

# 05.16

Lizenziert für Frau Dorothea Wolf.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

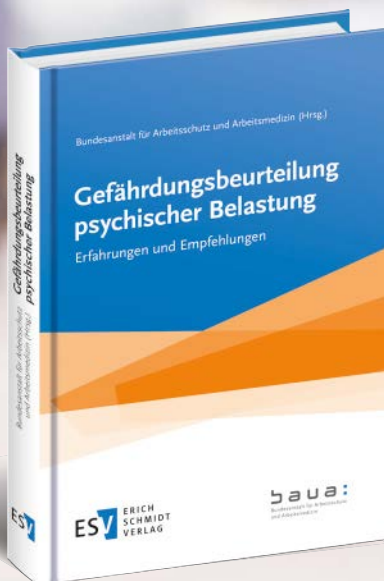
baua: 

Basi 

67. Jahrgang  
Mai 2016  
ISSN 2199-7330  
1424

# sicher ist sicher

[www.SISdigital.de](http://www.SISdigital.de)



**Gefährdungsbeurteilung  
psychischer Belastung**  
Erfahrungen und Empfehlungen  
Herausgegeben von der Bundesanstalt für  
Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
[www.ESV.info/978-3-503-15439-5](http://www.ESV.info/978-3-503-15439-5)



Gestaltungsorientierte  
Gefährdungsbeurteilung  
psychischer Belastung **238**

Psychische Arbeitsbelastungen  
und chronische Erkrankungen **243**  
Verknüpfung von Gender, Gesundheitsma-  
nagement und Personalentwicklung **252**

 ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



© Robert Kneschke

DOROTHEA WOLF

# Synergien in der Praxis schaffen: Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung effektiv mit Gender verzahnen

Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie die betriebliche Personalentwicklung mit dem Konzept des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) verzahnt werden kann: Wo gibt es Schnittstellen? Wie fördern sich die beiden Ansätze gegenseitig und bei welchen Handlungsfeldern sind Genderaspekte relevant?

## Personalentwicklung und Betriebliches Gesundheitsmanagement

Personalentwicklung initiiert Veränderungsprozesse und Maßnahmen, die Beschäftigte und Führungskräfte befähigen sollen, die derzeitigen und zukünftigen Aufgaben zu bewältigen und ihre Zufriedenheit und Motivation zu erhöhen. Betriebliches Gesundheitsmanagement hat den Fokus der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit und Organisation (Verhältnisprävention) sowie der Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Beschäftigten (Verhaltensprävention). Gender Mainstreaming bedeutet

hierbei die Geschlechterverhältnisse in der Organisation sowie Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung zu berücksichtigen. Es geht darum, die möglicherweise unterschiedlichen Arbeits- und Lebenssituationen von Frauen und Männern zu berücksichtigen, z.B. im (Gesundheits-)verhalten und bei den Bewältigungsstrategien im Umgang mit Belastungen<sup>1</sup>. Gendergerechte Personalentwicklung will Diskriminierung abbauen und Gleichstellung der Beschäftigten in ihrer

<sup>1</sup> vgl. dazu die ausführlichen Beiträge von Schröder, 2016, sicher ist sicher 01.16, Meyn, 2016 in sicher ist sicher 02.16

Vielfalt fördern. Ziel ist, eine gerechte Verteilung der Ressourcen an beide Geschlechter sowie ihre gleiche Teilhabe an Entscheidungsprozessen und den jeweiligen Maßnahmen sicherzustellen.

### Verzahnung PE und BGM und Gender festlegen

Viele Organisationen, die ein systematisches BGM einführen, verfolgen dabei explizit auch das Ziel des gendergerechten BGM. Sie legen diese Zielsetzung in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung fest und verzahnen es dabei strukturell eng mit der Personal- und Organisationsentwicklung<sup>2</sup>. Die Dienstvereinbarung „Gesundheitsmanagement im bremsischen öffentlichen Dienst“ berücksichtigt die geschlechtsdifferenzierenden Sichtweisen, indem „Belastungssituationen und deren unterschiedliche Bewältigung durch Frauen und Männer betrachtet sowie Geschlechtergerechtigkeit bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen berücksichtigt werden“<sup>3</sup>. Die Stadtverwaltung München berücksichtigt „die unterschiedlichen Erfahrungen und Lebenswirklichkeiten von Männern und Frauen, ihre oft unterschiedlichen Zugänge zum Themenfeld Gesundheit sowie die unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten von Teilzeitkräften mit Familienpflichten im Rahmen ihres BGM.“<sup>4</sup> Es gibt weitere zahlreiche Beispiele, die ähnliche Grundsätze festgelegt haben. Die Frage bleibt aber, wie eine Verzahnung der Themen Personalentwicklung, BGM und Gender erfolgen kann. Der Artikel führt dazu einige Punkte beispielhaft auf.

### Familienfreundliche Rahmenbedingungen und Organisationskultur

Eine gesundheitsgerechte und gleichstellungsförderliche Organisationsstruktur setzt zunächst familienfreundliche Rahmenbedingungen voraus. Nur so kann die Mischung aus Erwerbs- und Familienarbeit eine Ressource und somit gesundheitsfördernd sein. Sehr viele Organisationen verfolgen eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, z.B. durch flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit, strukturierte Begleitung der Elternzeit bzw. Pflegezeit oder Teilzeitangebote auch in Führungspositionen. Wichtig ist dabei, die Organisationskultur so auszugestalten, dass alle Beschäftigten ermutigt werden, diese Angebote anzunehmen, Männer ebenso wie Frauen und zwar auf allen hierarchischen Ebenen. Diese Kultur wird maßgeblich von den Führungskräften geprägt.

<sup>2</sup> DV öD Bremen Gesundheitsmanagement 2009, [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/arbeitsplatz-ude/dv\\_bgm\\_bremen\\_handlungshilfe.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/arbeitsplatz-ude/dv_bgm_bremen_handlungshilfe.pdf)

<sup>3</sup> DV öD Bremen Gesundheitsmanagement 2009, [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/arbeitsplatz-ude/dv\\_bgm\\_bremen\\_handlungshilfe.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/arbeitsplatz-ude/dv_bgm_bremen_handlungshilfe.pdf)

<sup>4</sup> [www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung)

### Gendergerechte und gesundheitsgerechte Ausgestaltung der Personalentwicklungsinstrumente

Es gibt weitere Punkte für eine gesundheitliche und gendergerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Rahmen der Verhältnisprävention. Um diese zu ermitteln werden die bestehenden Personalentwicklungsinstrumente in den Blick genommen und hinsichtlich ihrer gesundheitlichen und gendergerechten Ausgestaltung überprüft. Fehlende Instrumente werden ermittelt und neu eingeführt oder bestehende um diese Aspekte erweitert. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen.

#### Instrumente der Personalentwicklung

Ein ganz wesentliches Instrument der Personalentwicklung ist das Jahresgespräch<sup>5</sup>. In diesem Gespräch werden Themen wie Zusammenarbeit und Führung, Zufriedenheit mit der Arbeitsaufgabe und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten thematisiert. Als „gleichberechtigtes Vier – Augengespräch“ ist es im Ansatz beteiligungsorientiert ausgestaltet – ebenso wie das BGM. Gender- und Gesundheitsaspekte finden sich hier unter anderem in der Themenwahl sowie in der Art der Umsetzung durch die Führungskraft. Ein Kernpunkt des Gesprächs sind Fragen der Zufriedenheit mit der Tätigkeit und mögliche berufliche Entwicklungsschritte. Führungskräfte sollten sich hier mögliche Genderaspekte vergegenwärtigen. Während Frauen eher die Tendenz haben zu erwarten, dass sie bei guter Leistung von ihren Vorgesetzten auf weitere Entwicklungsschritte angesprochen werden, haben Männer eher die Tendenz, von sich aus Karrieremöglichkeiten anzusprechen<sup>6</sup>. Bei teilzeitbeschäftigten Frauen besteht zudem die Gefahr, dass Führungskräfte ihnen weniger Berufsorientierung unterstellen und sie daher weniger fördern. Diese Fragen sollten in dem Gespräch geklärt werden. Daneben können aber auch Belastungen am Arbeitsplatz oder mögliche Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Sorgearbeit genannt werden und gemeinsam Lösungsansätze<sup>7</sup> entwickelt werden.

#### Leistungsbewertungssysteme wie Beurteilungen und Leistungsentgelte

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld im Rahmen der Personalentwicklungsinstrumente ist der Bereich der formalisierten Leistungsbewertung, wie z.B. Beurteilungssysteme, Leistungsentgelte oder Incentive Programme. Rollenste-

<sup>5</sup> geschlechtergerechter Name des Mitarbeitergesprächs

<sup>6</sup> vgl. zur Führungsmotivation im Geschlechtervergleich Studie von 2011 von G. Elprana, M. Gatzka, S. Stiehl & J. Felfe, S. 6, Zugriff vom 12.3.2016

<sup>7</sup> z.B. störungsfreie Bearbeitungszeiten als Abhilfe für ständige Unterbrechungen.

#### DIE AUTORIN



**Dorothea Wolf**

Juristin, Leiterin

Personalentwicklung, Coach

[kontakt@dorothea-wolf.de](mailto:kontakt@dorothea-wolf.de)

reotype können hierbei relevant werden, indem ein bestimmtes rollenkonformes Verhalten – Freundlichkeit gegenüber Kund\_innen oder Beiträge zu einer positiven Teamkultur<sup>8</sup> – bei Frauen nicht als Arbeitsleistung angesehen und nicht entsprechend positiv bewertet wird. Daher sollte der Bereich der Emotionsarbeit als ein Kriterium der Arbeitsleistung definiert und anerkannt werden. Geschulte Führungskräfte würden dies entsprechend umsetzen. Im Kontext des BGM wird diese Problematik unter dem Gesichtspunkt „Belastung“ diskutiert.<sup>9</sup>

### Leistungsbewertungssysteme als Kulturmerkmale

Leistungsbewertungssysteme prägen darüber hinaus die Unternehmenskultur, indem sie Erwartungen an die Beschäftigten definieren, in welcher Weise die Arbeitsleistung zu erbringen ist<sup>10</sup>. Dabei finden sich relevante Schnittmengen zu Gender- und Gesundheitsaspekten. Wird z. B. das Kriterium „Leistungsbereitschaft“ als Bereit-

**Personalentwicklung und BGM lassen sich sehr gut verzahnen, denn ihre Aktivitäten beeinflussen und ergänzen sich gegenseitig. Genderaspekte sind dabei an zahlreichen Punkten relevant und müssen systematisch beachtet werden.**

schaft zu Überstunden definiert, ist das mindestens eine Hürde für diejenigen Beschäftigten, die aktiv Betreuungs- und Pflegeaufgaben übernehmen und trifft damit aufgrund der vorherrschenden Rollenverteilung überwiegend Mütter bzw. Frauen, die pflegen. Des Weiteren berührt dies aber auch Fragen des Gesundheitsmanagements. Wenn – je nach Art und Umfang der geforderten Überstunden – ein möglicherweise gesundheitsbeeinträchtigendes Verhalten vom Leistungsbewertungssystem (als Erwartung formuliert und) belohnt wird. Umgekehrt aber kann eine Organisation über das Bewertungssystem gendergerechtes und gesundheitsförderliches Führungsverhalten belohnen und so zur tatsächlichen Umsetzung verhelfen.

### Ausgestaltung der beruflichen Entwicklung

Zu den Kernfeldern der Personalentwicklung und den entsprechenden Führungsaufgaben gehört die Förderung der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten. Auch hier gibt es eine Verzahnung mit Gender- und Gesundheitsaspekten. Für viele Beschäftigte stellt die Möglichkeit, Neues zu

lernen und sich weiterzuentwickeln einen Motivationsfaktor dar.<sup>11</sup> Viele typische Frauenberufe sind aber sogenannte Sackgassenberufe, bei denen Entwicklungsschritte kaum möglich sind. Genderaspekte sind demnach unter anderem in berufliche Entwicklungsprogramme, auch typische Frauenberufe, einzubeziehen, idealerweise verbunden mit einer höheren Vergütung.

Einen Beitrag zur beruflichen Weiterentwicklung leistet dabei die betriebliche Weiterbildung. Diese muss organisatorisch so ausgestaltet sein, dass sie auch Personen mit Betreuungsaufgaben zugänglich ist. Schwierigkeiten bestehen hier in langen Seminarzeiten und Angeboten, die weit entfernt vom Wohnort liegen. Führungskräfte müssen Teilzeitkräfte hier ebenso in den Blick nehmen und zur Weiterbildung und Entwicklung anregen bzw. diese dabei unterstützen. Das ist in der betrieblichen Praxis nicht immer der Fall. So kam bei einem Beispiel aus Niedersachsen im Rahmen der Beschäftigtenbefragung heraus, dass sich Teilzeitkräfte bei Weiterbildung und Aufstieg verstärkt benachteiligt fühlten<sup>12</sup>. Inhaltlich sollte die Angebotspalette auch untere Hierarchiegruppen einbeziehen: Zum Beispiel mit Sprachkursen für die Beschäftigten einer Mensa, Pilateskursen für die Reinigungskräfte<sup>13</sup> oder Angeboten zur Abfederung der Belastungen durch schwierigen Kundenkontakt.

### Führungskräfte als erfolgskritische Akteur\_innen

Führungskräfte sind wesentliche Erfolgsfaktoren für das Gelingen der geschlechtergerechten Personalentwicklung und des BGM. Sie sollen sich aktiv für das BGM einsetzen und es in der Organisation vorantreiben. Sie beeinflussen mit ihrem Führungshandeln das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Ansatz des „Gesund Führens“ zielt dabei auf Ressourcenaufbau sowie Belastungsabbau. Gestärkt werden Beschäftigte durch den Ausdruck von Wertschätzung sowie sozialer Unterstützung<sup>14</sup>. Führungskräfte sind darüber hinaus zentrale Figuren für die Umsetzung der Personalentwicklung und die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit im Betrieb. So definieren zahlreiche Gleichstellungsgesetze deren Umsetzung und Zielerreichung als gesetzlichen Handlungsauftrag der Führungskräfte<sup>15</sup>.

Bislang weniger beleuchtet sind die diversen Überschneidungen zwischen gesundheitlichem und gleichstellungsförderlichem Führungshan-

<sup>8</sup> vgl. Frey, 2015, S. 10, Schreyögg, 2014, S. 6, Zugriff vom 12. 3. 2016

<sup>9</sup> vgl. Gumbel, Nielbook, 2012, Weg, 2014, Schröder 2016, Meyn 2016

<sup>10</sup> Stiegler, Schmalhofer, Woedtke, 2015, S. 67, Zugriff vom 12. 3. 2016

<sup>11</sup> Gunkel, Grofmeyer, Resch-Becke, 2011, S. 129

<sup>12</sup> Pieck, 2009, S. 228

<sup>13</sup> Beispiel einer Universität in NRW sowie einer Kommune in Hessen, beide Maßnahmen wurden von den Gleichstellungsbeauftragten initiiert.

<sup>14</sup> Matyssek, 2010, S. 32 f.

<sup>15</sup> vgl. § 4 Bundesgleichstellungsgesetz, § 1 LGG NRW

deln. Einige davon sind hier beispielhaft aufgeführt.

Beim Thema „Gesund Führen“ geht es stets um zwei Ansätze – die des „do care!“<sup>16</sup> (Fürsorge für die Beschäftigten) und des „self care“, also des gesunden Umgangs mit sich selbst.<sup>16</sup> Zum gesunden Umgang mit sich selbst meint Badura, Organisationen sollten für männliche Beschäftigte Themen wie Führung und Gesundheit in den Vordergrund stellen und Gesundheit als Voraussetzung für den beruflichen Erfolg thematisieren.<sup>17</sup> Oft käme der Druck vom eigenen Ehrgeiz und nicht durch den Beruf, Männer sollten ihre Fähigkeit zur Selbstbeobachtung verbessern.<sup>18</sup> In diesem Kontext ist ein wesentliches Thema der gesunde Umgang mit Stress. Frauen und Männer haben einen unterschiedlichen Umgang mit Stress und wenden unterschiedliche Bewältigungsstrategien an. Ein gendersensibles BGM sollte dies thematisieren und hier auch eine kritische Auseinandersetzung mit den Geschlechterrollen anregen. Ein gutes Beispiel hierfür hat das Bundesumweltamt umgesetzt, mit getrennten Workshops „Gelassenheit für die Frau“ sowie „Gelassenheit für den Mann“.<sup>19</sup>

### Tatsächliche Ermöglichung der Vereinbarkeit von Berufs- und Sorgearbeit

Ein weiteres Handlungsfeld des „do care!“ ist die familienorientierte Führung. Aufgabe der Führungskraft ist es hier, die tatsächliche Umsetzung der Regelungen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen. Zum einen gehört dazu, bei einem Wechsel von Vollzeit auf Teilzeit den Aufgabenzuschnitt entsprechend der Arbeitszeit zu reduzieren, damit es nicht zu Belastungssituationen für die Teilzeitkraft oder die übrigen Mitglieder im Team kommt. Da das in der Praxis häufig zu Schwierigkeiten führt, hat das Bundesgleichstellungsgesetz dies explizit als Regelung in § 16 Abs. 3 BGLG aufgenommen.

Bei der Vereinbarkeitsthematik rücken immer mehr aktive Väter in den Blick. Wenn hier echte Gleichstellung erreicht werden soll, muss es um flexible Arbeitszeitmodelle für beide Elternteile und um längere Elternzeiten gehen, als zwei Monate. Auch hier sind wieder die Führungskräfte gefragt. Die befragten Väter in der Studie der Commerzbank<sup>20</sup> betonen wie wichtig die Zustimmung der Führungskraft ist. Väter, die mehr als zwei Monate in Elternzeit gehen, berichten, dass sie mit mehr Nachteilen konfrontiert wären als Männer, die nur zwei Monate nehmen<sup>21</sup>.

<sup>16</sup> Matyssek, 2010

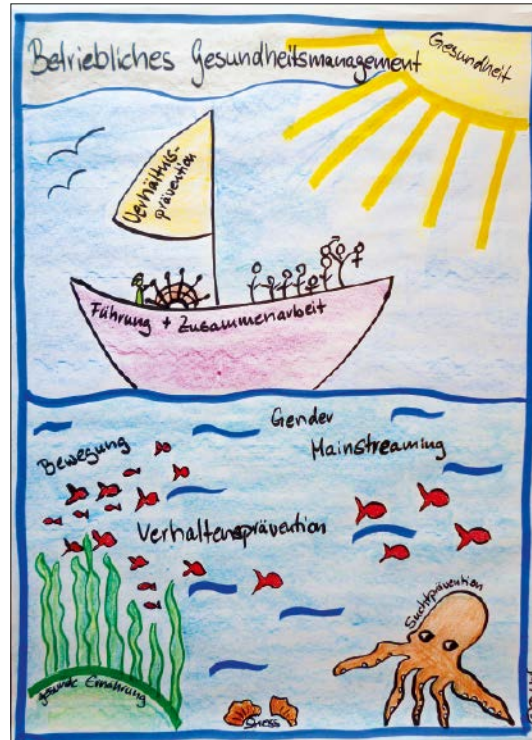
<sup>17</sup> Badura, 2013

<sup>18</sup> ebd

<sup>19</sup> Tagungsvortrag von Nöbel und Sauer, 2015, Zugriff v. 12.3.2016

<sup>20</sup> Die Commerzbank-Väter-Studie 2015, Zugriff v. 12.3.2016

<sup>21</sup> ebd., S.20



### Informationsaustausch

Der Informationsaustausch im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen und -orten setzt ein höheres Maß an Organisation voraus, als es früher erforderlich war. Es gilt, Informationen gebündelt zu vermitteln, in fest geplanten Teamsitzungen, die teilzeit- und telearbeitsgerecht terminiert werden. Moderne Kommunikationsmittel wie z. B. Telefonkonferenzen können dabei Dienstreisen ersetzen. Informeller Informationsaustausch wie z. B. Gespräche auf dem Flur am Nachmittag schließen oft die Personen aus, die nur zu bestimmten Zeiten in der Organisation anwesend sind.

Organisationen sollten deutlich machen, dass die Vereinbarkeit wirklich beiden Geschlechtern gewährt werden soll und familienfreundliche und gesundheitliche Führung als Anforderung an Führungskräfte formulieren. Zusätzlich sollten sie ihre Führungskräfte bei dieser Aufgabe unterstützen. Ein gutes Beispiel dafür hat das Referat für Gleichstellung und Familienförderung der Universität Konstanz mit ihrem Flyer „Familien- und gesundheitsbewusst führen“ entwickelt<sup>22</sup>.

### Fairer Umgang miteinander

Das Thema sexualisierter Belästigung gehört zum BGM und zum Arbeitsschutz<sup>23</sup> und sollte aber in einem weiten Rahmen als „faires Mitei-

<sup>22</sup> anzufragen über Kerstin Melzer, <http://www.gleichstellung.uni-konstanz.de/struktur/referat-fuer-gleichstellung-und-familienfoerderung/>

<sup>23</sup> Weg, 2014, S. 78, Walpuski, Zugriff vom 12.3.2016

ander“ aufgegriffen werden. Im Sinne eines diskriminierungsfreien Zusammenarbeitens, in dem Vielfalt als Bereicherung angesehen wird und das frei von sexualisierter Belästigung und rassistischen Übergriffen ist. Die Antidiskriminierungsstelle (ADS) hat zu ihrem Themenjahr 2015 „Gleiches Recht. Jedes Geschlecht.“ eine Kommission mit der Erstellung von Handlungsempfehlungen zum Abbau von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts beauftragt.<sup>24</sup> Dabei ging es auch speziell um sexualisierte Belästigung im Arbeitsumfeld. Die Kommission weist auf Befragungsdaten der ADS hin, wonach mindestens die Hälfte der Frauen in Deutschland in ihrem Arbeitskontext schon einmal einer Handlung ausgesetzt waren, die unter die Definition von sexualisierter Belästigung fielen<sup>25</sup>. Folgen sind, dass sich die betroffenen Frauen häufig verunsichert und abgewertet sowie in ihrer Würde verletzt fühlen<sup>26</sup>. Mögliche Konsequenzen können Verlust der Arbeitsmotivation, Depressionen, Angst, innere Kündigung sowie psychische Erkrankungen sein<sup>27</sup>. Von sexualisierter Belästigung sind Menschen jeglichen Geschlechts betroffen, insbesondere jedoch Frauen sowie Menschen, die von den vorherrschenden Geschlechternormen abweichen, wie z.B. trans- und intergeschlechtliche Menschen sowie Männer, denen – etwa wegen ihrer Homosexualität – „Unmännlichkeit“ unterstellt werde<sup>28</sup>. Organisationen sind nach § 12 AGG verpflichtet, Maßnahmen zu treffen, die vor sexualisierten und geschlechtsbezogenen Belästigungen schützen, z.B. durch den Abschluss einer Dienstvereinbarung, betrieblicher Öffentlichkeitsarbeit, Seminaren sowie geschulten Führungskräften.

### Fazit

Personalentwicklung und BGM lassen sich sehr gut verzahnen, denn ihre Aktivitäten beeinflussen und ergänzen sich gegenseitig. Genderaspekte sind dabei an zahlreichen Punkten relevant und müssen systematisch beachtet werden. Eine Verzahnung der Konzepte zur Personalentwicklung und zum BGM mit dem Gleichstellungsplan kann dies sicherstellen. Um erfolgreich und wirksam zu sein bedarf es jeweils einer klaren Zielsetzung, eines systematischen Vorgehens, der Unterstützung der obersten Führungsebene sowie einer (gender) kompetenten Umsetzung durch alle Führungskräfte und übrigen Akteurinnen und Akteure. ■

<sup>24</sup> Handlungsempfehlungen der Expert\_innenkommission 2015, S. 8, Zugriff vom 12. 3. 2016

<sup>25</sup> Handlungsempfehlungen der Expert\_innenkommission, 2015, S. 8; ADS 2015

<sup>26</sup> BMFSFJ vom 10. 12. 2014, „Sexuelle Belästigung“, Zugriff vom 14. 3. 2016

<sup>27</sup> ebd

<sup>28</sup> Handlungsempfehlungen der Expert\_innenkommission, 2015, S. 8

### LITERATUR

ADS = Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) 2015, „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Beschäftigten in Deutschland.“ Im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, durchgeführt von SUZ GmbH, Berlin. [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handlungsempfehlungen\\_Kommission\\_Geschlecht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handlungsempfehlungen_Kommission_Geschlecht.pdf?__blob=publicationFile&v=5), Zugriff vom 12. 3. 2016

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) vom 10. 12. 2014

„Sexuelle Belästigung“, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/volltextsuche,did=73018.html>, Zugriff vom 14. 3. 2016

„Gleiche Rechte – gegen Diskriminierung aufgrund des Geschlechts“ Bericht der unabhängigen die Expert\_innenkommission der Antidiskriminierungsstelle des Bundes, 2015 [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handlungsempfehlungen\\_Kommission\\_Geschlecht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/DE/publikationen/Handlungsempfehlungen_Kommission_Geschlecht.pdf?__blob=publicationFile&v=5),

Badura, Bernhard „Gute Führung setzt voraus, mit seiner eigenen Gesundheit gut umzugehen.“, DGVU Arbeit und Gesundheit, 2013

Die Commerzbank-Väter-Studie 2015, „Väter bei der Commerzbank: Ein Kulturwandel entsteht“, [https://www.commerzbank.de/media/karriere/diversity\\_neu/Vaeterstudie\\_2015.pdf](https://www.commerzbank.de/media/karriere/diversity_neu/Vaeterstudie_2015.pdf)

Elprana G., Gatzka M., Stiehl S., Felfe J. 2011, „Führungsmotivation im Geschlechtervergleich“, [http://www.career-women.org/dateien/dateien/fm\\_ergebnisse\\_2009\\_2011.pdf](http://www.career-women.org/dateien/dateien/fm_ergebnisse_2009_2011.pdf),

Frey, Regina, Die dienstliche Beurteilung – fair beurteilen, gleichstellungsorientiert handeln, 2015, [http://www.mj.sachsenanhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MJ/MJ/Gender\\_Mainstreaming/dokumente/Leitfaden\\_fuer\\_Internet\\_barrierefrei.pdf](http://www.mj.sachsenanhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MJ/MJ/Gender_Mainstreaming/dokumente/Leitfaden_fuer_Internet_barrierefrei.pdf)

Gümbel, Michael, Nielbook, Sonja, „Die Last der Stereotype. Geschlechterrollen und psychische Belastungen im Betrieb“, Düsseldorf 2012

Gunkel, Ludwig; Grofmeyer, Edgar; Resch-Becke, Gertraud, „Handlungsfelder und Interventionen zur Entwicklung gesundheitsrelevanter Führungskompetenz in der betrieblichen Praxis“, Fehlzeiten-Report 2011, Badura, Bernhard, Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Macco Katrin (Hrsg.)

Matyssek, Anne Katrin, „Führung und Gesundheit“, 2. Auflage, Norderstedt, 2010

Meyn, Christina, „Zwischen Anspruch und (betrieblicher) Wirklichkeit – Zur Umsetzung der Genderperspektive im Betrieblichen Gesundheitsmanagement“, Sicher ist Sicher, 02.16

Nöbel, Heidi, Sauer, Arn, Vortrag auf der Fachtagung des Netzwerkes Gender in Arbeit & Gesundheit am 29. + 30. 9. 2015, „Ganzheitlich. Gleichberechtigt. Gesund. Betriebliches Gesundheitsmanagement geschlechtergerecht gestalten.“, 2015, [www.wa.uni-hannover.de/fileadmin/arbeitswissenschaft/IAW/Downloads/Sauer\\_Noebel\\_Gender\\_und\\_BGM.pdf](http://www.wa.uni-hannover.de/fileadmin/arbeitswissenschaft/IAW/Downloads/Sauer_Noebel_Gender_und_BGM.pdf)

Pieck, Nadine, „Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen geschlechtergerecht gestalten“, Praxisbeispiel aus Niedersachsen, in Petra Kolip/Thomas Altgeld (Hrsg.), Weinheim und München, 2009

Schröder, Christina, „Diversity und Gender im Arbeits- und Gesundheitsschutz“, Sicher ist Sicher, 01.16

Schreyögg, Friedel, „Geschlechtergerecht beurteilen – Arbeitshilfe zur Erstellung dienstlicher Beurteilungen“, 2015, [http://www.friedel-schreyoegg.de/img/Geschlechtergerecht\\_beurteilen\\_Arbeitshilfe\\_2014.pdf](http://www.friedel-schreyoegg.de/img/Geschlechtergerecht_beurteilen_Arbeitshilfe_2014.pdf)

Stiegler, Barbara, Schmalhofer, Heike, Woedtko, Almut von in „Mehr Geschlechtergerechtigkeit durch Landesgesetze“, Eine Handreichung der Friedrich Ebert Stiftung, 2015, <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/11247.pdf>

Walpuski, Frank, „Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz“, <http://www.arbeitssicherheit.de/de/html/fachbeitraege/anzeigen/851/Sexuelle-Belastigung-am-Arbeitsplatz/>

Weg, Marianne „Psychosoziale Belastungen: Frauen sind anders-Männer auch?“ in Marianne Weg/Brigitte Stolz-Willig (Hrsg.), Hamburg 2014