



*Michael Gümbel/Sonja Nielbock/Heike Werner*

## **Psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung – geschlechtergerecht Erfahrungen und Perspektiven**

Angeblich können ja Männer und Frauen unterschiedliche Dinge besser. Die einen können besser einparken und die anderen besser zuhören, die einen besser führen und die anderen besser mit Kindern umgehen. Deshalb werden Männer ja auch eher Führungskräfte und Frauen eher Erzieherinnen. Dass solche stereotypen Bilder eine mächtige Wirkung haben können, hat jede weibliche Führungskraft und jeder männlicher Erzieher erfahren. Und wir alle erfahren es spätestens immer dann, wenn wir erleben, wie unsere Umwelt irritiert reagiert, wenn wir uns abweichend von den geschlechtsspezifischen Rollenbildern verhalten. Dass diese Geschlechterrollenbilder auch einen bedeutenden Einfluss auf die jeweiligen psychischen Belastungen der Beschäftigten am Arbeitsplatz haben dürften, war naheliegend – aber bisher kaum untersucht.

Vor fünf Jahren hatte deshalb der Bereich Genderpolitik von ver.di ein Projekt initiiert, mit dessen Hilfe Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen aufgezeigt werden sollten. Darüber hinaus sollten Praxisbeispiele und Instrumente entwickelt werden, die eine solche Gender-Perspektive für den Arbeitsschutz und das Betriebliche Gesundheitsmanagement – insbesondere für das zentrale Instrument der Gefährdungsbeurteilungen – nutzbar machen. Das Projekt »Gender/Stress« wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und im September 2009 abgeschlossen. Mittlerweile liegen der Abschlussbericht (Gümbel/Nielbock 2012) und eine Handlungshilfe für die betriebliche Praxis (Nielbock/Gümbel 2010) vor. Es konnte anhand zahlreicher Beispiele aufgezeigt werden, wie geschlechtsspezifische Stereotype den Blick auf bestimmte Belastungen verstellen können und sie als »Normalität« erscheinen lassen (Nielbock/Werner 2011). So wurde Männern zugeschrieben, dass der Umgang mit schwieriger Klientel kein Problem für sie sei, oder Frauen, dass sie »von Natur aus« immer freundlich und attraktiv seien. Um also psychische Belastungen wirklich umfassend beurteilen zu können, sollten die jeweiligen Geschlechterrollenbilder und -stereotype im Betrieb erfasst und ihre möglichen Auswirkungen reflektiert werden. Genauere Hinweise, wie das gelingen kann, gibt die genannte Handlungshilfe.

Fünf Jahre nach Beginn des Projekts lohnt sich ein Blick auf das bisher Erreichte: Zurzeit läuft eine Evaluation. Erste Erkenntnisse daraus werden im Fol-





genden dargestellt. Es wird ein Blick auf die weitere Entwicklung in den Projektbetrieben geworfen und der gegenwärtige Stand von Diskussion und Praxis zu Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen in Gesellschaft, Politik und den Betrieben gesichtet. Daraus lassen sich erste Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Zukunft formulieren.

### **Strukturelle Hindernisse für nachhaltige Prozesse in den Projektbetrieben**

Die Evaluation in den Projektbetrieben ist bisher noch nicht abgeschlossen, so dass sich bisher nur einige Entwicklungstendenzen beobachten lassen. Wie sich bereits im Laufe des Projekts abzeichnete, ist die nachhaltige Verankerung der Projektaktivitäten nur in Ansätzen gelungen. Als besonders hinderlich erwiesen sich dabei tiefgreifende Umstrukturierungen, verbunden mit umfassenden personellen Veränderungen. Wesentliche betriebliche Akteurinnen und Akteure haben den Arbeitsbereich oder die Organisation insgesamt verlassen. Die im Projekt entwickelten Kompetenzen konnten nur zum Teil erhalten werden, zumal solche in den meisten Fällen sowohl im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als auch in Geschlechterfragen zuvor nur wenig vorhanden waren. In diesem Zusammenhang wirkte sich als ein weiteres Hindernis aus, dass in keinem Projektbetrieb eine nachhaltige Struktur etabliert werden konnte, die die Prozesse des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der (geschlechtersensiblen) Gefährdungsbeurteilung effektiv steuert. Hier hätte u. a. eine stärkere Verankerung in der Mitbestimmung z. B. durch Abschluss entsprechender Vereinbarungen eine bessere Nachhaltigkeit bewirken können. Die Lern- und Entwicklungsprozesse in den Organisationen gehen jedoch weiter und es gibt Ansätze, die bisher fehlende Steuerungsstruktur zu etablieren und die im Projekt bearbeiteten Themenfelder wieder aufzunehmen und weiterzuarbeiten. Unterhalb konkreter struktureller Veränderungen zeigt sich allerdings, dass vor allem für Geschlechterfragen eine nachhaltige Sensibilisierung erreicht werden konnte. Dazu haben besonders die anschaulichen Beispiele aus dem Arbeitsalltag der Beschäftigten beigetragen, die im Projekt sichtbar gemacht werden konnten. Dass Gleichstellung ein wesentliches Handlungsfeld ist, wird erkannt und es finden weitere Aktivitäten hierzu statt.

### **Psychische Belastungen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung und in den Betrieben**

Die Auswirkungen, die das Projekt auf andere Betriebe oder gar gesellschaftliche Wahrnehmungen haben konnte, sind natürlich nur begrenzt und vor allem kaum eindeutig identifizierbar. Es soll deshalb im Folgenden vielmehr darum gehen, wesentliche Tendenzen zu beschreiben, ohne den Anspruch zu erheben, es handele sich dabei um Auswirkungen des Projekts.



Die öffentliche Wahrnehmung psychischer Belastungen im Arbeitsleben hat sich in den vergangenen fünf Jahren gravierend verändert. Vom privaten (Versagens-)Problem hat sich das Thema hin entwickelt zum arbeitsbedingten Burnout, der eher als Zeichen körperlicher, psychischer und emotionaler Erschöpfung durch permanente Überlastung gesehen wird denn als persönliches Defizit. Bei den häufigsten Ursachen für Arbeitsunfähigkeit rücken die psychischen Erkrankungen seit einigen Jahren mehr und mehr in den Vordergrund – was als wesentlicher Indikator für eine Zunahme der psychischen Arbeitsbelastungen wahrgenommen wird. Im Arbeitsschutz haben die psychischen Belastungen mittlerweile einen höheren Stellenwert erhalten, u. a. als eines von drei Zielen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie 2013–2018 ([www.gda-portal.de](http://www.gda-portal.de)). Von gewerkschaftlicher Seite ist eine Anti-Stress-Verordnung in die Diskussion eingebracht worden, die mehr Klarheit und Verbindlichkeit für die Betriebe schaffen soll (siehe dazu den Beitrag von Andrea Fergen in diesem Band). Weiteren Antrieb erhält die Auseinandersetzung um psychische Belastungen durch die umfangreiche Diskussion um die Folgen des demografischen Wandels.

In den Betrieben findet sich ebenfalls eine deutlich erhöhte Aufmerksamkeit für psychische Belastungen. Es gibt vielfältige Aktivitäten, wobei der erste Ansatzpunkt häufig auf individueller Ebene, bei der Hilfe für einzelne Betroffene und der Verhaltensprävention der Beschäftigten gesucht wird. Nichtsdestotrotz gewinnt auch die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in den vergangenen Jahren an Bedeutung. Neben der Gefährdungsbeurteilung werden andere, zum Teil verwandte Konzepte und Instrumente verwendet, hier ist etwa das Konzept der »Arbeitsfähigkeit« zu nennen sowie vom Arbeitgeber bzw. der Interessenvertretung initiierte Mitarbeiterbefragungen, u. a. mit dem DGB-Index Gute Arbeit.

Dort, wo konkrete Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden, ist das Vorgehen oft noch an den technischen Aspekten des Arbeitssystems orientiert. Es werden einfache Checklisten für die Bestandsaufnahme gesucht, und die festgestellten Probleme sollen möglichst mit einfachen, kurzfristig realisierbaren Lösungen beseitigt werden. Darüber hinaus gibt es allerdings einige Ansätze, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als wesentlichen Bestandteil eines Organisationsentwicklungsprozesses anzusehen. Dort, wo diese weite Perspektive vorhanden ist, ist die Gefährdungsbeurteilung in der betrieblichen Hierarchie hoch aufgehängt. Es geht also nicht allein darum, überhaupt eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Wesentlich für ihr nachhaltiges Gelingen ist, mit welchem Grundverständnis und welchem konzeptionellen Hintergrund sie erfolgt. In vielen Betrieben hat zwar bereits eine Befragung der Beschäftigten stattgefunden, die Ergebnisse sind aber oft bescheiden und



wenig konkret. Wirkliche Verbesserungsmaßnahmen sind dann häufig unterblieben. Diese Prozesse werden auch von den Beschäftigten als unbefriedigend erlebt und es besteht die Gefahr, das Thema zu »verbrennen« und damit Hindernisse für eine zukünftige nachhaltige Bearbeitung aufzubauen. In den meisten Fällen wird dabei die Rolle der Führungskräfte besonders kritisch bewertet. Sie werden als wenig unterstützend angesehen und sind oft nicht gut in den Prozess eingebunden. Eine Beurteilung der Belastungen der Führungskräfte selbst findet nur in den seltensten Fällen statt. Hier zeigt sich möglicherweise vor allem die Relevanz der an stereotypen Mustern von unverletzlicher »Männlichkeit«, bei denen Belastungen nicht vorkommen und Unsicherheit als Schwäche gewertet wird (Nielbock/Gümbel 2011).

Auch wenn sich in der Gesellschaft die Erkenntnis durchsetzt, dass die psychische und physische Gesundheit wesentlich von der Arbeit beeinflusst wird, wird in den Betrieben die Verantwortung für die Gesundheit der Beschäftigten zu wenig gesehen. Damit werden auch Handlungsmöglichkeiten nicht genutzt. Die Akteurinnen und Akteure schrecken häufig vor der Komplexität des Themas zurück. So wird immer wieder behauptet, es gebe keine praxisgerechten Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – obwohl es sie sogar in kaum überschaubarer Vielfalt gibt und die betriebliche Praxis eher bei der Auswahl eines geeigneten Instruments überfordert sein könnte. Schwierigkeiten in der betrieblichen Praxis sind immer wieder dort festzustellen, wo es an der erforderlichen Tiefe der Beurteilung mangelt. Schriftliche Befragungen können erste wichtige Hinweise geben, lassen aber viele Fragen offen. Eine wirkliche Beurteilung der Belastungen kann nur dann erfolgen, wenn auch diejenigen Themen sichtbar werden, die im Betrieb eigentlich tabuisiert werden. Das kann der Ekel vor Patienten im Krankenhaus sein, die Angst vor der Gewalt bei der Polizei oder der Zweifel an der Finanzmarktpolitik in einer Bank. Diese Themen sind den Beschäftigten oft selbst nicht bewusst und oder werden verdrängt. Gerade diese Kernthemen allerdings sind es, die kaum bewältigt werden können und so die Betroffenen krank machen. Sollen in der Gefährdungsbeurteilung wirklich die Belastungen erkannt werden, müssen diese Themen auf den Tisch und es muss ein neuer betrieblicher Umgang damit gefunden werden.

#### **Die Rolle der Interessenvertretungen**

Trotz weitgehend guter Mitbestimmungsrechte befinden sich die Interessenvertretungen in Fragen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung häufig nicht »in Augenhöhe« mit der Arbeitgeberin. Nachhaltige Prozesse erfordern jedoch eine gemeinsame Steuerung durch beide Betriebsparteien. Arbeitsschutz ist in vielen Gremien nach wie vor ein Randthema. Oft steht dabei immer noch ein technisches Verständnis, das sich an der Verhütung von Arbeitsunfällen und



Berufskrankheiten orientiert, im Vordergrund. Die Zuständigkeit liegt in der Regel bei wenigen Mitgliedern des Gremiums, die Verschränkung mit zentralen betrieblichen Themen wie Veränderungsprozessen, Arbeitszeit, Leistungsbewertung usw. wird nicht hergestellt und mögliche Erkenntnisse über Belastungen fließen nicht systematisch in die anderen Handlungsfelder ein. Den betrieblichen AkteurInnen sind ihre weit reichenden Mitbestimmungsrechte häufig gar nicht bekannt. Es fehlt außerdem zum Teil die Kompetenz, die bestehenden Rechte strategisch sinnvoll zu nutzen. In vielen Fällen wird die Arbeitgeberin zwar zum Handeln aufgefordert, die Forderungen sind aber oft zu wenig auf konkrete Probleme und mögliche Lösungswege bezogen. Dass die Entwicklung und Durchsetzung von Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Gestaltung von Arbeit ein wesentliches Handlungsfeld von Interessenvertretungen sein kann, ist nicht ausreichend in ihrem Denken und Handeln verankert.

#### **Fehlende Kompetenzen**

Die Unklarheiten in den Betrieben und auf Seiten der Interessenvertretungen, wie mit dem Thema psychische Belastungen umgegangen werden soll, verweisen auf einen strukturellen Kompetenzmangel. Die betrieblichen Expertinnen und Experten für Arbeitsschutz (Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärztinnen/Betriebsärzte) haben in der Regel in ihrer Ausbildung keine oder nur geringe Kenntnisse zu psychischen Belastungen erwerben können. Die neue DGUV-Vorschrift 2, die ihre Aufgaben konkretisiert, richtet den Blick auch explizit auf psychische Belastungen. Die bisher vorliegenden Erfahrungen zeigen, dass dabei Kompetenzdefizite offenbar werden, es aber auch an konkreten Hinweisen für einen Umgang damit fehlt. Neben den betrieblichen Arbeitsschutzakteuren sind manchmal externe Expertinnen und Experten zu Gesundheitsfragen mit unterschiedlichen Ausbildungen (u. a. Sport- und Ernährungswissenschaften) aktiv, die in der Regel einen Schwerpunkt auf individuelle Maßnahmen und Verhaltensprävention legen. Ein umfassender Blick auf betriebliche Verhältnisse und entsprechende Veränderungsstrategien ist dann nicht ausreichend vorhanden. Dies gilt auch für MultiplikatorInnen z. B. in der Qualifizierung von betrieblichen Interessenvertretungen.

Dieser Kompetenzentwicklungsbedarf wird bisher zu wenig wahrgenommen und bearbeitet. Die vorhandenen ExpertInnen sehen ihre Kompetenz in der Regel als umfassend und ausreichend an. Die betrieblichen AkteurInnen selbst wiederum, die eigentlich die Aufgabe haben, den Einsatz der ExpertInnen zu steuern, können häufig selbst nur schwer beurteilen, welche Aufgaben sich im Zusammenhang der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen stellen und welche Unterstützung sie dafür benötigen. So folgen sie oft unkritisch den Empfehlungen der internen oder externen BeraterInnen.





### **Gesellschaftliche Bewegungen in den Geschlechterverhältnissen**

Wie in Bezug auf die psychischen Belastungen, so lassen sich auch in Bezug auf die Geschlechterverhältnisse in den letzten Jahren Veränderungen feststellen, wenn auch bei weitem nicht so gravierend. Hier ist vor allem auf Seiten der männlichen Geschlechterrolle eine gewisse Veränderungsdynamik zu beobachten, wie sich an drei wesentlichen Themenfeldern zeigen lässt:

- Die Einführung der so genannten Vätermomente mit der Reform der Elternzeit haben dazu beigetragen, das Thema »Vaterschaft« im gesellschaftlichen Bewusstsein zu stärken. Damit verbunden ist eine Infragestellung des bisher nahezu ausschließlich auf berufliche Entwicklung orientierten Leitbildes einer »gelungenen« männlichen Biografie.
- Die öffentlich gewordenen Fälle von Burnout und Suizid bei prominenten Männern hat Brüche im Mythos von einer unverletzlichen Männlichkeit aufgezeigt und Raum gegeben für die Thematisierung von Belastungen, Schwäche, Unsicherheiten und Ängsten bei Männern.
- Neue Projekte, die vor allem Männer für bisher weiblich dominierte Arbeitsbereiche gewinnen sollen, wie z. B. »Mehr Männer in Kitas« haben in der öffentlichen Wahrnehmung die starke Segregation (Aufteilung) des Arbeitsmarktes nach Geschlecht und die damit verbundenen Unterschiede in den Arbeitsbedingungen sichtbar werden lassen.

Alle diese Veränderungen bringen auch positive Effekte für die Seite der weiblichen Geschlechterrolle, z. B. weil Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht mehr ausschließlich als »weibliche Normalität« abgetan werden, weil Belastungen und Schwächen überhaupt leichter thematisiert werden können und weil der Blick auf die Segregation des Arbeitsmarktes aufzeigt, wo sich Defizite finden in der Anerkennung und Bewertung von Arbeiten, die überwiegend von Frauen ausgeführt werden.

### *Geschlechteraspekte im Arbeitsschutz*

Auf politischer Ebene und in den Institutionen des Arbeitsschutzes hat es in den vergangenen Jahren einige bedeutsame Schritte gegeben, die die Geschlechterperspektive betreffen und sich immer wieder auf die psychischen Belastungen beziehen. Dabei kann das Projekt »Gender/Stress« als eine Art Referenzpunkt angesehen werden, mit dem immer wieder auf die Bedeutung der Geschlechterrollenbilder für die psychischen Belastungen und mögliche Ansätze für die Gefährdungsbeurteilung hingewiesen wird.

Zentrale Bedeutung haben dabei mehrere Beschlüsse der Konferenz der Gleichstellungs- und FrauenministerInnen (GFMK) in den Jahren 2010 bis 2012. Die Konferenz hatte Arbeitsgruppen beauftragt, eine allgemeine Bestandsaufnahme zu Geschlechteraspekten im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erstellen.





len sowie im Anschluss daran die Themen Betriebliche Gesundheitsförderung und prekäre Beschäftigung in den Blick zu nehmen (vgl. <http://www.hsm.hessen.de> → Frauen → Arbeitsschutz; <http://www.gleichstellungsministerkonferenz.de/GFMK-Beschluesse.html>).

Psychische Belastungen wurden hier als ein zentrales Handlungsfeld für Geschlechtergerechtigkeit in den Betrieben benannt und es wurde gefordert, die Geschlechterperspektive auch in die Gefährdungsbeurteilung zu integrieren. Dabei wurde ein umfangreicher Bedarf an Handlungsanleitungen, Schulung und Beratung identifiziert. Die Beschlüsse der GFMK haben zu teilweise umfangreichen Stellungnahmen und Aktivitäten in den Institutionen des Arbeitsschutzes geführt. So hat u. a. die Konferenz der Arbeits- und SozialministerInnen sich dem Votum der GFMK im Wesentlichen angeschlossen, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) befasst sich mit der Geschlechterfrage, Krankenkassen und die Sozialpartner haben zum Thema Stellung bezogen und die grundsätzliche Bedeutung in der Regel bestätigt. Für die Aufsichtspraxis der Arbeitsschutzbehörden wird eine Informationsgrundlage entwickelt, wie die Geschlechterfrage in ihre Arbeit integriert werden kann. Im Rahmen einer kleinen Anfrage der Fraktion von Bündnis 90/den Grünen hat sich auch der Deutsche Bundestag mit dem Thema befasst (vgl. <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/094/1709445.pdf>). Schließlich finden sich regelmäßig Beiträge zur Genderfrage auf den großen Arbeitsschutzkongressen, u. a. alle zwei Jahre auf der »A+A (Arbeitsschutz + Arbeitsmedizin)« in Düsseldorf.

#### *Schlussfolgerungen und Handlungsansätze für betriebliche Interessenvertretungen*

Eine Orientierung für betriebliche Schritte und Handlungsmöglichkeiten für eine geschlechtergerechte Beurteilung und Reduzierung psychischer Belastungen liegen mit der oben genannten Handlungshilfe (Nielbock/Gümbel 2010) vor. Zum Teil orientiert sich auch die Arbeitgeberseite an dieser Handlungshilfe, einzelne Betriebe haben sogar die Berücksichtigung der Genderperspektive in diesem Sinne in das Anforderungsprofil für externe DienstleisterInnen aufgenommen.

Die Genderperspektive kann in eine Gefährdungsbeurteilung – auch zur Reduzierung psychischer Belastungen – integriert werden, und diese wiederum unterliegt der Mitbestimmung. Die Gleichstellung der Geschlechter ist in allen Gesetzen ein wesentlicher Auftrag der Interessenvertretung. Geschlechterfragen in die Gefährdungsbeurteilung zu integrieren sollte diese also nicht als zusätzlichen »Luxus« ansehen, sondern als ordnungsgemäße Erfüllung ihrer Aufgaben und Wahrnehmung ihrer Rechte. Ggf. erforderlicher externer Sachverstand kann hinzugezogen werden – möglicherweise verbunden mit dem Angebot an den Arbeitgeber, diesen gemeinsam zu nutzen.



### *Überbetriebliche Schlussfolgerungen und Handlungsansätze*

Ein wichtiges Handlungsfeld ist die Kompetenzentwicklung der betrieblichen AkteurInnen. Dabei ist es mit einmaligen Schulungsveranstaltungen nicht getan, langfristige Lernprozesse benötigen kontinuierlichere Begleitung und Unterstützung. Im Rahmen von Netzwerken und mehrteiligen Fortbildungsangeboten können solche Lernprozesse erfolgreicher gelingen. Hier gibt es Raum für kollegialen Austausch und kollegiale Beratung. Ein immer wiederkehrender Termin schafft zusätzliche Motivation »am Ball zu bleiben« und die eigenen betrieblichen Aktivitäten nachhaltiger zu verfolgen. Notwendige externe Expertise kann in diesem Rahmen kostengünstiger organisiert werden.

Über die Erkenntnisse des Projekts »Gender/Stress« hinaus besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Die Zusammenhänge zwischen Geschlechterrollenbildern und psychischen Belastungen sind erst in Ansätzen erforscht, es braucht u. a. andere methodische Zugänge. Darüber hinaus ist es erforderlich, die vorhandenen Erkenntnisse auf andere Branchen zu beziehen. Ziel könnte sein, dass die AkteurInnen im Themenfeld psychische Belastungen auf praxistaugliche Erkenntnisse zurückgreifen können, die Geschlechterrollenbilder in Bezug auf die jeweilige Branche beschreiben und aufzeigen, welche möglichen (Fehl-)Beurteilungen psychischer Belastungen sich daraus ergeben. Schließlich braucht es mehr Praxisbeispiele, die die betriebliche Umsetzung der vorhandenen Erkenntnisse greifbar und vermittelbar machen. Vor dem Hintergrund des hohen Stellenwerts der psychischen Belastungen und der erkannten Bedeutung der Geschlechterperspektive scheinen die Ausgangsbedingungen zurzeit günstig. Das können sich auch die Gewerkschaften noch weiter zunutze machen und damit ihr Profil als Promotorinnen Guter Arbeit weiter schärfen.

### **Literatur**

- Gümbel, M./Nielbock, S. (2012): Die Last der Stereotype. Geschlechterrollenbilder und psychische Belastungen im Betrieb, Edition der Hans-Böckler-Stiftung 267.
- Nielbock, S./Gümbel, M. (2010): Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht. Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Download unter: [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_arbeitsbedingungen.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_arbeitsbedingungen.pdf)
- Nielbock, S./Gümbel, M. (2011): Führung und Partizipation: Unterschiedliche Repräsentation von Frauen und Männern, in: Marianne Giesert (Hrsg.): Erfolgreich führen. ... mit Vielfältigkeit und Partizipation der Beschäftigten!
- Nielbock, S./Werner, H. (2011): Psychische Belastungen durch die Wirkmächtigkeit von Geschlechterstereotypen, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung, Ausgabe 2011, Frankfurt/Main, S. 343ff.