiligung im Fokus stehen. Eine Studie der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft resümiert 1999 folgendermaßen, warum Veränderungsprozesse scheitern:

„Wenn das Mitarbeiter-Potential zu wenig Berücksichtigung findet, sind Veränderungsprojekte zum Scheitern verurteilt. Als größtes Problem beklagten die befragten Manager, dass ‚Sinn und Zweck der geplanten Veränderungen der Belegschaft nicht klar‘ seien (83 %). Das Ideenpotential der Mitarbeiter wird entsprechend wenig bis gar nicht genutzt. Die meisten Veränderungsvorhaben beziehen sich zudem ‚ausschließlich auf technische, produktmäßige und organisatorische Vorgaben‘ (76 %). Bei ausschließlicher Konzentration auf die ‚harten Faktoren‘ werden die Menschen, die ja die Träger sein sollen, übersehen. Logische Folge: Die meisten Mitarbeiter fühlen sich überfordert, wie 75,5 % der Befragten beklagten.“ (Akademie-Studie: Warum Veränderungsprojekte scheitern. <http://www.veraenderung consulting.de/Interessantes/Veraenderungsjekte.pdf> [zuletzt aufgesucht am 22.7.2011]).

Viele Ansätze von Change Management basieren auf diesen oder ähnlichen Erkenntnissen. Trotz allem werden die genannten Kriterien und Inhalte für Change-Prozesse in der Praxis häufig nicht berücksichtigt.

Change-Management-Ansätze gehen in der Regel davon aus, dass Veränderungen mit Widerständen, Verunsicherungen und Ängsten verbunden sind und dass dieser Prozess für die Gesamtorganisation und jede/n Einzelne/n gut gestaltet werden muss, um negative Folgen wie Demotivation, Verweigerung, Krankheiten etc. zu vermeiden.

Change Management ist im Prinzip ein anderer Begriff für Organisationsentwicklungsprozesse. Beide Begriffe zielen darauf ab, eine Organisation systematisch und ganzheitlich weiterzuentwickeln, um die Funktionsweise sowie Effektivität und Effizienz zu optimieren. Bei Change Management als Ansatz von Großunternehmen und Konzernen geht es in vielen Fällen auch um Personalabbau. Aus diesem Grund wird Change Management vonseiten der Beschäftigten negativer bewertet und ist deutlicher mit Verunsicherungen und Ängsten vor den Veränderungen verbunden als andere Organisationsentwicklungsprozesse, bei denen das Ergebnis auch für Beschäftigte durchaus eine Verbesserung der Arbeitssituation bedeuten kann (siehe auch Unterscheidung von Umstrukturierungen bei Lenhardt/Rosenbrock 2006, S. 128). Verschiedene Modelle und Methoden sollen diesen Prozess unterstützen. Im Rahmen des Projekts wurde für die Workshops das Modell des Change House mit vier Zimmern der Veränderung gewählt, um sich mit dem Veränderungsprozess auseinanderzusetzen und die Veränderung und die eigenen Gefühle und Ansichten hierzu zu reflektieren (vgl. Tschönhens/Bissegger 2006). Das Change House besteht aus dem Zimmer der Zufriedenheit, dem Zimmer der Verneinung/Verweigerung, dem Zimmer der Verunsicherung/Verwirrung und schließlich dem Zimmer der Erneuerung. Der Weg durch die Zimmer des Hauses mit Einwegtüren und Drehtüren verdeutlicht, dass es ganz normal ist, dass die nicht selbst initiierte Veränderung, die einen nach diesem Modell ins Zimmer der Verneinung stößt, nicht gewollt wird und mit viel Ärger und Wut verweigert wird. Im Weiteren wird gezeigt, dass Veränderungen immer mit Verunsicherungen und Ängsten einhergehen, insbesondere wenn man selbst nicht mitentscheiden kann und nicht ausreichend informiert wird. Insgesamt verdeutlicht der Weg durch die Zimmer, was ein gut gestalteter Prozess erfordert: Zeit, sich mit der Veränderung und den eigenen Gefühlen und Ansichten auseinanderzusetzen, Informationen und Transparenz über Ziel und Sinn der Veränderung sowie Sicherheit und Orientierung.

Das Konzept im Projektbetrieb erhielt den Titel „Change Management von unten“.

Damit sollte unterstrichen werden, dass die Sicht der Beschäftigten auf die Umstrukturierungen der Beschäftigten und ihr Umgang damit im Fokus stehen

sollen. Aus unserer Sicht weist der Titel damit auf eine Besonderheit dieses Konzepts hin, da die Beteiligung der Beschäftigten ernst genommen wird. Viele Ansätze beschreiben wie gesagt Beteiligung als ein wichtiges Element, aber nur selten findet eine intensive Auseinandersetzung mit Beteiligungskonzepten statt, und noch seltener werden sie umgesetzt. Eine intensivere Verfolgung dieses Ansatzes könnte sowohl Veränderungsprozesse für die Gleichstellung der Geschlechter nutzbar machen als auch den Gesundheitsschutz der Beteiligten in solchen Situationen verbessern.

### **Ziele des Workshops:**

Die Mitarbeitenden zu Wort kommen lassen, ihre Ängste und Sorgen hören, den Beteiligten Orientierung geben, Perspektiven der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess entwickeln und sie handlungsfähig machen.

### **Inhalte:**

Veränderungsprozesse und Geschlecht

Sensibilisierungsübung in geschlechtshomogenen Gruppen:

„Wie ist meine berufliche Entwicklung verlaufen? Wie sehe ich heute meine berufliche Situation?“

Verstehen und Nachvollziehenkönnen

Was stresst mich im gegenwärtigen Veränderungsprozess?

Was ist verständlich und nachvollziehbar?

Was kann und möchte ich gar nicht verstehen?

Welche Rahmenbedingungen und Strukturen sind erforderlich?

Was brauche ich an Unterstützung?

Widerstände erkennen und bearbeiten

„4 Zimmer der Veränderung“

Verstehen und Orientieren

Handlungsmöglichkeiten erkennen und entwickeln

Alle Optionen ansehen und ernst nehmen

Konkrete Maßnahmen formulieren

**„Da hat man was fürs Leben!“**

## ***Unzufriedenheit enttäuschter und ungefragter Mitarbeitender***

### ***Ergebnisse aus den Workshops***

Die meisten Beschäftigten in diesem Bereich sind sehr lange im Unternehmen. Die ursprünglich (und in Relation zu anderen Bereichen noch immer) guten Arbeitsbedingungen waren ausschlaggebend, sich im Unternehmen zu bewerben. Durch verschiedene Veränderungen und Umstrukturierungen hat sich die Situation aus Sicht der Beschäftigten so verändert, dass viele Vorstellungen und Wünsche nicht mehr erfüllt sind. Die Enttäuschung darüber, dass sich die Rahmenbedingungen und damit auch ihre Arbeitsbedingungen verändert haben, wurde deutlich und spürbar und wirkt sich auf die Wahrnehmungen und das Wohlbefinden aus. Die Mitarbeitenden haben sich unter anderem für diese Arbeit entschieden, weil sie ihnen eine sichere Beschäftigungsperspektive bis zum Ruhestand versprach.

Es wurden einige Unterschiede zwischen der Männergruppe und den Frauengruppen deutlich: Einige Frauen hatten zunächst andere Ausbildungen/Berufe gelernt bzw. angefangen. Einigen Frauen wurde das Unternehmen als Arbeitgeber von Familie, Nachbarn oder Freunden empfohlen. Die Frauen nannten für diese Entscheidung sachliche Gründe: Mehr Geld, einen gesicherten Arbeitsplatz, gute Arbeitszeiten und gute Wiedereinstiegsmöglichkeiten. Ein weiterer Grund waren die beruflichen Veränderungsmöglichkeiten durch Wechsel oder Beförderung innerhalb des Betriebes.

Die Männer mit technischer Ausbildung berichteten, dass sie sich aufgrund ihres Interesses an der technischen Tätigkeit für ihre Ausbildung entschieden hätten. Für sie spielten die Bezahlung und die Sicherheit auch eine wichtige Rolle, sie hoben dies aber in ihrer Präsentation weniger hervor. Auf jeden Fall waren die guten Arbeitszeiten und die guten Wiedereinstiegsmöglichkeiten für sie kein Thema. Sie erzählten auch nicht, dass ihnen der Job empfohlen wurde, stattdessen stellten sie den Einstieg als ihre eigenständige Entscheidung dar<sup>25</sup>. Im Laufe der beruflichen Entwicklung zeigt sich ein Unterschied in der Bewertung von

---

25 Mit Blick auf die Forschungsfrage ist auch interessant, dass sich hier eventuell strukturelle und symbolische Ebene verschränken oder beide eine Rolle spielen: Die Männer nehmen sich selbst und ihre damalige Entscheidung auch vor dem Hintergrund bestehender Männerbilder wahr. Die Darstellung und Selbstdarstellung im Workshop gibt eigentlich zunächst Auskunft über die symbolische Ebene: wie wird die berufliche Entwicklung von Männern gesehen? Gleichzeitig ist es faktisch so, dass die Männer vorher nichts anderes gemacht und die technische Ausbildung im Unternehmen abgeschlossen haben.

beruflichen Einschnitten zwischen Männern und Frauen bzw. Menschen mit technischem Hintergrund und Menschen, die die Verwaltungslaufbahn gewählt haben:

Die Männer berichteten, dass die Ausübung ausbildungs-/technikfremder Tätigkeiten für sie sehr negativ waren. Sie beschreiben die berufliche Entwicklung erst positiv, als die technischen Aufgaben Hauptinhalt des Berufs waren. Die technischen Veränderungen hätten sich sehr gravierend für sie ausgewirkt, da ihre Fachkompetenzen nicht mehr benötigt und sie infolgedessen als Verwaltungsangestellte beschäftigt wurden. Diese Veränderung sei für die Männer mit technischem Hintergrund ein deutlicher Einschnitt gewesen und stelle bis heute eine negative Entwicklung dar. Die meisten Frauen dagegen beschreiben eine erste große Umstrukturierung im Unternehmen als den ersten tiefen Einschnitt in ihrer beruflichen Entwicklung, weitere Einschnitte folgten durch die Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen aufgrund von Outsourcing. Die genannte Umstrukturierung an sich wird als eine positive Veränderung beschrieben, da sich dadurch das Ansehen des Jobs in der Gesellschaft verbessert habe. „Man kam aus dem Mief raus“, ist ein Zitat, das diese Entwicklung beschreibt. Auffällig ist, dass die Frauen ihre Arbeitsunterbrechungen wegen der Kindererziehung/-betreuung (bei einigen bis zu 9 Jahren) nicht als einen Einschnitt in ihrer beruflichen Entwicklung kennzeichnen. Eine Person aber sagt, dass sie als Teilzeitarbeit viele Schwierigkeiten gehabt habe und die Teilzeitarbeit für ihre Entwicklung ein Hemmschuh gewesen sei. Der Egalitätsmythos wirkt sich hier wieder auf die Wahrnehmungen und Aussagen aus im Sinne der Erläuterung bei Funder et al. (2006) „Geschlecht spielt keine Rolle und darf auch keine Rolle spielen“.

Am Schlimmsten in der Veränderung sei die ständige Ungewissheit, meinen die Teilnehmenden des Workshops. Statt direkt über die Ziele der Veränderung und die Neuerungen informiert zu werden, erführen die Beschäftigten über Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen, was geplant werde. Diese Kommunikation in Form einer Gerüchteküche trägt zu verstärkter Verunsicherung und zu Unmut bei. Die Informationspolitik im Unternehmen ist so gestaltet, dass häufig die direkten Vorgesetzten informiert sind, ihren Mitarbeitenden aber nichts sagen dürfen. Das wirkt sich auch für diese Führungskräfte negativ aus, wie diese im Projektworkshop darlegten. Der „Maulkorb“ stelle eine Belastung für sie dar.

Aus Sicht der Beschäftigten sind viele Umstrukturierungen nicht durchdacht und nicht nachvollziehbar: Sie verstehen nicht, welche Ziele hinter den Veränderungen stehen. Laufende Veränderungen seien noch nicht abgeschlossen, während bereits neue Umstrukturierungen geplant würden. Dies war auch während des Projektes zu beobachten: Veränderungen, die zum Zeitpunkt des Projektbeginns

stattgefunden hatten, wurden bei Projektabschluss in großen Teilen wieder rückgängig gemacht. Dazu komme, dass die Umstrukturierung auf ungenügender Wissensgrundlage geplant würden: Informationen fehlten oder kämen zu spät. Neu eingeführte EDV-Systeme würden häufig nicht funktionieren, wären noch nicht erprobt und Ähnliches, zudem gebe es keine Schulung in den neuen Prozessen und Systemen.

Insgesamt nehmen die Teilnehmenden eine Abwertung ihres Arbeitsbereiches Auftragsbearbeitung und ihrer Tätigkeiten wahr. Im Unternehmen werde unterschieden zwischen den Bereichen Vertrieb und Technik, die als wichtig angesehen würden, und dem als unwichtig angesehenen Verwaltungsbereich. Das wird unter anderem deutlich, wenn von Personen mit technischer Ausbildung gesagt wird, sie hätten „etwas Ordentliches gelernt“. Gemeinsam ist allen Beschäftigten im Auftragsmanagement, dass sie enttäuscht sind, dass ihre Vorstellungen von der beruflichen Entwicklung nicht realisiert wurden. So wird auch gesagt, dass sie sich als einen „Durchlauferhitzer“ und „nichts Richtiges“ innerhalb des Unternehmens sehen.

Besonders gravierend erleben die meisten es, dass sie – insbesondere seit der Veränderung Anfang 2008 – ihre Tätigkeit als sinnlos ansehen. Es sei eine überflüssige Tätigkeit und damit eine „Beschäftigungstherapie“. Gleichzeitig aber müssten sie ihre Aufgaben unter Zeitdruck erfüllen und die nächste Bearbeitungsstelle sei auf ihre Eingaben angewiesen. Die Beschäftigten sind dabei der Ansicht, dass der zum Projektzeitpunkt praktizierte Arbeitsablauf keinen Sinn mache und möchten wieder die alten Aufgaben bearbeiten. Im Zuge des Workshops zeigte sich, dass sie beteiligt werden möchten und als Expertinnen und Experten für ihre Arbeit befragt werden möchten, bevor ihre Arbeitsprozesse oder Systeme verändert werden.

Ein ähnlicher Workshop wie mit den Beschäftigten, die interviewt worden waren und deren Krankenstand hoch war, wurde auf Wunsch auch mit den direkten Vorgesetzten (untere Führungsebene) durchgeführt. Interessanterweise bestätigten sie die Ansichten und Forderungen ihrer Mitarbeitenden und ergänzten diese um ihre spezifischen Belastungen durch die Informationspolitik und ihre schwierige Rolle, die ihnen keine Handlungsmöglichkeiten böte, die Arbeitssituation zu verbessern. Einige empfinden es als schwierig, dass sie ihren Mitarbeitenden die Ängste vor zukünftigen Entwicklungen nicht nehmen könnten.

## **Ausblick**

Der Projektgruppe wurden aufgrund der Workshops Empfehlungen dazu gegeben, welche Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen sinnvoll sein könnten:

- Informationspolitik im Unternehmen transparenter und offener gestalten
- Kommunikation und Transparenz in Umstrukturierungsprozessen verbessern (Raum geben/Zuhören/Ernstnehmen/Beschäftigte als Expertinnen und Experten beteiligen)
- Zusammenarbeit und Schnittstellen zwischen den Abteilungen und Teilprozessen bearbeiten
- Bewertungen und Hierarchien im Unternehmen thematisieren
- Anerkennung und Wertschätzung fördern
- Nachhaltigkeit schaffen durch die weitere Umsetzung der Gesamtbetriebsvereinbarung zum Gesundheitsmanagement sowie stärkere Beteiligung
- Change-Management-Ansätze überprüfen und weiterentwickeln
  - Workshop mit Beschäftigten und Workshops mit Führungskräften zu ihrer Situation/Stress in Umstrukturierungen durchführen ebenso wie eine
  - kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Themen von Veränderungsprozessen und der Einführung eines koordinierenden, den Prozess steuernden Gremiums.
- Ergänzung des im Unternehmen verwendeten Konzepts zur Gefährdungsbeurteilung: Die Kompetenzen der Mitarbeitenden sollten über Beteiligungsformen in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden. Die Bereiche Anerkennung und Wertschätzung von Bereichen und Tätigkeiten sowie Sinn der Tätigkeit und der Veränderungen sollten in der Erfassung der Gefährdungen ergänzt werden. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigt das im Unternehmenskonzept vorgesehene Expertenteam, das die Gefährdungsbeurteilung durchführt, zusätzlich Gender-Kompetenz, Sensibilität für branchen- und unternehmensspezifische sowie geschlechterrollenspezifische Aspekte.

## ***Evaluationsergebnisse: Es fehlt nicht an Ansätzen zur Verbesserung, sondern am Willen und Interesse!***

Wie bereits oben erwähnt, stellt sich in der Auswertung des Prozesses in diesem Projektbetrieb die Frage, welche Interessen die Entscheiderinnen und Entscheider im Betrieb mit dem Projekt verfolgten. Die Ergebnisse der Feinanalyse stellen aus unserer Sicht hilfreiche und durchaus realistische Ansätze dar, um die Arbeitssituation und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern. Das Projektziel stärker auf der Ebene der Arbeitsbedingungen und Verhältnisse anzusetzen als auf



der des Verhaltens der Einzelnen, konnte hier nicht erreicht werden. Das hängt wahrscheinlich in erster Linie mit der schlechten Verankerung und der fehlenden Wertbeimessung des Projekts im Unternehmen zusammen. Dieses beeinflusst auch die Umsetzung der konkreten Ansätze zur Verbesserung, wie sie in den Empfehlungen zusammengefasst wurden. Es ist zu vermuten, dass das Nicht-ernst-Nehmen der Ergebnisse/Ansätze einerseits aus einer Mischung von Geringschätzung sowie vermeintlich fehlenden Handlungsspielräumen stammt. Andererseits könnte dies auch aus der Auffassung resultieren, dass die Verantwortung für den Umgang mit Stress auf der individuellen Ebene, beim Verhalten anzusiedeln sei.

### ***Rückmeldungen der Mitarbeitenden***

Die Beteiligten des Teams, in dem die Befragungen und der Workshop durchgeführt wurden, beschreiben in der Auswertung, dass sie im Projektverlauf irritiert waren, weil sie andere Informationen zu dem Projekt erhalten hatten. Ihnen wurde von ihren Vorgesetzten gesagt, dass ihnen mit dem Projekt in ihrer schwierigen Situation geholfen werden sollte, was nicht der Fall gewesen sei. Einige sind enttäuscht, andere eher resigniert. Sie hätten keine großen Erwartungen an Veränderungen gehabt. Immer wieder würden Veränderungen vollzogen, aber auch Projekte durchgeführt, positive Veränderungen würden daraus aber nicht folgen. Die Art des Informierens vor Projektbeginn, so meinen einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, passe zur Informationspolitik im Unternehmen, wie sie im Workshop diskutiert wurde. Einige sind der Auffassung, es habe eine Alibifunktion, dass dieses Team an das Projekt quasi abgeschoben wurde. Es werde symbolisch gezeigt, dass für das Team etwas getan werde, aber faktisch werde und solle sich nichts verändern. Die Führungskräfte schoben ihre Aufgabe auf das Projekt ab, denn sie fragten noch nicht einmal, wie es den Mitarbeitenden gehe.

Zur Frage nach der Bedeutung von Geschlechterrollen bestätigt sich hier wieder die weiter oben skizzierte Gleichheitsnorm. Die Mehrheit fühlt sich von der Frage nach Geschlecht an sich bereits belästigt und sagt, dass im befragten Unternehmen im Großen und Ganzen Gleichstellung herrsche. In anderen Branchen möge das eine Rolle spielen, aber speziell bei ihnen bestünden keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Einige wenige sagen, dass die Gleichstellung nicht überall vollzogen wurde, obwohl es zunehmende rechtliche Gleichstellung gebe. Eine Person sieht sogar deutliche Unterschiede „immer noch groß, weil Mann und Frau die alten Werte weiterleben“. Auch sei deutlich sichtbar, dass der Verwaltungsbereich eher „typisch weiblich“ sei, wird angeführt. Insgesamt aber wird verwirklichte Gleichstellung wieder vehement postuliert. Das bezieht sich dabei

zunächst nur auf die relevante Abteilung, denn gleichzeitig wird sehr wohl auf Geschlechterunterschiede hingewiesen. Auf die Frage, wo sie Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und Geschlechterrollen sehen, wird angeführt, dass es nachteilig und belastend sei, dass Männer weniger die Möglichkeit hätten, Schwächen zu zeigen. Für Frauen sei nach Ansicht einiger Mitarbeitenden die Zuständigkeit für Familie eine Belastung. Die Aussage, Geschlecht spiele hier keine Rolle, bezieht sich somit auf die Rahmenbedingung der konkreten Arbeit, da aus Sicht der Befragten das Privatleben und damit die Familienarbeit nichts mit der Erwerbsarbeit zu tun habe. Die konkrete Erwerbsarbeitssituation dagegen habe nichts mit Geschlechterfragen zu tun. Es scheint den Befragten sehr wichtig zu sein, dies zu betonen. Sie verstärken dadurch auch die Solidarisierung untereinander, die ihnen hilft, mit den Veränderungen und Belastungen besser klarzukommen. Die Solidarisierung stellt hier eine besondere Notwendigkeit dar und kann eine Erklärung dafür sein, warum vehement beteuert wird, dass Geschlecht hier nicht von Belang sei. Zum Zusammenhang von Belastungen und Geschlechterrolle wird von einer Befragten angeführt, dass Frauen eher über Belastungen/Stress klagen würden, während sie ein Burn-out-Syndrom bei einem männlichen Kollegen bereits miterlebt habe.

Belastungen werden von allen Mitarbeitenden als sehr massiv angesehen. Dabei ist für einige durch das Projekt deutlich geworden, dass Belastungen auch durch mangelnde Information und stetige Unruhe entstehen könnten, nicht nur durch viel Arbeit. Die persönlichen Belastungen werden offen benannt, viele arbeiten stets an ihren Grenzen. Ebenso haben einige erkannt, dass das Wissen um den Stress auf ihrer Hierarchieebene bleibe und kaum nach oben dringe. Das Thema sollte von den Führungskräften ernster genommen werden. Die Mitarbeitenden fordern eine bessere Informationspolitik, die offener und transparenter ist, und dass Hintergründe der Veränderungen erläutert werden. Die Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitenden sollte verbessert werden. Dabei geht es aus ihrer Sicht auch darum, die Entstehung von Gerüchten, die viel Energie absorbieren, zu vermeiden. Vor den Veränderungen sollten Mitarbeitende gefragt werden, und ihre Sichtweise und ihr Wissen sollten einbezogen werden. Zudem ist Mitsprache bei Veränderungen erwünscht. Die Führungskräfte sollten mehr auf die Wünsche und Anregungen der Mitarbeitenden eingehen. Letztendlich sei das Haupthindernis, dass das obere Management kein Interesse an Verbesserungen für die Mitarbeitenden habe.

Aus Sicht des Gesamtbetriebsrats hat das Projekt durch den Ansatz „von unten“ bereits Verbesserungen im Team und bei den direkten Vorgesetzten be-

wirkt. Hier wird die Empfehlung unterstützt, die Ergebnisse in das Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung zu integrieren. Der schwierige Implementierungsprozess der entsprechenden Vereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung, der parallel zum Projektverlauf lief, habe dies nach Meinung des GBRs verhindert.

### ***Umstrukturierungsprozesse als Belastungsfaktor und Hindernis für Arbeits- und Gesundheitsschutzsysteme***

Der Umgang in diesem Unternehmen mit dem Zusammenhang von Umstrukturierungen und Arbeits- und Gesundheitsschutz ist widersprüchlich: Einerseits wird erkannt, dass die Umstrukturierungen die Mitarbeitenden belasten, die Fehlzeiten erhöhen und die Arbeitsergebnisse beeinflussen. Dem müsste mit Maßnahmen des Abbaus von psychischen Fehlbelastungen wie zum Beispiel mit der Teilnahme an diesem Projekt und den Workshops etwas entgegengesetzt werden. Andererseits wurde in der Projektgruppe deutlich, dass Arbeits- und Gesundheitsschutzfragen im Rahmen von Umstrukturierungen an Stellenwert einbüßen. Erfahrungsgemäß käme etwa zwei Jahre nach einer Umstrukturierung das Thema des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wieder auf die Tagesordnung, allerdings stehe dann in der Regel die nächste Umstrukturierung bereits vor der Tür.

## 7 Fazit

### 7.1 Schlussfolgerungen für Gender Mainstreaming

Für Gender Mainstreaming als Strategie zur Gleichstellung der Geschlechter lassen sich aus dem Projekt folgende Schlussfolgerungen ziehen:

#### ***1. Die Arbeit mit der symbolischen Dimension von Geschlecht eröffnet einen neuen Zugang zum Gleichstellungsthema***

In den Betrieben ebenso wie in der öffentlichen Darstellung des Projekts war der Ansatz der Geschlechterrollenbilder und -stereotype in den meisten Fällen neu und überraschend. Das Gleichstellungsthema, das sonst oft als mühselig und allzu bekannt wahrgenommen wird, konnte hier produktive Irritationen auslösen und ermöglicht in vielen Fällen eine neue offene Auseinandersetzung. Die Vorstellung der Interviewergebnisse löste häufig zunächst Ablehnung, Widerstand und Empörung aus. Zum Teil wurden die in den Interviews zutage tretenden Rollenbilder als Realität missverstanden, zum Teil gab es erschrecktes Erstaunen über die Deutlichkeit der stereotypen Bilder. Diese Empörung war ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Projektes, sie bildete die Grundlage für eine offene und bewertungsfreie Auseinandersetzung mit dem Gender-Thema, für die es in den Organisationen bisher wenig Raum gegeben hatte. Zuvor war das Gender-Thema in den Projektbetrieben nur am Rande behandelt worden oder es gab keinen expliziten Umgang damit: In den drei Beispielen zeigte sich ein Spektrum bezüglich des Themas zwischen einer angenommenen Natürlichkeit aller Geschlechterunterschiede und der Annahme, die Kategorie Geschlecht spiele überhaupt keine Rolle mehr. Durch die Auseinandersetzung mit den Rollenbildern und Stereotypen konnte erfahren werden, dass die Kategorie Geschlecht nach wie vor wirkmächtig ist und dass Geschlechterbilder veränderbar sind. Im weiteren Projektvorgehen wurde deutlich, auf welche Weise an dieser Stelle Veränderungen bewirkt werden können.

#### ***2. Der Nutzen von Gender Mainstreaming wird in der konkreten Verknüpfung mit dem Fachthema verständlich***

Gender Mainstreaming wurde im Projekt nicht als abstrakte allgemeine Strategie eingeführt, sondern anhand eines konkreten fachlichen Themas erfahrbar gemacht. Am Anfang der Aktivitäten in den Betrieben stand nicht eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit Gender-Fragen, sondern die Reflexion der Geschlech-

terdimension im Anwendungsfeld psychische Belastungen. Die Akteurinnen und Akteure in den Betrieben konnten sich zunächst abwartend verhalten und waren nicht gezwungen, eine Position zum Gender-Ansatz einzunehmen. Dadurch war es möglich, den Nutzen für die Mitarbeitenden und die Organisation in den Vordergrund zu stellen und Bewertungen des Themas zunächst unberücksichtigt zu lassen. Diese normative Dimension des Gender-Themas erhält in der Regel viel Aufmerksamkeit in der Auseinandersetzung in Organisationen und in der Gesellschaft. Die Verknüpfung mit dem Fachthema (sowie die forschende Haltung s.u.) hat einen wichtigen Beitrag dafür geleistet, dass die Beteiligten sich nicht bewertet fühlten und ihre Standpunkte nicht verteidigen mussten.

Die Relevanz der Gender-Kategorie wurde für die Mehrzahl der Beteiligten durch die Interviewergebnisse offensichtlich. In den betrieblichen Projektgruppen entwickelte sich ein deutliches Interesse an Maßnahmen, die die Gleichstellung verbessern. Durch die Entwicklung und Erprobung der weiteren Vorgehensweisen konnten die Beteiligten erfahren, wie Handlungsansätze im Gender Mainstreaming gestaltet werden können und wie sie wirken können.

### ***3. Psychische Belastungen sind ein Gender-Thema – auch für Männer***

Am Beispiel der psychischen Belastungen konnte aufgezeigt werden, dass Geschlechterrollenbilder und -stereotype nicht – wie sonst oft bei Gender angenommen – nur für Frauen relevant sind. Die Bilder und Stereotype wirken ebenso auf Männer und schränken sie in ihren Handlungsmöglichkeiten ein – gerade dort, wo es um Zugänge zu Ressourcen wie soziale Unterstützung und das Thematisieren von Belastungen geht. In den Projektbetrieben wurde nicht zuletzt deshalb das weitere Vorgehen auch sehr von männlichen Protagonisten gefördert – sie hatten durch die Interviewergebnisse erkannt, dass Gender auch ein Thema für Männer ist. An vielen Stellen im Projektverlauf wurde offensichtlich, dass die Hierarchie der Geschlechter in der Regel zu Ungunsten der Frauen wirkt. Die Auseinandersetzung mit Bildern und Stereotypen ermöglichte eine offene Diskussion über die Ursachen der Ungerechtigkeiten. Frauen und Männer konnten partnerschaftlich im Projekt zusammenarbeiten, da es weder persönliche Schuldzuweisungen noch ein Festhalten an der Opferrolle gab.

#### **4. Der Zugang als Forschende**

In der Regel findet der Zugang von Externen zu Organisationen im Gender Mainstreaming durch Beratungsaufträge statt. Der Beauftragung geht eine Entscheidung voran, sich mit der Strategie auseinanderzusetzen. Diese Entscheidung findet zum Teil auf Druck von außen, häufig auch aufgrund von innerbetrieblichen Konflikten statt. Damit stehen vielfältige moralische und politische Implikationen des Gleichstellungsthemas mit im Raum. Sie werden jedoch selten offen ausgesprochen und können nur schwer bearbeitet werden.

Im Projekt war die Rolle der Externen zunächst für die Akteurinnen und Akteure in der Organisation weniger brisant, weil diese als Forschende in die Organisation kamen: Es musste zu Beginn des Projekts keine Entscheidung für oder gegen Gender Mainstreaming getroffen werden. Bereits im Erhebungsprozess der Bilder und Stereotype in den Organisationen kam hier etwas in Bewegung. Die Beteiligten setzten sich vor und während der Interviews und in den weiteren Diskussionen mit Geschlechterfragen in der Organisation auseinander. Dies bildete eine Grundlage für die weiteren Veränderungsschritte. Hier konnte im Sinne der Aktionsforschung (siehe Kapitel 3) gezeigt werden, wie die Aktivität der Forschenden im Feld – hier in den Organisationen – Spuren hinterlässt und Wirkungen entfaltet.

Dadurch, dass die Externen als Forschende und nicht als Beratende wahrgenommen wurden, hatten die betrieblichen Akteurinnen und Akteure mehr Raum für eine ernsthafte Auseinandersetzung und eine eigene Positionierung zum Thema anstatt sich zu rechtfertigen. Für die Nachhaltigkeit der Projektaktivitäten erscheint das eine wesentliche Voraussetzung darzustellen.

#### **5. Die Wirkungsmöglichkeiten von Gender Mainstreaming werden von der betrieblichen Geschlechterkultur beeinflusst**

Die Wirkungsmöglichkeiten des Projekts in den Betrieben wurden wesentlich von den unterschiedlichen Geschlechterkulturen beeinflusst. Eine wesentliche Rolle spielte dabei die Verortung des Geschlechterthemas in der Organisationskultur.

Als förderlich haben sich hier gezeigt:

- *eine Unvoreingenommenheit dem Thema gegenüber wie im Textileinzelhandel*  
Hier hatte es bisher keine planmäßige Auseinandersetzung mit der Geschlechterfrage gegeben, andererseits war unstrittig, dass die Kategorie Geschlecht eine Relevanz besitzt. Auf diese Weise waren die Akteurinnen und Akteure in ihrer Neugier für das Thema offen und relativ frei von Rechtfertigungszwängen.

Die enge Verzahnung von Geschlechterrollen mit den psychischen Belastungen führte hier dazu, dass die Entscheiderinnen und Entscheider gerade an dieser Stelle neue Ansatzpunkte für Verbesserungen erkannten. Sie stellten fest, dass es für die Organisation nützlich ist, geschlechtsblinde Flecken sichtbar zu machen.

■ *ein hoher Stellenwert des Themas wie im Finanzamt*

Hier hat sich positiv ausgewirkt, dass Gender Mainstreaming im Bundesland seit Längerem verankert ist. Teilweise hatten die Entscheiderinnen und Entscheider einen direkten Nutzen für ihre Arbeit und Position, wenn sie sich mit dem Projekt identifizierten und es mit vorantrieben. Gender Mainstreaming wird hier zumindest nicht offen infrage gestellt, darüber hinaus bestand bereits vor Projektbeginn bei den Beschäftigten so viel Sensibilität für das Thema, dass die gewerkschaftliche Betriebsgruppe die Beteiligung am Projekt positiv für die Außendarstellung nutzen konnte.

Als eher hinderlich hat sich dagegen erwiesen:

■ *ein großes Gewicht des Egalitätsmythos*

Dort, wo Geschlechterhierarchien in der Organisationskultur nicht vorkommen dürfen und gelehrt werden, ist der Zugang zum Gender-Thema wesentlich erschwert.

■ *eine Auseinandersetzung mit dem Thema, die nicht weiterentwickelt wurde*

Besonders im ITK-Betrieb hatte es auf Unternehmensebene bereits zahlreiche Aktivitäten zur Gleichstellung der Geschlechter gegeben. Die Aktivitäten waren breit gestreut, sodass niemand im Betrieb zugeben durfte, sich mit dem Thema nicht gut auszukennen. Eine Organisationskultur, in der die Annahme vorherrscht, man wisse schon alles, eröffnet kaum Räume für neue Denksätze und Lernprozesse<sup>26</sup>. Konkret verhinderte diese Geschlechterkultur die offene Auseinandersetzung mit den Geschlechterbildern und -stereotypen und der anfängliche Widerstand konnte nicht aufgelöst werden.

## **7.2 Schlussfolgerungen für das Themenfeld psychische Belastungen**

Für das Themenfeld psychische Belastungen lassen sich aus den Ergebnissen des Projektes folgende Schlussfolgerungen ziehen:

---

26 Dies gilt im Übrigen auch für das Thema psychische Belastungen.

## **1. Psychische Belastungen sind vergeschlechtlicht**

Für alle Aspekte (Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, soziales Umfeld) der psychischen Belastungen konnte aufgezeigt werden, dass die symbolische Dimension des Geschlechts 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 gesehen (zum Beispiel bei der Anforderung, freundlich zu sein). Bei einigen Aspekten unterscheiden sich der Anspruch, mit einer bestimmten Belastung umgehen zu können, deutlich (zum Beispiel 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<sup>27</sup>.
- 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 ist es zunächst für eine Verkäuferin ganz selbstverständlich und nicht wirklich eine Belastung, 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 (zum Beispiel die Attraktivität der Verkäuferinnen oder die Bewältigung schwieriger Situationen mit Steuerpflichtigen).
- Insgesamt ist festzuhalten, dass ohne Gender-Perspektive beziehungsweise ohne die Verschränkung von Geschlechterrolle und Belastungen einige Belastungen/Anforderungen nicht erkannt und bearbeitet werden können.
- Im Projekt konnte gezeigt werden, wie die Zusammenhänge aufgedeckt werden können, wie eine Thematisierung im Betrieb gelingen kann und – in ersten

---

27 Hier findet sich eine interessante Parallele zu den Diskussionen um die geschlechtergerechte Bewertung und Bezahlung von Arbeit (vgl. Jochmann-Döll 2005).



Ansätzen – wie eine Bearbeitung der erhobenen Belastungsfelder erfolgen kann.

## **2. Stellenwert der Gefährdungsbeurteilung**

Die Gefährdungsbeurteilung ist das wesentliche Instrument der Veränderung, um in den Organisationen psychischen Fehlbelastungen abzubauen und die Gesundheitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern. Die Einbeziehung der Gender-Perspektive ermöglicht an dieser Stelle 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.

## **3. Qualitative Interviews und die Frage nach dem anderen Geschlecht als Schlüssel zum Thema**

Der Projekteinstieg in den Betrieben erfolgte jeweils über qualitative Interviews mit Beschäftigten. Sie wurden dabei zunächst stets nach der Belastungssituation für das andere Geschlecht befragt, daraufhin nach der Situation für das eigene Geschlecht. Diese Form des Einstiegs hatte mehrere positive Effekte für das weitere Gelingen des Vorgehens in den Betrieben:

- Durch die Frage nach dem anderen Geschlecht wurden Belastungsaspekte thematisiert, die auf andere Weise möglicherweise nicht oder weniger deutlich benannt worden wären, weil sie nicht zur organisationalen Rollenerwartung an das eigene Geschlecht passten.
- Durch den distanzierten Blick auf Rollen und Anforderungen des anderen Geschlechts konnten die Themenfelder der psychischen Belastungen vertieft behandelt werden. Wichtige Fragen der vergeschlechtlichten Organisationskultur wurden schnell erschlossen und von den betrieblichen Akteurinnen und Akteure als zentrale Handlungsfelder erkannt.
- Der Umgang mit psychischen Belastungen wird häufig erschwert durch eine individualisierende Perspektive auf die Probleme einzelner Betroffener. Durch die Frageform und den Einstieg wurde von Anfang an deutlich, dass es nicht um die individuellen Befindlichkeiten einzelner Beschäftigter geht. Zu diesem Punkt konnten auf Grundlage der Interviews keine Aussagen getroffen werden, wohl aber zur Einschätzung der Belastungssituation insgesamt im Betrieb.

- Der Einstieg an konkreten Belastungen und Ressourcen der Beschäftigten ließ die betrieblichen Akteurinnen und Akteure sehr schnell erkennen, worum es bei der Analyse psychischer Belastungen geht und wie wichtig die benannten Fragen sind. Auf Grundlage der Interviewergebnisse wurde deutlich, dass ein betriebliches Vorgehen gefunden werden musste, mit dem diese Art von Erkenntnissen erhoben und bearbeitet werden können. Im weiteren Projektverlauf zeigte sich die Notwendigkeit, dass ein kontinuierliches, nachhaltiges System für die weitere Arbeit an den aufgeworfenen Fragestellungen erforderlich ist. Die Erfahrungen, die die Beteiligten im Projektverlauf machten, stellen ein exemplarisches Lernen dar, das es ermöglichte, komplexe Konzepte wie betriebliches Gesundheitsmanagement oder Gender Mainstreaming für die Akteurinnen und Akteure in den Organisationen verständlich zu machen.

#### **4. Einbeziehung der Führungskräfte**

In zwei der drei Projektbetriebe wurden die Führungskräfte aktiv in das Vorgehen der zweiten Projektphase einbezogen. Die Rolle der Führungskräfte veränderte sich dadurch. Zuvor waren vor allem die Bedeutung des Verhaltens der Führungskräfte für die Belastungen und Ressourcen der Beschäftigten beachtet worden. Im Projekt wurden Führungskräfte zu handelnden Subjekten, indem auch ihre eigene Belastungssituation bearbeitet wurde. Dabei konnten durch die Gender-Perspektive des Projekts wesentliche Themen der vergeschlechtlichten Anforderungen an die Führungsrollen thematisiert werden. Die Führungskräfte erhielten die Möglichkeit, sich mit den Anforderungen bewusst auseinanderzusetzen, und in der Organisation wurde die Grundlage für einen Reflexions- und Veränderungsprozess gelegt.

#### **5. Weitere Erfolgsfaktoren**

Aus dem Vorgehen in den Projektbetrieben lassen sich weitere Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Implementierung eines genderbewussten betrieblichen Gesundheitsmanagements benennen:

- Das Vorgehen konnte dort besonders gut gelingen, wo eine breite betriebliche Öffentlichkeitsarbeit stattfand. Dabei sind wichtige Bewusstwerdungsprozesse bei allen Beschäftigten entstanden. Es entwickelte sich eine Basis dafür, die zuvor tabuisierten Themen Geschlecht und psychische Belastungen auf neue Weise öffentlich zu diskutieren. Darüber hinaus stellte die breite Öffentlichkeit am Anfang des Projektes für die betrieblichen Akteurinnen und Akteure zugleich eine Verpflichtung für die Ernsthaftigkeit und den Erfolg des weiteren

Vorgehens dar, da am Ende des Projektes nachvollziehbare und greifbare Ergebnisse präsentiert werden sollten.

- Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Vorgehens in den Betrieben war das Verhalten des Betriebs- bzw. Personalrats und der Gewerkschaft im Betrieb. Es wurde deutlich, wie wichtig die Interessenvertretung der Beschäftigten dafür ist, dass Aktivitäten im betrieblichen Gesundheitsmanagement wie auch in der Gleichstellung zustande kommen und vorangebracht werden. Zugleich zeigt das Projekt, dass durch eine aktive Politik der Interessenvertretungen Handlungsmöglichkeiten entstehen und genutzt werden können.

## **6. Nachhaltige Prozesse brauchen Unterstützung**

Im Projekt konnte auch gezeigt werden, dass Veränderungsprozesse für die Verbesserung der Gesundheitsbedingungen und der Gleichstellung in den Betrieben nur als langfristig angelegte Lernprozesse gelingen können. Dabei benötigen die betrieblichen Akteurinnen und Akteure umfassende Unterstützung, sowohl was fachliches und methodisches Know-how betrifft als auch was eine begleitende Reflexion des Vorgehens anbelangt.

## **8. Offene Fragen**

Die Ergebnisse des vorliegenden Projektes weisen auf eine ganze Reihe offener Fragen hin, die für die Weiterentwicklung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, besonders im Umgang mit psychischen Belastungen, wie auch für die Weiterentwicklung der Strategie Gender Mainstreaming wichtige Impulse geben können.

Die Untersuchung wurde in drei Betrieben aus den Branchen Textileinzelhandel, (Finanz-)Verwaltung sowie Informations- und Kommunikationstechnologie erstellt. Es können möglicherweise Schlussfolgerungen auf andere Betriebe der gleichen Branche gezogen werden – für andere Branchen bleiben die vielfältigen Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen zunächst relativ diffus und verborgen, sodass offen bleibt, welchen Einfluss Stereotype und Geschlechterkulturen in diesen Branchen haben, wie hier ein sinnvolles Vorgehen entwickelt werden kann und wie aus diesen und weiteren Fallstudien allgemeine Rückschlüsse für alle Branchen gezogen werden können. Was heißen die Erkenntnisse über das Vorhandensein und die Wirkmächtigkeit der Rollenbilder für umfassende Erhebungsansätze wie zum Beispiel den DGB-Index „Gute Arbeit“?

Die Bedeutung der Geschlechterrollenbilder in Betrieben ist bereits an anderer Stelle erforscht worden, es bleiben allerdings noch viele Bereiche der betrieblichen Wirklichkeit unbeleuchtet. Aus den Erfahrungen in den Projektbetrieben erscheint besonders der Themenkomplex Umstrukturierungen und Veränderungsprozesse für die Wiederherstellung und eine mögliche Veränderung von Geschlechterverhältnissen wesentlich.

Auch auf der Ebene der betrieblichen Praxis gibt das Projekt erste Hinweise und entwirft Instrumente für veränderte Vorgehensweisen. Die Instrumente sind in den nächsten Jahren weiter zu erproben und zu verfeinern. Die Autorin und der Autor freuen sich über Rückmeldungen zu betrieblichen Erfahrungen und Gelegenheiten, diesen und anderen offenen Fragen weiter nachzugehen.



## Anhang A: Entwicklung des Interviewleitfadens

(Hier: Version für weibliche Interviewpartnerinnen)

Skalen von SALSA	Fragebogen Gender/Stress	Ergänzungen
Ressourcen		
		Kohärenz: • „Welche Anforderungen werden in dieser Arbeit an einen Mann gestellt?“ • „Wie gut kann man als Mann die Anforderungen bewältigen?“ • „Welchen Sinn macht diese Arbeit für einen Mann?“
Aufgabencharakteristika		
• Ganzheitlichkeit der Aufgaben	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Qualifikationsanforderungen und Verantwortung	wurde mit einer Frage abgefragt	
Arbeitsbelastungen		
• Überforderung durch die Arbeitsaufgaben	wurde mit einer Frage abgefragt	Belastender Umgang mit Kundinnen und Kunden wurde als Frage ergänzt: „An welchen Punkten kommt es vor, dass einem als Mann der Umgang mit den Kundinnen und Kunden zu schwierig wird?“
• Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Belastendes Sozialklima (Kolleginnen, Kollegen)	wurde mit einer Frage abgefragt	Ergänzt wurde eine Frage zum sozialen Umfeld: „Bei welchen Problemen bei der Arbeit, kann man sich als Mann auf sein privates Umfeld verlassen?“ Frage zum sozialen Umfeld wurde ergänzt: „Mit welchen anderen Aufgaben, die man als Mann im Leben hat, verträgt sich diese Arbeit gut, mit welchen nicht?“
• Belastendes Vorgesetztenverhalten	wurde mit einer Frage abgefragt	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belastungen durch äußere Tätigkeitsbedingungen</li> <li>• Belastungen durch Lärm, ungünstige Beleuchtung, unangenehme Temperatur, Wartezeiten, mangelnde technische Geräte und Arbeitsmittel, lange Bildschirmarbeit u.a.</li> </ul>	Diese wurden nicht aufgenommen, da sie nicht im Fokus der Untersuchung standen.	
Organisationale Ressourcen		
• Aufgabenvielfalt	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Tätigkeitsspielraum (Entscheidungs- und Kontrollspielraum)	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Partizipationsmöglichkeiten	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Spielraum für persönliche und private Dinge bei der Arbeit	wurde mit einer Frage abgefragt	
Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich		
• Positives Sozialklima	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	wurde mit einer Frage abgefragt	
• Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten	wurde mit einer Frage abgefragt	
Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen	wurde mit einer Frage abgefragt	ergänzt um die Frage nach Unterstützung durch das soziale Umfeld

## Anhang B: Weiterentwicklung des IMPULS-Fragebogens

Der IMPULS-Fragebogen enthält die Fragen, die in der folgenden Darstellung in der linken Spalte aufgeführt sind. Für jede Frage steht eine Antwortmöglichkeit mit fünf Abstufungen zur Verfügung von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“.

<b>a) Handlungsspielraum</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	Umformulierung in Aussagen, um eine persönliche Ansprache zu vermeiden. Sprachliche Anpassung an die Gewohnheiten im Unternehmen.
Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	Zusammenfassung der drei Fragen auf zwei Aussagen.
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	
<b>b) Vielseitiges Arbeiten</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	Umformulieren der Fragen in Aussagen, Ergänzungen:
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kontakt mit den verschiedenen Menschen bringt viel Abwechslung in die Arbeit.</li> <li>• Der Umgang mit den KundInnen erfordert vor allem viel Einfühlungsvermögen.</li> </ul>
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben	
<b>c) Ganzheitliches Arbeiten</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Bei meiner Arbeit sehe ich selbst am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	Umformulierung in eine allgemeine Aussage ohne „Ich-Form“.
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt von Anfang bis Ende herzustellen.	Anpassung der Formulierungen, neu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist am Ergebnis und an der Kundenzufriedenheit erkennbar, ob die eigene Arbeit gut war oder nicht.</li> <li>• Die Dinge, die hier zu tun sind, können von Anfang bis Ende selbst gemacht werden.</li> </ul>
<b>d) Soziale Rückendeckung</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Ich kann mich auf meine KollegInnen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird	Allgemeine Formulierungen statt Ich-Formulierung.
Ich kann mich auf meine direkten Vorgesetzten verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	Ergänzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist für alle gleichermaßen möglich, nach Unterstützung zu fragen, ohne dass man Konsequenzen zu befürchten hat.</li> </ul>
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An den Gesprächen und am sozialen Austausch beteiligen sich alle Beschäftigten gleichermaßen.</li> <li>• Auf gegenseitige Unterstützung in schwierigen Situationen, u.a. wenn KundInnen sich unangemessen oder aufdringlich verhalten, wird besonders geachtet.</li> </ul>



<b>e) Zusammenarbeit</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Die Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	Ich-Form in allgemeine Form. Änderung: 3. Aussage wurde in zwei Aussagen aufgetrennt, um Unterstützung von Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen zu unterscheiden.
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen KollegInnen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	
Ich bekomme von Vorgesetzten und KollegInnen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	
<b>f) Passende inhaltliche Arbeitsanforderungen</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	Die Items f, g, wurden im neuen Bogen als f1 „Anforderungen an die Person“ und f2 „Anforderungen an das Verhalten“ bezeichnet, teilweise gestrichen und um neue Aussagen ergänzt, die aufgrund der Interviews relevanter erschienen.
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	
<b>g) Passende mengenmäßige Arbeit</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	Ergänzungen unter Anforderungen an die Person:
Ich habe zu viel Zeit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden hohe Anforderungen an das persönliche Auftreten und das Erscheinungsbild gestellt.</li> <li>• KundInnen und KollegInnen mustern und kommentieren das Aussehen genau.</li> <li>• Bei allen MitarbeiterInnen wird gleichermaßen auf Auftreten und Aussehen geachtet.</li> <li>• Gute Kleidung und Freundlichkeit wird von allen gleich erwartet.</li> <li>• Gängige Schönheitsideale sollten erfüllt werden.</li> </ul> <p>Ergänzungen: „Anforderungen an das Verhalten“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bestehen teilweise widersprüchliche Erwartungen – zum Beispiel von Seiten der Kundschaft und von Seiten des Unternehmens.</li> <li>• Es wird erwartet, die eigenen Gefühle im Griff zu haben und in jeder Situation freundlich und zuvorkommend zu sein.</li> <li>• Es werden hohe Anforderungen an das Einfühlungsvermögen gegenüber KundInnen gestellt und viel Verständnis für KundInnen erwartet.</li> </ul>

<b>h) Passende Arbeitsabläufe</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (zum Beispiel Computer, Werkzeug ...) nicht zur Verfügung.	Die Aussagen wurden gestrichen, andere Aussagen ergänzt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird erwartet, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, unter anderem mehrere Personen gleichzeitig zu bedienen.</li> <li>• Die Hauptaufgabe Verkaufen wird häufig unterbrochen, weil andere etwas von einem wollen, zum Beispiel Nebentätigkeiten.</li> </ul>
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (zum Beispiel durch das Telefon).	
Hier gibt es die räumlichen und zeitlichen Voraussetzungen für erholsame Pausen.	Keine Änderungen.
<b>i) Passende Arbeitsumgebung</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen wie Lärm, Klima, Staub.	Gestrichen, da diese Aspekte nicht im Fokus des Projekts stehen.
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	
<b>j) Information und Mitsprache</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert.	Ergänzungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle MitarbeiterInnen sind gleich gut informiert.</li> <li>• Hier gibt es Interesse daran, von allen Beschäftigten die Sichtweise und Meinung zu erfahren.</li> <li>• Es bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, die eigenen Ideen und Gedanken einzubringen.</li> </ul>
Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen.	
<b>k) Entwicklungsmöglichkeiten</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
Unsere Firma bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	Ergänzungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Unternehmen bietet für alle MitarbeiterInnen gute Weiterbildungsmöglichkeiten.</li> <li>• MitarbeiterInnen mit Verpflichtungen außerhalb der Erwerbsarbeit haben ebenso gute Möglichkeiten beruflich weiter zu kommen wie andere MitarbeiterInnen.</li> <li>• Die Erwerbsarbeit ist gut mit anderen Dingen im Leben zu vereinbaren.</li> <li>• Die Öffnungszeiten erschweren die Freizeitgestaltung.</li> <li>• Nach der Arbeit möchte man nur noch seine Ruhe haben und keine anderen Menschen sehen.</li> </ul>
Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.	

<b>I) Anerkennung und Bewertung der Arbeit</b>	Erläuterung der vorgenommenen Änderungen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KundInnen zeigen Respekt und Wertschätzung für die Verkaufsarbeit</li> <li>• KundInnen zeigen Respekt und Wertschätzung für die Verkaufsarbeit. Das, was geleistet wird, wird von den KundInnen anerkannt</li> <li>• Die beruflichen Tätigkeiten einer VerkäuferIn gelten allgemein als einfach und nichts Besonderes.</li> </ul>

## Literaturverzeichnis

- Acker, Joan: Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender & Society Nr. 2, 1990, Heft 4, S. 139-158.
- Ahlers, Elke/Brussig, Martin: Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz – WSI-Betriebsrätebefragung 2004. In: WSI Mitteilungen, 2004, Heft 11, S. 617-624.
- Akademie-Studie: Warum Veränderungsprojekte scheitern, 1999, <http://www.veraenderungs-consulting.de> [Zugriff am 22.7.2011].
- Alfermann, Dorothee: Geschlechterrollen und geschlechtstypisches Verhalten, Stuttgart, 1996.
- Allmendinger, Jutta/Podsiadlowski, Astrid: Segregation in Organisationen und Arbeitsgruppen. In: Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Opladen, 2001, S. 276-307.
- Allmendinger, Jutta/Puschmann, Christine/Helbig, Marcel: Frauen auf dem Sprung. Die Brigitte-Studie 2008, Hamburg, 2008.
- Andresen, Sünne/Dölling, Irene/Kimmerle, Christoph (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren, Opladen, 2003.
- Andresen, Sünne/Völker, Susanne: Hat das Arbeitssubjekt der Zukunft (k)ein Geschlecht? Überlegungen zur Analyse der aktuellen Umbrüche in der Arbeit aus genderkritischer Perspektive. In: Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen, Münster, 2005, S. 92–114.
- Antonovsky, Aaron: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen, 1997. [engl. Erstveröff. 1987].
- Arbeitsgemeinschaft der Gleichstellungsbeauftragten in der Region Hannover (Hg.): Branchenstudie „Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Die beruflichen Integrationschancen im Einzelhandel in der Region Hannover“, Hannover, 2007.
- Aulenbacher, Brigitte/Goldmann, Monika (Hrsg.): Transformationen im Geschlechterverhältnis, Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung, Frankfurt am Main, New York, 1993.
- Babakus, Emin/Cravens, David W./Johnston, Mark/Moncrief, William C.: The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. In: Journal of the Academy of Marketing Sciences Nr. 27, 1999, Heft 1, S. 8-70.

- Badura, Bernhard/Ritter, Wolfgang/Scherf, Michael: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis, Berlin, 1999.
- Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Vetter, Christian (Hrsg.): Arbeit, Geschlecht und Gesundheit. Geschlechteraspekte im betrieblichen Gesundheitsmanagement, (= Fehlzeiten-Report; 2007), Heidelberg, 2008.
- Bath, Corinna: Genderforschung in der Informatik: 10 Jahre zurück und 10 Jahre voraus? In: FifF-Kommunikation, 2002, S. 41-46.
- BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände): Position der Arbeitgeber zur Bedeutung psychischer Belastungen bei der Arbeit, 2., überarb. Auflage, Berlin, 2005.
- Beck, Dorothee/Graef, Anne: ChancenGleich. Handbuch für eine gute betriebliche Praxis, Frankfurt am Main, 2004.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth: Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt, Frankfurt am Main, 1976.
- Becker-Schmidt, Regina: Die doppelte Vergesellschaftung – die doppelte Unterdrückung. In: Unterkircher, Lilo (Hrsg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft, Wien, 1987, S. 10-25.
- Becker-Schmidt, Regina: Gesellschaftliche Transformationsprozesse, soziale Ungleichheit und Geschlecht. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien Nr. 26, 2008, Heft 3 + 4, S. 38-56.
- Beermann, Beate/Brenscheidt, Frank/Siefer, Anke: Unterschiede in den Arbeitsbedingungen und -belastungen von Frauen und Männern. In: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Vetter, Christian (Hrsg.): Arbeit, Geschlecht und Gesundheit. Geschlechteraspekte im betrieblichen Gesundheitsmanagement, (= Fehlzeiten-Report; 2007), Heidelberg: Springer, 2007, S. 69-82.
- Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungsfaktoren. Handlungskonzept zur Beurteilung von Arbeitsplätzen, Hamburg, 2001.
- Bengel, Jürgen/Strittmatter, Regine/Willmann, Hildegard: Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert, erweiterte Neuauflage, Köln, 2001.
- Bischoff, Sonja: Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 4. Studie, Gütersloh, 2005.
- Blickhäuser, Angelika/Bargen, Henning von: Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz. Ein Wegweiser für Training und Beratung im Gender Mainstreaming, Königstein im Taunus, 2006.

- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2004. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund, Berlin, Dresden, 2006.
- Boes, Andres/Kathrin Trinks: Interessen und Interessenhandeln von IT-Beschäftigten in der Genderperspektive. In: Funder, Maria u.a. (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München, Mering, 2005, S. 283-303.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Trinks, Katrin: Gesundheit am seidenen Faden – Zur Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Industrie. In: ver.di (Hrsg.): Hochseilakt. Leben und arbeiten in der IT-Branche, Berlin, 2009, S. 53-64.
- Born, Petra: Geschlechtsstereotype und psychische Gesundheit – Konzepte von PsychologInnen. In: Brähler, Elmar/Felder, Hildegard (Hrsg.): Weiblichkeit, Männlichkeit und Gesundheit. Medizinpsychologische und psychosomatische Untersuchungen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Opladen, Wiesbaden, 1999, S. 82-97.
- Bothfeld, Silke/Gronbach, Sigrid/Riedmüller, Barbara (Hrsg.): Gender Mainstreaming – eine Innovation in der Gleichstellungspolitik. Zwischenberichte aus der politischen Praxis, Frankfurt am Main, 2002.
- Boudry, Pauline/Kuster, Brigitta/Lorenz, Renate (Hrsg.): Reproduktionskonten fälschen! Heterosexualität, Arbeit & Zuhause, Berlin, 1999.
- Buchen, Sylvia/Helfferich, Cornelia/Maier, Maja. S. (Hrsg.): Gender methodologisch. Empirische Forschung in der Informationsgesellschaft vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, 2004.
- Bumbacher, Urs: Beziehungen zu Problemkunden. In: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement 2000, Wiesbaden, 2000, S. 423-448.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Ratgeber zur Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, 4. aktualisierte Auflage, Dortmund, Berlin, 2004.
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen und Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften: Arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren im Einzelhandel: Daten und Präventionsvorschläge, Essen, Sankt Augustin, 1998.
- Burchell, Brendan/Fagan, Colette/O'Brien, Catherine/Smith, Mark: Working Conditions in the European Union: The Gender Perspective, Dublin, 2007.
- Butler, Judith: Performative Akte und Geschlechterkonstitution. Phänomenologie und feministische Theorie. In: Wirth, Uwe (Hrsg.): Performanz. Zwischen

- Sprachphilosophie und Kulturwissenschaften, Frankfurt am Main, 2002, S. 301-320. [engl. Erstveröff. 1988]
- Butler, Judith: Die Macht der Geschlechternormen und die Grenzen des Menschlichen. Frankfurt am Main, 2009.
- Cockburn, Cynthia: Die Herrschaftsmaschine. Berlin, Hamburg, 1988, [engl. Erstveröff. 1985].
- Connell, Robert W.: Der gemachte Mann. Konstruktion und Krise von Männlichkeiten, 3. Auflage, Wiesbaden, 2006.
- Cordes, Mechthild: Gleichstellungspolitiken: Von der Frauenförderung zum Gender Mainstreaming. In: Becker, Ruth/Kortendieck, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie, Wiesbaden, 2004, S. 712-720.
- Debitz, Uwe/Gruber, Hans/Richter, Gabriele: Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungen, 4. überarbeitete Auflage, Bochum, 2007.
- Degele, Nina/Winker, Gabriele: Intersektionalität als Mehrebenenanalyse, 2007, <http://www.tu-harburg.de> [Zugriff am 2.5.2009]
- Degenhardt, Annette/Thiele, Andreas: Biomedizinische und biopsychosoziale Modelle. In: Hurrelmann, Klaus/Kolip, Petra (Hrsg.): Geschlecht, Gesundheit und Krankheit. Männer und Frauen im Vergleich, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 2002, S. 87-103.
- Domsch, Michel E./Hadler, Antje/Krüger, Detlev: Personalmanagement & Chancengleichheit. Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung beruflicher Chancen von Frauen in Hamburg, München, Mering, 1994.
- Dunst, Claudia: Frauen im Berliner Einzelhandel – faire Arbeit? Die Situation der Beschäftigten im Einzelhandel unter der besonderen Berücksichtigung prekärer Beschäftigung und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine Studie der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen in Kooperation mit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und dem DGB-Bezirk Berlin, Berlin, 2008.
- Eckes, Thomas: Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth/Kortendieck, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie, Wiesbaden, 2004, S. 165-176.
- Eggerdinger, Christa/Giesert, Marianne: Impulse für den Erfolg – psychische Belastungen bei der Arbeit reduzieren! Düsseldorf, 2007.
- Elke, Gabriele/Zimolong, Bernhard/Schwennen, Christian/Gurt, Jochen: Betriebliche Kompetenz- und Gesundheitsförderung durch integrierte Netzwerk-

- Organisations- und Personalentwicklung – Forschungsprojekt INOPE. In: Streich, Deryk/Wahl, Dorothee (Hrsg.): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung – Organisationsentwicklung – Kompetenzentwicklung, Frankfurt am Main, 2007, S. 101-108.
- Engler, Steffani/Faulstich-Wieland, Hannelore: Ent-Dramatisierung der Differenzen. Studentinnen und Studenten in den Technikwissenschaften, Bielefeld, 1995.
- Europarat: Gender Mainstreaming – Conceptual Framework, Methodology and Presentation of Good Practice. Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming (EG-S-MS (98)2), Strasbourg, 1998.
- European Agency for Safety and Health at Work: Gender Issues in Safety and Health at Work – A Review, Luxembourg, 2003.
- European Agency for Safety and Health at Work: Mainstreaming Gender Into Occupational Safety and Health. Proceedings of a Seminar Organised in Brussels on the 15 June 2004 by the European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg, 2005.
- Faltermaier, Toni: Geschlechtsspezifische Dimensionen im Gesundheitsverständnis und Gesundheitsverhalten. In: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Vetter, Christian (Hrsg.): Arbeit, Geschlecht und Gesundheit. Geschlechteraspekte im betrieblichen Gesundheitsmanagement, (= Fehlzeiten-Report; 2007), Heidelberg, 2008, S. 35-45.
- Ferguson, Kathy: The Feminist Case Against Bureaucracy, Philadelphia, 1984.
- Frey, Regina: Gender im Mainstreaming. Geschlechtertheorie und -praxis im internationalen Diskurs, Königstein im Taunus, 2003.
- Fried, Andrea/Wetzel, Ralf/Baitsch, Christof: Wenn zwei das Gleiche tun... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, Zürich, 2000.
- Fuchs, Tatjana: Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption & Auswertung einer repräsentativen Untersuchung. Forschungsbericht an die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Stadtbergen, 2006.
- Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian: Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie, Berlin, 2006.
- Gernsheim, Elisabeth: Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt. Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen, Frankfurt am Main, 1976.
- Gildemeister, Regine: Doing Gender: Soziale Praktiken der Geschlechterunterscheidung. In: Becker, Ruth/Kortendieck, Beate (Hrsg.): Handbuch



- Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie, Wiesbaden, 2004, S. 132-140.
- Gildemeister, Regine: Geschlechtliche Kategorisierung und Gleichstellungsnorm: Tücken der Gleichzeitigkeit. In: Funder, Maria u.a. (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München, Mering, 2005, S. 59-76.
- Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika: Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zwei-Geschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung. In: Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika (Hrsg.): Traditionen Brüche: Entwicklungen feministischer Theorie, Freiburg/Breisgau, 1992, S. 201-254
- Greenhaus, Jeffrey H./Parasuraman, Saroj: The Allocation of Time to Work and Family Roles. In: Nelson, Debra L./Burke, Ronald J. (Hrsg.): Gender, Work Stress, and Health, Washington D.C., 2002, S. 115-128.
- Gümbel, Michael/Rundnagel, Regine: Gesundheit hat ein Geschlecht. Die Bedeutung von Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: Arbeitsrecht im Betrieb Nr. 25, 2004, Heft 9, S. 539–545.
- Harding, Sandra: Feministische Wissenschaftstheorie. Zum Verhältnis von Wissenschaft und sozialem Geschlecht. Hamburg, 1990, [engl. Erstveröff. 1986].
- Heintz, Bettina/Nadai, Eva/Fischer, Regula/Ummel, Hannes: Ungleich unter Gleichen. Studien zur geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarktes, Frankfurt am Main/New York, 1997.
- Helfferich, Cornelia: Gender-Positionierungen in Gruppendiskussionen. In: Buchen, Sylvia/Helfferich, Cornelia/Maier, Maja. S. (Hrsg.): Gender methodologisch. Empirische Forschung in der Informationsgesellschaft vor neuen Herausforderungen, Wiesbaden, 2004, S. 89-106.
- Hien, Wolfgang: Männlichkeitsmuster – Wie Arbeitnehmer mit ihrer eigenen Gesundheit umgehen. In: Arbeitnehmerkammer Bremen (Hrsg.): Gender Mainstreaming in Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung, Bremen, 2003, S. 31-41.
- Hien, Wolfgang: Männlichkeitsmuster in der Arbeitswelt. In: Rosendahl, Jenny/Strauß, Bernhard (Hrsg.): Psychosoziale Aspekte körperlicher Krankheiten. Gemeinsamer Kongress der Deutschen Gesellschaft für Medizinische Psychologie und der Deutschen Gesellschaft für Medizinische Soziologie, 24. bis 27. September 2008 in Jena. Institut für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Lengerich, 2008, S. 33.

- Hochschild, Arlie Russell: Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt am Main, 1990, [engl. Erstveröff. 1983].
- Hochschild, Arlie Russell: Bei der Arbeit zu Hause. In: Boudry, Pauline/Kuster, Brigitta/Lorenz, Renate (Hrsg.): Reproduktionskonten fälschen! Heterosexualität, Arbeit & Zuhause, Berlin, 1999, S. 64-85.
- Hurrelmann, Klaus/Kolip, Petra (Hrsg.): Geschlecht, Gesundheit und Krankheit. Männer und Frauen im Vergleich. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 2002.
- Jochmann-Döll, Andrea: Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit. (K)ein Thema für die Betriebswirtschaftslehre?! In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies. Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling, Wiesbaden, 2005, S. 185-204.
- Joiko, Karin/Schmauder, Martin/Wolff, Gertrud: Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten, 4. Auflage, Dortmund, Berlin, Dresden, 2008.
- Jung, Dörthe/Küpper, Gunhild: Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse, Bielefeld, 2001.
- Kahlert, Heike: Beratung zur Emanzipation? In: Behning, Ute/Sauer, Birgit (Hrsg.): Was bewirkt Gender Mainstreaming? Evaluierung durch Policy-Analysen, Frankfurt am Main, 2005, S. 45-62.
- Kannengießer, Ulrike C.: Arbeitsschutz für Frauen. Ein Leitfadens für die Praxis, Düsseldorf, 2005.
- Kanter, Rosabeth Moss: Men and Women of the Corporation, New York, 1977.
- Kimmerle, Christoph: Die Etablierung einer neuen Führungskultur als Element der Verwaltungsreform. In: Andresen, Sünne/Dölling, Irene/Kimmerle, Christoph (Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung als soziale Praxis. Geschlechter-Wissen und Organisationsverständnis von Reformakteuren, Opladen, 2003, S. 89-111.
- Koch, Sara/Schulz, Hans-Joachim: DGB-Index Gute Arbeit zeigt: Gefährdungsbeurteilungen kommen zu wenig bei Beschäftigten an. In: Gute Arbeit, 2008, Heft 9, S. 27-28.
- Kolip, Petra/Altgeld, Thomas: Geschlechtergerechte Gesundheitsförderung und Prävention. Theoretische Grundlagen und Modelle guter Praxis. Weinheim, München, 2006.
- Kolip, Petra/Wydlar, Hans/Abel, Thomas: Gesundheit: Salutogenese und Kohärenzgefühl. Einleitung und Überblick. In: Wydlar, Hans/Kolip, Petra/Abel, Thomas (Hrsg.): Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empi-

- rie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts, Weinheim, München, 2000, S. 11-19.
- Koppelin, Frauke/Müller, Rainer: Macht Arbeit Männer krank? Arbeitsbelastungen und arbeitsbedingte Erkrankungen bei Männern und Frauen. In: Altgeld, Thomas (Hrsg.): Männergesundheit. Neue Herausforderungen für Gesundheitsförderung und Prävention, Weinheim, München, 2004, S. 121-134.
- Krell, Gertraude: „Vorteile eines neuen, weiblichen Führungsstils“: Ideologiekritik und Diskursanalyse. In: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 319-330.
- Krohn, Judith: Wir verkaufen Mode. Subjektivierung von Arbeit im Filialverkauf eines Textilkonzerns, München, Mering, 2008.
- Kuhlmann, Ellen: Gender-Theorien. In: Hurrelmann, Klaus/Kolip, Petra (Hrsg.): Geschlecht, Gesundheit und Krankheit. Männer und Frauen im Vergleich, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 2002, S. 104-117.
- Kutzner, Edelgard: Arbeit in einem neuen Dienstleistungsbereich: Verändern Call Center traditionelle Arbeitsteilungen zwischen den Geschlechtern? In: Funder, Maria u.a. (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München, Mering, 2005, S. 233-259.
- Langhoff, Thomas: Vorstellung des laufenden Projekts der BAuA.: Praxis der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen: Schwerpunktaktionen – Daten – Fakten, 2009, <http://www.gefaehrungsbeurteilung-forschung.de> [Zugriff am 22.7.2011].
- Lehner, Erich: „Männer stellen Arbeit über die Gesundheit“. Männliche Lebensinszenierungen und Wunschrollenbilder. In: Altgeld, Thomas (Hrsg.): Männergesundheit. Neue Herausforderungen für Gesundheitsförderung und Prävention, Weinheim, München, 2004, S. 49-63.
- Lempert-Horstkotte, Jürgen/Wellmann, Holger: Mehr als Arbeitsunfälle vermeiden. Die Präventionsarbeit der gesetzlichen Unfallversicherung im Wandel, Gütersloh, 2009.
- Lenhardt, Uwe/Rosenbrock, Rolf: Wegen Umbau geschlossen? Auswirkungen betrieblicher Reorganisation auf den Gesundheitsschutz, Berlin, 2006.
- Lewin, Kurt: Tat-Forschung und Minderheitenprobleme. In Lewin, Kurt (Hrsg.), Die Lösung sozialer Konflikte. Bad-Neuheim, 1948, S. 278-298.

- Liebig, Brigitte: Organisationskultur und Geschlechtergleichstellung. Eine Typologie betrieblicher Geschlechterkulturen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien Nr. 18, 2000, S. 47-66.
- Lohr, Karin/Peinl, Iris/Jornitz, Kristiane u.a.: Vergeschlechtlichte Strukturen einer Berliner Verwaltung. Voraussetzungen für Gender Mainstreaming. In: ZtG Bulletin 27, 2004, S. 93-114, <http://www.gender.hu-berlin.de> [Zugriff am 22.7.2011]
- Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen, Münster, 2005.
- Lorber, Judith: Gender-Paradoxien, 2. Auflage, Opladen, 2003. [engl. Erstveröff. 1995].
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 7. Auflage, Weinheim, 2000. [Erstveröff. 1983].
- Merbach, Martin/Singer, Susanne/Brähler, Elmar: Psychische Störungen bei Männern und Frauen. In: Hurrelmann, Klaus/Kolip, Petra (Hrsg.): Geschlecht, Gesundheit und Krankheit. Männer und Frauen im Vergleich, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 2002, S. 258-272.
- Messing, Karen: Integrating Gender in Ergonomic Analysis. Strategies for Transforming Women's Work, Brüssel, 1999.
- Meuser, Michael: Geschlecht und Arbeitswelt – Doing Gender in Organisationen. Vortrag bei dem vom DJI-Projekt am 29.04.04 in Halle veranstalteten Workshop „Gender Mainstreaming in der Organisationskultur“, 2004.
- Meuser, Michael/Neusüß, Claudia (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte, Handlungsfelder, Instrumente, Bonn, 2004.
- Möller-Leimkühler, Anne Maria: Geschlechtsrolle und psychische Erkrankung. In: Rohde, Anke/Marneros, Andreas (Hrsg.): Geschlechtsspezifische Psychiatrie und Psychotherapie. Ein Handbuch, Stuttgart, 2007, S. 470-484.
- Morris, J. Andrew/Feldman, Daniel C.: The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor, Academy of Management Review Nr. 21, 1996, Heft 4, S. 986-1010.
- Müller, Ursula: Sexualität, Organisation und Kontrolle. In: Aulenbacher, Brigitte/Goldmann, Monika (Hrsg.): Transformationen im Geschlechterverhältnis, Frankfurt/New York, 1993, S.97-114
- Müller, Ursula: Frauen und Führung. Fakten, Fabeln und Stereotypisierungen in der Frauenforschung. In: Wetterer, Angelika (Hrsg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen, Frankfurt am Main, New York, 1995, S. 101-117.

- Müller, Ursula: Zwischen Licht und Grauzonen: Frauen in Führungspositionen. In: Arbeit Nr. 8, 1999, Heft 2, S. 137-161.
- Nelson, Debra L./Burke, Ronald J. (Hrsg.): Gender, Work Stress, and Health, Washington D.C., 2002.
- Nerdinger, Friedemann W.: Psychologie des persönlichen Verkaufs, München, 2001.
- Nerdinger, Friedemann W.: Psychische Belastungen und Gefühlsarbeit in Verkaufstätigkeiten. In: Brucks, Ursula/Plesner, Markus/Schmidt, Christine (Hrsg.): Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche – am Beispiel Einzelhandel, Dortmund, Berlin, Dresden, 2004, S. 14-23.
- Neuner, Ralf/Peter, Richard: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Wunsch oder Realität? In: Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin Nr. 43, 2008, Heft 9, S. 428-432.
- Nickel, Hildegard Maria: Transformation von Arbeit – Persistenz von betrieblichen Geschlechterverhältnissen. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien Nr. 26, 2008, Heft 3 + 4, S. 72-87.
- Nielbock, Sonja/Gümbel, Michael: Gender Mainstreaming und Öffentlichkeitsarbeit. Geschlechteraspekte der technischen und journalistischen Arbeit, Berlin, 2005, <http://www.sujet.org> [Zugriff am 22.7.2011].
- Nielbock, Sonja/Gümbel, Michael: Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht. Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Hamburg, 2010, <http://www.sujet.org> [Zugriff am 22.7.2011].
- Nohr, Barbara: Total E-quality, diversity und Gedöhns. Die Entdeckung der „Humanressource Frau“. In: Forum Wissenschaft Nr. 18, 2001, Heft 2, S. 15-19.
- Oppolzer, Alfred: Psychische Fehlbelastungen: Ein Thema für die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie. In: Gute Arbeit, 2008, Heft 9, S. 22-27.
- Ostner, Ilona: Beruf und Hausarbeit. Frankfurt am Main, 1978.
- Pasero, Ursula: Gender, Individualität, Diversity. In: Pasero, Ursula/Weinbach, Christine (Hrsg.): Frauen, Männer, Gender Trouble. Systemtheoretische Essays, Frankfurt am Main, 2003, S. 105-124.
- Peinl, Iris/Lohr, Karin/Jornitz, Kristiane: Organisations- und Geschlechtersoziologie. Theoretische Brücken und empirische Einsichten zur Einführung von Gender Mainstreaming in die Verwaltung, Berlin, 2005.
- Pieck, Nadine: Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen geschlechtergerecht gestalten. Praxisbeispiel aus Niedersachsen. In: Kolip, Petra/

- Altgeld, Thomas (Hrsg.): Geschlechtergerechte Gesundheitsförderung und Prävention. Theoretische Grundlagen und Modelle guter Praxis, Weinheim, München, 2006, S. 219-231.
- Pieck, Nadine: Geschlechtergerechtes Gesundheitsmanagement im öffentlichen Dienst. In: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Vetter, Christian (Hrsg.): Arbeit, Geschlecht und Gesundheit. Geschlechteraspekte im betrieblichen Gesundheitsmanagement, Heidelberg, 2008, S. 211-227.
- Pirolt, Elfriede/Schauer, Gabriele: Geschlecht als Qualitätsmerkmal der betrieblichen Gesundheitsförderung. Leitfaden, Linz, 2005.
- Pirolt, Elfriede/Schauer, Gabriele: Vom Projekt Spagat zu Gender Mainstreaming in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Fünf Jahre betriebliche Gesundheitsförderung mit Gender-Perspektive. In: Kolip, Petra/Altgeld, Thomas (Hrsg.): Geschlechtergerechte Gesundheitsförderung und Prävention. Theoretische Grundlagen und Modelle guter Praxis, Weinheim, München, 2006, S. 233-243.
- Priddat, Birger P.: Umstellung von Geschlecht auf Kompetenz: Gender in Organisationen. In: Funder, Maria u.a. (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München, Mering, 2005, S. 79-94.
- Pringle, Rosemary: Secretaries Talk: Sexuality, Power and Work, London/New York, 1998.
- Rabe-Kleberg, Ursula: Besser gebildet und doch nicht gleich! Bielefeld, 1990.
- Rabe Kleberg, Ursula: Frauenberufe. Zum Segmentierung der Berufswelt, Bielefeld, 1992.
- Rastetter, Daniela: Sexualität und Herrschaft in Organisationen. Eine geschlechtervergleichende Analyse. Opladen, 1994.
- Rastetter, Daniela: Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 1999, Heft 4, S. 375-388.
- Rastetter, Daniela: Zum Lächeln verpflichtet Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich, Frankfurt am Main, 2008.
- Resch, Marianne: Frauen, Arbeit und Gesundheit. In: Arbeitskreis Frauen und Gesundheit im Norddeutschen Forschungsverbund Public Health (Hrsg.): Frauen und Gesundheit(en) in Wissenschaft, Praxis und Politik, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 1998, S. 89-100.
- Resch, Marianne (2002): Der Einfluss von Familien- und Erwerbsarbeit auf die Gesundheit. In: Hurrelmann, Klaus/Kolip, Petra (Hrsg.): Geschlecht, Ge-

- sundheit und Krankheit. Männer und Frauen im Vergleich, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 2002, S. 403-418.
- Reskin, Barbara F. (Hrsg.): Women's Work, Men's Work. Sex Segregation on the Job, Washington, D.C., 1986.
- Richter, Gabriele: Psychische Belastung und Beanspruchung. Streß, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung, Bremerhaven, 2000.
- Richter, Gabriele: Einführung in den Workshop. Psychische Belastungen im Handel. In: Brucks, Ursula/Plesner, Markus/Schmidt, Christine (Hrsg.): Psychische Belastungen in der Dienstleistungsbranche – am Beispiel Einzelhandel, Dortmund, Berlin, Dresden, 2004, S. 7-13.
- Richter, Gabriele/Friesenbichler, Herbert/Vanis; Margret: Psychische Belastungen – Checklisten für den Einstieg. München, 2006.
- Rieder, Kerstin: Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst. Belastungen in der Krankenpflege, Weinheim, München, 1999.
- Riegraf, Birgit: Geschlecht und Mikropolitik, Opladen, 2006.
- Riegraf, Birgit: Geschlecht und Differenz in Organisationen: Von Gleichstellungspolitik und erfolgreichem Organisationslernen. In: WSI Mitteilungen, 2008, Heft 7, S. 400-406.
- Riegraf, Birgit/Hilf, Ellen: Aufstiegsbarrieren für weibliche Beschäftigte im Einzelhandel. Dokumentation der Ringvorlesung ‚Frauen und Ökonomie‘, WS 1991/92, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der FU Berlin, Berlin, 1992.
- Rimann, Martin/Udris, Ivars: Subjektive Arbeitsanalyse. Der Fragebogen SALSA. In: Strohm, Oliver/Ulich, Eberhard (Hrsg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation, Zürich, 1997, S. 281-298.
- Satzer, Rolf: Forschungsprojekt: „Aufarbeitung betrieblicher Erfahrungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen“, 2009, <http://www.gefaehrungsbeurteilung-forschung.de> [zuletzt besucht am 22.7.2011].
- Schiersmann, Christiane: Zugangsweisen von Mädchen und Frauen zu neuen Technologien – Eine Bilanz vorliegender Untersuchungsergebnisse. In: Frauenforschung Nr. 5, 1987, Heft 1 + 2, S. 5-24.
- Schunter-Kleemann, Susanne: Doppelbödiges Konzept. Ursprung, Wirkungen und arbeitsmarktpolitische Folgen von „Gender Mainstreaming“ In: Forum Wissenschaft Nr. 18, 2001, Heft 2, S. 20-24.

- Schweer, Ralf/Genz, Andreas/Wicklein, Michaela: Emotionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungsberufen. Emotionen regulieren – erfolgreicher und gesünder arbeiten, Hamburg, o.J., <http://www.ccall.de> [Zugriff am 22.7.2011].
- Scott, Joan: Die Zukunft von gender. Fantasien zur Jahrtausendwende. In: Honegger, Claudia/Arni, Caroline (Hrsg.): Gender – die Tücken einer Kategorie. Beiträge zum Symposium anlässlich der Verleihung des Hans- Sigrist-Preises 1999, Zürich, 2001, S. 39-63.
- Senatsverwaltung für Inneres Berlin: Geschlechtersensible Gestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Berliner Verwaltung. Eine Handreichung, Berlin, 2006.
- Siebert, Petra: Gender Mainstreaming im Betrieblichen Gesundheitsmanagement – Vom Projekt in den Mainstream. In: Weinmann, Ute (Hrsg.): Verwaltung gendern – im Mainstream? Dokumentation des Ersten Fachkongresses über Gender Mainstreaming / Gender Budgeting in der Berliner Verwaltung vom 19. Juni 2006. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (Berlin). Berlin, 2006, S. 113-118.
- Sochert, Reinhold/Schwippert, Christoph: Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor? Europäische Trends und deutsche Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Bremerhaven, 2003.
- Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 028 vom 21.01.2008: Leben in Europa 2006 – EU-Indikatoren für Deutschland, 2008, <http://www.destatis.de> [Zugriff am 2.3.2009].
- Stiegler, Barbara: Berufe brauchen kein Geschlecht. Zur Aufwertung sozialer Kompetenzen im Dienstleistungsberufen, Bonn, 1994, <http://library.fes.de> [Zugriff am 22.7.2011].
- Stiegler, Barbara: Welcher Lohn für welche Arbeit? Über die Aufwertung der Frauenarbeit, Bonn, 1999, <http://library.fes.de> [Zugriff am 22.7.2011].
- Stiegler, Barbara: Gender macht Politik: 10 Fragen und Antworten zum Konzept Gender Mainstreaming, Bonn, 2002.
- Straus, Florian/Höfer, Renate: Kohärenzgefühl, soziale Ressourcen und Gesundheit. Überlegungen zur Interdependenz von (Widerstands-)Ressourcen. In: Wydler, Hans/Kolip, Petra/Abel, Thomas (Hrsg.): Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts, Weinheim, München, 2000, S. 115-128.



- Strauss, Anselm/Fagerhaugh, Shizuko/Suczek, Barbara/Wiener, Carolyn: Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Nr. 32, 1980, Heft 4, S. 629-651.
- Treibel, Annette: Internet und Gendernet – zum Wandel der Geschlechterverhältnisse in der Informationsgesellschaft. In: Funder, Maria u.a. (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München, Mering, 2005, S. 179-198.
- Tschönhens, Alfred/Bissegger, Elmar: Die vier Zimmer der Veränderung. In: Rohm, Armin (Hrsg.): Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, Bonn, 2006, S. 73-82.
- Ulmer, Jutta/Gröben, Ferdinand: Ist betriebliche Gesundheitsförderung männlich? Werden geschlechtsspezifische arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren adäquat beachtet? Zur Notwendigkeit einer geschlechtergerechten Gesundheitsförderung im Betrieb, Düsseldorf, 2004.
- Unfallkasse Berlin: Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Vormarsch. Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) im Berliner Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg, Berlin o.J., <http://www.unfallkasse-berlin.de> [Zugriff am 22.7.2011]
- Vogel, Laurent: The Gender Workplace Health Gap in Europe, Brüssel, 2003.
- Voss-Dahm, Dorothea/Lehndorff, Steffen: Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit. Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel, Gelsenkirchen, 2003.
- Voss-Dahm, Dorothea: Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb. Verkaufsarbeit im Einzelhandel, Berlin, 2009.
- Voswinkel, Stephan: Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit, Berlin, 2005.
- Wajcman, Judy: Technik und Geschlecht. Die feministische Technikdebatte, Frankfurt am Main, New York, 1994.
- Weinbach, Christiane/Stichweh, Rudolf: Die Geschlechterdifferenz in der funktional differenzierten Gesellschaft. In: Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie, Opladen, 2002, S. 30-52.
- Weinmann, Ute (Hrsg.): Verwaltung gendern – im Mainstream? Dokumentation des Ersten Fachkongresses über Gender Mainstreaming/Gender Budgeting in der Berliner Verwaltung vom 19. Juni 2006, Berlin, 2006.
- West, Candance/Don H. Zimmerman: Doing Gender. In: Gender & Society Nr. 1, 1987, Heft 2, S. 125-151.

- Wetterer, Angelika: Dekonstruktion und Alltagshandeln. Die (möglichen) Grenzen der Vergeschlechtlichung von Berufsarbeit. In: Wetterer, Angelika (Hrsg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen, Frankfurt am Main/New York, 1995, S. 23-246.
- Wetterer, Angelika: Konstruktion von Geschlecht: Reproduktionsweisen der Zweigeschlechtlichkeit. In: Becker, Ruth/Kortendieck, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie, Wiesbaden, 2004, S. 122-129.
- WHO (World Health Organization): Gender Equality, Work and Health. A Review of the Evidence, Geneva, 2006.
- Wieland, Rainer/Görg, Peter: Gesundheitskompetenzentwicklung in der Finanzverwaltung durch gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und Teamentwicklung. In: Henning, Klaus/Leisten, Ingo/Hees, Frank (Hrsg.): Innovationsfähigkeit stärken – Wettbewerbsfähigkeit erhalten. Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz als Treiber, Aachen, 2009, S. 207-225.
- Wiesmann, Ulrich: Altern und Salutogenese aus der Gender-Perspektive. In: Hartung, Heike (Hrsg.) Alter und Geschlecht. Repräsentationen, Geschichten und Theorien des Alter(n)s, Bielefeld, 2005, S. 65-88.
- Wilz, Sylvia M.: Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen, Opladen, 2002.
- Wilz, Sylvia: Organisation: Die Debatte um „gendered Organizations“ In: Becker, Ruth/Kortendieck, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie, Wiesbaden, 2004, S. 433-449.
- Wilz, Sylvia: Wissen, Kompetenz und Geschlechterdifferenz – aktuelle Befunde aus Polizei und Versicherungswirtschaft. In: Funder, Maria/Dörhöfer Steffen/Rauch, Christian: Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft, München, Mering, 2005, S. 199- 218.
- Winker, Gabriele: Informationstechnik und Geschlechterhierarchie – eine bewegende Beziehung. In: Technikfolgenabschätzung 11, 2002, Heft 2, S. 70-78.
- Winter, Reinhard 2006: „Fit für’s Gesunde“. Männergesundheit und Beruf. In: Dr. med. Mabuse, 2006, Heft 159 der Gesamtfolge, S. 37-39.
- Wydler, Hans/Kolip, Petra/Abel, Thomas (Hrsg.): Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts, Weinheim, München, 2000.

Zülch, Gert/Stock, Patricia/Stowasser, Sascha: Flexible Arbeitszeiten im Einzelhandel, Bonn, 2005.

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 235

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.) Zukunft der Berufsausbildung	13235	978-3-86593-125-2	18,00
Werner Voß, Norbert in der Weide Beschäftigungsentwicklung der DAX-30- Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006	13236	978-3-86593-126-9	22,00
Markus Sendel-Müller Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit	13237	978-3-86593-128-3	29,00
Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle Rechtspopulismus in der Arbeitswelt	13238	978-3-86593-130-6	20,00
Svenja Pfahl, Stefan Reuyß Das neue Elterngeld	13239	978-3-86593-132-0	28,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13240	978-3-86593-133-7	15,00
Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.) Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch	13241	978-3-86593-134-4	28,00
Anne Ames Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II	13242	978-3-86593-135-1	23,00
Ulrich Zachert Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften	13243	978-3-86593-136-8	10,00
Matthias Knuth, Gernot Mühge Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen	13244	978-3-86593-137-5	15,00
Henry Schäfer, Christian Barthruff Derivate und ihr Einsatz im Risikomanagement von Unternehmen	13245	978-3-86593-138-2	18,00
Gertrud Hovestadt Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmer- vertreter	13246	978-3-86593-139-9	15,00
Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin Metropolregionen zwischen Exzellenzanspruch und regionalem Ausgleich	13247	978-3-86593-140-5	20,00
Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung	13248	978-3-86593-141-2	20,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Felix Ekardt Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik	13249	978-3-86593-142-9	15,00
Kerstin Windhövel, Claudia Funke, Jan-Christian Möller Fortentwicklung der gesetzlichen Rentenversicherung zu einer Erwerbstätigenversicherung	13250	978-3-86593-143-6	24,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl, Julia Topp Verrechnungspreise in Konzernen	13251	978-3-86593-144-3	15,00
Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung	13252	978-3-86593-152-8	12,00
Elisabeth Schwabe-Ruck „Zweite Chance“ des Hochschulzugangs?	13254	978-3-86593-149-8	32,00
Enno Balz Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise	13255	978-3-86593-105-4	16,00
Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten	13256	978-3-86593-151-1	12,00
Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-142-9	15,00
Christiane Lindecke Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte	13258	978-3-86593-153-5	12,00
Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener Determinanten beruflicher Karrieren unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte	13259	978-3-86593-154-2	28,00
Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland	13260	978-3-86593-155-9	20,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz	13262	978-3-86593-157-3	15,00
Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füsers Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern	13263	978-3-86593-159-7	20,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Tarifeinheit – Tarifpluralität in Europa	13265	978-3-86593-161-0	18,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225



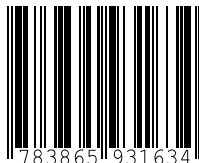
Psychische Belastungen in der Arbeitswelt haben seit einigen Jahren an Bedeutung gewonnen. Der Wandel der Erwerbsarbeit und ein verändertes Verständnis der Zusammenhänge von Belastungen und Gesundheit haben neue Aufgaben für die betriebliche Gesundheitspolitik in den Mittelpunkt gestellt.

In der Gesundheitsforschung und -praxis beginnt sich ein geschlechtersensibler Ansatz zu etablieren. Einerseits werden Maßnahmen dabei zielgenauer, andererseits lassen sich damit bisherige Benachteiligungen zwischen den Geschlechtern ausgleichen. Es liegt also nahe, auch bei den psychischen Belastungen und Ressourcen die Geschlechterkategorie mit zu berücksichtigen. Wie das aussehen kann, dazu gibt es bisher nur wenige Ansätze. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Genderstudies liegt es nahe, einen ersten Zugang über die symbolische Ebene von Geschlecht zu wählen, also bei den Bildern, Vorstellungen und Bewertungen der sozialen Geschlechterrollen.

Die vorliegende Studie stellt Vorstellungen von Beschäftigten über die Belastungen und Ressourcen von Frauen und Männern in drei Betrieben dar. Welche Bilder existieren hierzu in den Betrieben? Werden bestimmte Belastungen eher einem Geschlecht zugeschrieben und werden bestimmte Ressourcen eher bei einem anderen Geschlecht wahrgenommen? Dabei konnten vielfältige Zusammenhänge zwischen einzelnen Belastungskategorien und Ressourcen einerseits und Geschlechterrollenbildern andererseits aufgezeigt werden.

Die erhobenen Geschlechterrollenbilder wurden in den Betrieben zur Entwicklung von Praxisansätzen genutzt, die zugleich auf eine Verbesserung der Belastungssituation wie auf eine Veränderung der Geschlechterverhältnisse hinwirken sollten. Dabei stand im Mittelpunkt der Aktivitäten das Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz.

Anhand der drei Fallstudien werden wesentliche Hinweise für die weitere Erforschung der Geschlechterdimension psychischer Arbeitsbelastungen gegeben sowie Anregungen für die betriebliche Praxis aufgezeigt.



9 783865 931634

ISBN 978-3-86593-163-4

€ 28,00