



## 1 Alles Arbeit oder was?

Die Bedeutung der Arbeit in einer Berufswelt, die von hohen Anforderungen und Belastungen geprägt ist

**A**rbeit ist bekanntlich das halbe Leben. Doch für viele Menschen ist sie mehr als das: Sie verbringen häufig mehr Zeit an ihrem Arbeitsplatz als mit Familie, Freundeskreis, Freizeitaktivitäten und ehrenamtlichem Engagement zusammen. Und sie arbeiten nicht nur, um Geld und ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Der Beruf bestimmt ihre soziale Stellung, ermöglicht Selbstverwirklichung und kann Identität und Sinn stiften.

Wie wichtig Arbeit ist, zeigt sich oftmals erst, wenn sie nicht (mehr) da ist. Repräsentative Studien belegen, dass die Wahrscheinlichkeit, krank zu werden, umso

größer ist, je länger jemand keinen Job hat.<sup>1</sup> Folglich beeinflusst die Arbeit das Leben und die Gesundheit der allermeisten Menschen. Der Arbeitsrhythmus bestimmt ihren Alltag in einer digitalen und hochtechnisierten Berufswelt, die sich rasant verändert, von Leistungs-, Zeit- und Konkurrenzdruck sowie ständiger Hektik und Erreichbarkeit geprägt ist.

### **Viele Beschäftigte sind unzufrieden**

Hinzu kommt, dass viele Menschen heutzutage unzufrieden mit ihrem Job sind, sie fühlen sich gestresst und überlastet. Überstunden häufen sich an, Arbeit wird eher

als notwendiges Übel betrachtet und die „innere Kündigung“ ist schon lange eingereicht.<sup>2</sup> Auch den Beschäftigten in der Sozialwirtschaft geht das nicht anders. Diese Situation ist für Arbeitgeber problematisch, denn engagierte, gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter/-innen sind der Schlüssel zum Unternehmenserfolg und für eine zufriedene Kundschaft. Aber wie motiviert ein Arbeitgeber seine Mitarbeiter/-innen? Wie kann er qualifiziertes Personal finden und binden? Und wie kann sich ein Unternehmen nach innen und außen hin glaubwürdig als attraktiver Arbeitgeber am Markt zeigen? Die Antwort lautet: Es reicht nicht, nur Arbeit anzubieten, sondern es muss gute Arbeit sein.

#### Im sozialen Bereich fehlen Fachkräfte

Dies ist umso wichtiger in einer Zeit, in der es in vielen Arbeitsfeldern der Sozialwirtschaft nicht genügend Fachkräfte gibt, und der demografische Wandel diese Entwicklung noch verstärkt. Besonders in der Pflege ist das ein großes Problem, das sich künftig noch verschärfen wird. Denn derzeit fehlen bundesweit bereits etwa 30.000 Altenpfleger/-innen. Der Anteil der älteren Menschen nimmt jedoch weiterhin zu, dementsprechend steigt die Zahl der Pflegefälle an. Laut einer Studie des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung werden bis zum Jahr 2030 rund 330.000 neue Mitarbeiter/-innen in der ambulanten und stationären Pflege benötigt.<sup>3</sup>

#### Umfragen bestätigen Personalmangel

Auch die stationäre Jugendhilfe findet nur schwer geeignetes Personal. In einer Umfrage des Landesjugendamtes Rheinland aus dem Jahr 2011 gaben mehr als 80 Prozent der befragten Personen an, dass sie in ihrer Einrichtung oder im Arbeitsfeld der stationären Hilfen zur Erziehung einen Fachkräftemangel feststellen.<sup>4</sup> Bei den Kindertagesstätten (Kitas) steigerte der Ausbau der

“ Die Arbeit hält drei große Übel fern: die Langeweile, das Laster und die Not. Voltaire

Betreuungsplätze aufgrund des seit dem 1. August 2013 bestehenden Rechtsanspruchs auf einen Kita-Platz den ohnehin hohen Bedarf an qualifizierten Beschäftigten. Die Bundesagentur für Arbeit geht bis zum Jahr 2016 von rund 20.500 fehlenden Fachkräften in den Kitas aus.<sup>5</sup>

Die Ergebnisse einer Umfrage aus dem Jahr 2011 zeigen, dass beim betreuten Wohnen für Menschen mit Behinderung ebenfalls Personal fehlt. Mehr als ein Drittel



(34,4 Prozent) der befragten Einrichtungen gab an, unter einem spürbaren Fachkräftemangel zu leiden, knapp ein weiteres Drittel (31,1 Prozent) erwartet einen solchen für die Zukunft.<sup>6</sup>

### Gute Arbeit als Antwort

Auch für die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen NRW wird die Akquise von qualifizierten neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer schwieriger. Sie müssen dafür sorgen, gute Arbeitsplätze anzubieten, um im Wettbewerb mit anderen Einrichtungen der Sozialwirtschaft, aber auch mit anderen Branchen, konkurrenzfähig zu bleiben. Gute Arbeit hilft, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Doch was genau ist gute Arbeit? An welchen Stellschrauben kann und sollte ein Arbeitgeber drehen, wenn er motiviertes Personal und zufriedene Kundinnen und Kunden gewinnen möchte?

## 1.1 Was ist gute Arbeit?

Gute Arbeit ist an gute Rahmenbedingungen gebunden. Die gestaltet der Paritätische NRW mit.

Der Paritätische NRW setzt sich seit vielen Jahren mit der Frage auseinander, wie er gemeinsam mit seinen Mitgliedsorganisationen gute Arbeitsbedingungen gestalten kann.<sup>7</sup> Als Wohlfahrtsverband mit einem humanitären Menschenbild prägen Vielfalt, Offenheit und Toleranz das Arbeitsleben im Paritätischen. Dazu gehören auch eine Kultur der Wertschätzung und Verbindlichkeit sowie ein Maßnahmenkatalog zur „Gleichwertigen Förderung der Arbeit von Frauen und Männern“, der seit 1997 kontinuierlich fortgeschrieben wird. Im Jahr 2011 hat der Landesvorstand eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit den Rahmenbedingungen für gute Arbeit im Verband selbst beschäftigte und einen Ergebnisbericht zu diesem Thema erstellt hat.

### Gezieltes Personalmarketing

Der Verband sieht es als seine Aufgabe an, sich in den Verhandlungen mit Kostenträgern für eine angemessene Finanzierung der sozialen Arbeit einzusetzen und entsprechende Entgeltsätze auszuhandeln. Die Herausforderung der nächsten Jahre besteht weiterhin darin, attraktive Arbeitsplätze in der Sozialwirtschaft zu schaffen und zu erhalten. Darüber hinaus möchte der Paritätische NRW seine Mitgliedsorganisationen dabei unterstützen, Instrumente für ein zielgerichtetes und demografiesensibles Personalmarketing zu entwickeln, damit sie dem Fachkräftemangel systematisch entgegenwirken können.

### Leitfaden „Demografie-Selbstcheck“

Aus diesem Grund hat der Verband in Kooperation mit der Paritätischen Akademie NRW das Projekt DemografieParität durchgeführt (von September 2010 bis



August 2013) und verschiedene, kostenfreie Materialien und Arbeitshilfen für Führungskräfte erstellt (zum Beispiel zur Personalauswahl, zur Einarbeitung und Probezeit oder zum Mitarbeitergespräch). Um den demografischen Wandel in der Organisation aktiv gestalten zu können, wurde zudem der Handlungsleitfaden „Demografie-Selbstcheck“ entwickelt, der hilft, die eigenen demografischen Herausforderungen zu erkennen. Alternativ oder ergänzend bietet die Paritätische Akademie NRW verschiedene Qualifizierungen zum Themenfeld Demografie an sowie die Möglichkeit, den Gestaltungsprozess durch qualifizierte Prozessberater/-innen begleiten zu lassen.<sup>8</sup>



### Geschichtlicher Hintergrund

Das Konzept „Gute Arbeit“ knüpft an die **„Traditionslinie der Humanisierung der Arbeit“** der 1970er Jahre an.<sup>9</sup> Der Begriff „Gute Arbeit“ tauchte erstmals Anfang der 1990er Jahre in den tarifpolitischen Diskussionen der IG Metall zur **„Tarifreform 2000“** auf, die eine humane Gestaltung der Arbeitsbedingungen beschreibt. Erst 2002 griff die IG Metall das Thema mit ihrer Tagung „Gute Arbeit – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe“ wieder auf. Im Oktober 2003 entschied der Gewerkschaftstag der IG Metall den **Start eines Projektes „Gute Arbeit“**. Zwei Jahre danach beschloss der Bundeskongress des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) gemeinsame Anstrengungen, die „humane und gute Arbeit zu stärken“. Gleichzeitig wurde die Entwicklung eines jährlich erhobenen **„DGB-Index Gute Arbeit“**<sup>10</sup> eingeleitet, um betriebliche und arbeitswissenschaftlich fundierte Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Zudem orientiert sich der Begriff „Gute Arbeit“ am Ansatz der **„menschwürdigen Arbeit“ (decent work)**, der von der Internationalen Arbeitsorgani-

sation (IAO) als international beachtetes Leitbild geprägt wurde.<sup>11</sup>

Auf politischer Ebene fand „Gute Arbeit“ in Deutschland seit Anfang der 2000er Jahre ihren Niederschlag. So beschäftigt sich die **„Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA)** seit 2002 mit dem Thema. In der INQA sind Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Sozialversicherungsträger, Länder, Bund und Unternehmen vertreten. Ziel dieser Initiative ist „eine Verbesserung der Qualität der Arbeit, die Unternehmen und Beschäftigten nutzt“.<sup>12</sup>

Auf europäischer Ebene trug der **Ratsbeschluss der Europäischen Union** von Mai 2007 zur „Gemeinschaftsstrategie zu Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit für den Zeitraum 2007 bis 2012“ erstmals die Überschrift „Gute Arbeit“.

Mittlerweile haben sich auch andere Institutionen mit dem Thema beschäftigt.<sup>13</sup> Kirchliche Initiativen und Sozialverbände diskutieren „Gute Arbeit“, um eine **menschgerechte Arbeitswelt** zu schaffen und sich der zunehmenden Prekarisierung von Arbeit entgegenzustellen.<sup>14</sup>



### Merkmale guter Arbeit

Das im Projekt GUTE ARBEIT LEBEN dargestellte Verständnis von einer erstrebenswerten Arbeitswelt deckt sich mit dem der meisten Erwerbstätigen. Zum einen sind für Mitarbeiter/-innen ein festes, verlässliches Einkommen, ein sicherer Arbeitsplatz und ein unbefristetes Arbeitsverhältnis wichtige Merkmale guter Arbeit. Zum anderen möchten sie selbstbestimmt arbeiten, ihren Beruf als sinnvoll empfinden, stolz darauf sein und Spaß an einer abwechslungsreichen Tätigkeit haben.<sup>15</sup> Aber auch eine wertschätzende, mitarbeiterorientierte Führung, Kollegialität, Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Arbeitszeit und des Tempos sowie Weiterbildungsangebote sind zentrale Aspekte guter Arbeit, die in diesem Praxishandbuch noch ausführlicher beschrieben werden (zum Beispiel in Kapitel 2 und 4).

### Bedürfnisse berücksichtigen

Letztlich entscheidet jede/-r für sich, was gute Arbeit ist. Diese Beurteilung hängt vom Alter und Geschlecht ab, aber auch von der individuellen Lebensphase, persönlichen Wertvorstellungen und/oder beruflichen Zielen. So ist es beispielsweise

für viele Vertreter/-innen der sogenannten Generation Y (zwischen 1980 und 1995 Geborene) besonders wichtig, selbstbestimmt und flexibel zu arbeiten. Für sie zählt Sinn mehr als Status. Sie möchten im Einklang mit ihrer jeweiligen Lebenssituation ihrer Arbeit nachgehen sowie Beruf und Familie besser vereinbaren können. Diese Einstellung wird sich in Zukunft nicht ändern, eher noch verstärken.<sup>16</sup>

Es gibt kein Patentrezept, wie gute Arbeit in sozialen Einrichtungen verwirklicht werden kann. Dieses Praxishandbuch liefert jedoch einige Anregungen und Instrumente. Sinnvoll ist es, verschiedene Maßnahmen anzubieten. Dazu zählen beispielsweise flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Gesundheitsförderung, Teamtage oder monetäre Belohnungen. Die geplanten Maßnahmen sollten den eigenen Normen und Werten entsprechen sowie den Erwartungen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer/-innen.

### Passgenaue Maßnahmen entwickeln

Idealerweise werden die Mitarbeiter/-innen bei der Entwicklung und Implementierung attraktiver Arbeitsbedingungen mit eingebunden. Denn gute Arbeit muss zur eigenen Organisation und zu den Beschäftigten passen. Gleichzeitig sollte ein Sozialunternehmen auch interne und externe Voraussetzungen sowie wirtschaftliche und gesetzliche Rahmenbedingungen berücksichtigen. So können Arbeitsmarktdienstleister ihre Mitarbeiter/-innen häufig nur befristet einstellen, da ihre Aufträge meist zeitlich begrenzt sind. Stattdessen können sie Berufsanfängerinnen und -anfänger Einstiegschancen bieten und diese mithilfe eines guten Einarbeitungsplans qualifizieren.

### Umsetzung ist Führungsaufgabe

Gute Arbeit zu unterstützen, liegt vor allem in der Verantwortung der Geschäftsführung und Leitungskräfte. Denn sie sind es, die entsprechende Rahmenbe-



dingungen schaffen, entscheiden, welche Maßnahmen guter Arbeit eingeführt werden und wie sich diese wertschätzend und authentisch kommunizieren lassen. Gute Arbeit und gute Führung sind aufs Engste miteinander verbunden! Die Führungsebene sollte dafür sorgen, dass gute Arbeit in der gesamten Organisation umgesetzt und gelebt wird. Es reicht nicht, Maßnahmen guter Arbeit nur bestimmten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzubieten, sie müssen für die gesamte Belegschaft gelten und transparent sein. Wenn gute Arbeit dann noch in der Organisation und Unternehmenskultur verankert ist – sei es in Form von Leitlinien oder Qualitätsstandards – kann sie sowohl nach innen als auch nach außen glaubwürdig transportiert werden und zu einem positiven Arbeitgeberimage beitragen.



Es ist uns bewusst, dass es auch für Beschäftigte in der Sozialwirtschaft sehr wichtig ist, dass ihre Leistung angemessen entlohnt wird und sie über ein gesichertes Arbeitsverhältnis verfügen. In unserem Praxishandbuch konzentrieren wir uns hingegen auf die Dimensionen guter Arbeit, die von den Mitgliedsorganisationen selbst beeinflusst werden können.

## i

### Unsere vier Dimensionen guter Arbeit

In den nächsten Kapiteln werden wir die zentralen Aspekte guter Arbeit genauer beschreiben. Wir haben hierzu vier Dimensionen identifiziert, die wichtig sind, wenn Sie in Ihrer Organisation gute Arbeitsbedingungen einführen und umsetzen möchten. Diese Dimensionen sind:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen (Kapitel 2)
- Gesundheit und Arbeitsfähigkeit unterstützen (Kapitel 3)
- Beruf und Privatleben vereinbaren (Kapitel 4)
- Chancengleichheit und Vielfalt gestalten (Kapitel 5)

## 1.2 Gute Arbeit lohnt sich

Zufriedenes und motiviertes Personal ist für jedes Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor

Gute Arbeit empfinden viele Arbeitgeber in der Sozialwirtschaft als „Wohlfühlthema“. Dabei geht es hier um harte marktwirtschaftliche Fakten wie zum Beispiel die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sowie Kundenzufriedenheit. Die Voraussetzung, dass sich Investitionen am Ende bezahlt machen müssen, gilt auch für die Umsetzung guter Arbeitsbedingungen. Tatsächlich ist es so, dass sich Investitionen in die Mitarbeiter/-innen in der Regel schneller als vermutet rentieren, viele bereits nach einem halben Jahr.<sup>17</sup>



### Gute Arbeit sichert Zufriedenheit

Der Grund dafür liegt auf der Hand: Gute Arbeit führt zu einer größeren Zufriedenheit der Beschäftigten und zeigt sich in einer geringeren Fluktuation, einem niedrigeren Krankenstand und weniger Fehlzeiten. Einige der Kosten, die sich durch gute Arbeitsbedingungen vermeiden lassen, sind durchaus mess- und nachvollziehbar. Hinzukommen indirekte Kosten, die durch das Ausscheiden einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters entstehen: Die in sie oder ihn getätigten Investitionen gehen verloren, die Kolleginnen und Kollegen müssen vorübergehend die Mehrarbeit übernehmen, auch die Beziehungen zu Kundinnen und Kunden können darunter leiden. Die Gleichung „zufriedene Mitarbeiter/-innen = zufriedene Kundinnen und Kunden = zufriedenes Unternehmen“<sup>18</sup> wird nicht mehr erfüllt.

### Wertschätzende Führung ist kostenlos

Darüber hinaus sollte ein Unternehmen Folgendes bedenken: Nicht alle Instrumente zur Umsetzung guter Arbeit kosten Geld. Oft sind gerade die Maßnahmen, die nichts beziehungsweise wenig kosten, entscheidend und beeinflussen das Arbeitsklima positiv. So helfen regelmäßige Rückmel-

dungen, Dank und Lob der Führungskräfte den Beschäftigten, ihre Arbeitsleistung besser einzuschätzen, und bestätigen sie in dem, was sie tun. Dies ist deutlich motivierender als nur ein Mal im Jahr ein Feedback beim obligatorischen Mitarbeitergespräch zu bekommen. Personalbefragungen zeigen, dass „zu wenig Wertschätzung die Motivationsbremse Nummer eins“ ist.<sup>19</sup>

### Personal als Erfolgsgarant

Wenn eine Organisation darüber nachdenkt, ob es sich lohnt, gute Arbeit anzubieten, sollte sie nicht vergessen, dass sie nur mit zufriedenen und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Herausforderungen und dem stetigen Wandel in der Sozialwirtschaft begegnen kann. Denn die Beschäftigten entwickeln Ideen und sorgen für Innovationen, ohne die es soziale Einrichtungen in Zukunft schwer haben werden, ihre Ziele zu erreichen und wirtschaftlich zu überleben.

## 1.3 Gute Arbeit als Chance

Mit attraktiven Arbeitsbedingungen können Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte punkten

In vielen Mitgliedsorganisationen des Paritätischen NRW wird gute Arbeit bereits umgesetzt. Die meisten Mitarbeiter/-innen arbeiten trotz häufig geringen Gehalts gerne in ihrem Job. Sie empfinden den Beruf als sinnstiftend und können selbstbestimmt arbeiten. Darüber hinaus herrscht in vielen Einrichtungen ein gutes und wertschätzendes Arbeitsklima. Flexible Arbeitszeiten und Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung gehören mittlerweile oftmals zum Betriebsalltag.

### Arbeitsverdichtung belastet

Allerdings gibt es noch eine andere Realität: Arbeitsverdichtung, hohe Anforderungen durch sich ständig verändernde Rah-

menbedingungen sowie Leistungs- und Konkurrenzdruck haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass manche Mitarbeiter/-innen sich erschöpft und gestresst fühlen. Familienunfreundliche Arbeitszeiten, beispielsweise im Schichtdienst, erschweren Ausgleich und Entspannung zusätzlich. Wenn dann noch eine schlechte Führung und ein angespanntes Betriebsklima hinzukommen, kann von guter Arbeit keine Rede mehr sein. Negative Folgen wie ein hoher Krankenstand, unmotivierte Beschäftigte, ineffiziente Arbeitsprozesse, hohe Fluktuation und Schwierigkeiten bei der Personalakquise bleiben nicht aus.

### Man kann immer etwas tun

Natürlich lassen sich bestimmte Rahmenbedingungen nicht ändern. Pflegeeinrichtungen werden auch künftig Schichtpläne machen müssen, aber diese können abgestimmt, optimiert und durchaus mal von zuhause geschrieben werden. Zudem können andere Maßnahmen für gute Arbeit eingeführt werden, um die Mitarbeiter/-innen an die Organisation zu binden. Flexiblere Arbeitszeiten für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung sind Möglichkeiten, die Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten.

### Nicht auf dem Erfolg ausruhen

Auch Organisationen, die über zufriedene und engagierte Mitarbeiter/-innen verfügen, sollten sich nicht auf ihrem Erfolg ausruhen. Auch sie werden sich künftig verstärkt im Wettbewerb um gut ausgebildetes Personal befinden. Denn der demografische Wandel führt zu einem Rückgang des Angebots an Arbeitskräften, da immer mehr qualifizierte Arbeitnehmer/-innen in den Ruhestand gehen. Auch beim Paritätischen NRW steht in vielen Mitgliedsorganisationen ein Generationenwechsel an, da viele Vertreter/-innen der „Gründerzeit“ das Rentenalter erreichen. Zudem werden in einer älter werdenden Gesellschaft im-

mer mehr soziale Dienstleistungen nachgefragt und folglich mehr Fachkräfte benötigt. Gute Arbeitsbedingungen können hier zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Und ein positives Arbeitgeberimage hängt keineswegs nur von der Bezahlung ab. Faktoren wie ein gesundes Arbeitsklima und eine sinnstiftende Tätigkeit haben in der Sozialwirtschaft schon immer eine große Rolle gespielt.

Für die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen ist dies eine Chance: Sie können vorhandene Gestaltungsmöglichkeiten in den Blick nehmen, ihre Stärken nach außen tragen und sich authentisch als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren. Dann gibt es keinen Grund, warum sie im Wettbewerb mit anderen Dienstleistern und Branchen nicht bestehen werden. ●



### Zahlen, Daten und Fakten

- 1,5 Millionen Arbeitnehmer/-innen sind in Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege beschäftigt. Das entspricht 5,6 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland.<sup>20</sup>
- Im Paritätischen NRW leisten mehr als 3.000 gemeinnützige Organisationen mit rund 5.700 Diensten und Einrichtungen Hilfe in allen Feldern sozialer Arbeit.
- In den Mitgliedsorganisationen in NRW arbeiten mehr als 127.000 hauptamtlich Beschäftigte mit mehr als 200.000 Menschen in Ehrenamt und in der Selbsthilfe zusammen.



# Literatur-/Internetquellen

Die angegebenen Internetseiten sind zuletzt am 5.12.2014 aufgerufen und überprüft worden.

- <sup>1</sup> Dass Arbeitslosigkeit ein Gesundheitsrisiko ist, belegt unter anderem eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB): „Gesundheitsrisiko Arbeitslosigkeit – Wissensstand, Praxis und Anforderungen an eine arbeitsmarktintegrierte Gesundheitsförderung“. In: arbeitsmarkt aktuell, Ausgabe 09, Berlin 2010. Abrufbar im Internet. URL: [www.dgb.de](http://www.dgb.de) > **Eingabe ins Suchfeld: Gesundheitsrisiko Arbeitslosigkeit**
- <sup>2</sup> Jede/jeder sechste Beschäftigte in Deutschland hat innerlich gekündigt (17 Prozent), 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift. Dies geht aus dem aktuellen „Engagement Index 2013“ des Beratungsunternehmens Gallup hervor. Abrufbar im Internet. URL: [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de) > **Eingabe ins Suchfeld: Jeder sechste Arbeitnehmer hat keinen Bock**
- <sup>3</sup> Bohsem, G./Öchsner, T.: Fachkräftemangel. Deutschland im Pflegenotstand. Erschienen am 11.09.2013. Abrufbar im Internet. URL: [www.sueddeutsche.de](http://www.sueddeutsche.de) > **Eingabe ins Suchfeld: Deutschland im Pflegenotstand**
- <sup>4</sup> Scheller, M.: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe. Eine Expertenbefragung im Bereich des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR). München 2011.
- <sup>5</sup> Bundesagentur für Arbeit: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfte in der Kinderbetreuung und -erziehung. Nürnberg 2013, S. 18.
- <sup>6</sup> Statista GmbH. Abrufbar im Internet. URL: [www.statista.com](http://www.statista.com) > **Eingabe ins Suchfeld: Pflegesektor – Erwarteter Fachkräftemangel 2011**
- <sup>7</sup> Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Landesverband Nordrhein-Westfalen e.V. (Hg.): Gute Arbeit im Paritätischen NRW – Mit attraktiven Arbeitsplätzen wettbewerbsfähig bleiben. In: FORUM, Zeitschrift des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes NRW, Ausgabe Nr. 1/2012, Wuppertal 2012, S. 6–7. Abrufbar im Internet. URL: [www.paritaet-nrw.org](http://www.paritaet-nrw.org) > **Presse > FORUM > Archiv 2012 > 1/2012 > Aus dem Verband**
- <sup>8</sup> Die Arbeitshilfen, Materialien sowie der „Demografie-Selbstcheck“ stehen auf der Projekthomepage zum kostenfreien Download zur Verfügung: [www.demografie.paritaet-nrw.org](http://www.demografie.paritaet-nrw.org). Die Qualifizierungen der Paritätischen Akademie zum Themenfeld Demografie finden Sie im Jahresprogramm 2015 ab S. 22: [www.paritaetische-akademie-nrw.de](http://www.paritaetische-akademie-nrw.de)
- <sup>9</sup> Sauer, D.: Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.). Ausgabe 15/2011, Bonn, 11.04.2011, S. 18–24.
- <sup>10</sup> Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB). Abrufbar im Internet. URL: [www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)
- <sup>11</sup> Pickshaus, K.: Was ist gute Arbeit? In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hg.). Handbuch „Gute Arbeit“ – Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg 2007, S. 16–18.
- <sup>12</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Abrufbar im Internet. URL: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) > **Die Initiative > Über uns > Ziele**
- <sup>13</sup> Zum Beispiel das Statistische Bundesamt in seiner Publikation „Qualität der Arbeit – Geld verdienen und was sonst noch zählt“, Ausgabe 2012. Abrufbar im Internet. URL: [www.destatis.de](http://www.destatis.de) > **Publikationen > Thematische Veröffentlichungen > Arbeitsmarkt**
- <sup>14</sup> Pickshaus 2007, S. 16–17.
- <sup>15</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen. INQA-Bericht 19. Dortmund/Berlin/Dresden 2006, S. 12. Abrufbar im Internet. URL: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) > **Eingabe ins Suchfeld: INQA-Bericht 19**
- <sup>16</sup> Bund, K.: Wir sind jung ... und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren. Erschienen auf ZEIT Online am 10.03.2014. Abrufbar im Internet. URL: [www.zeit.de](http://www.zeit.de) > **DIE ZEIT Archiv > Ausgabe 10/2014**
- <sup>17</sup> Loffing, D./Loffing, C.: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Berlin / Heidelberg 2010, S. 8.
- <sup>18</sup> ebd., S. 16.
- <sup>19</sup> ebd., S. 147.
- <sup>20</sup> Staiger-Engel, J.: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Sozialwirtschaft – Notwendigkeit, Handlungsansätze und Beispiele guter Praxis. Hamburg 2013, S. 9.
- <sup>21</sup> Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA): Mitarbeiterorientierte Führung. Abrufbar im Internet. URL: [www.psyga.info](http://www.psyga.info) > **Stress vermeiden > Mitarbeiterorientierte Führung**
- <sup>22</sup> Gabrisch, J./Krüger, C.: Einfach führen – Wie sich Personalentwicklung in den Alltag integrieren lässt. Frankfurt/New York 2007, S. 9.
- <sup>23</sup> Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA): Mitarbeiterorientierte Führung.

- <sup>24</sup> Loffing/Loffing 2010, S. 99–102.
- <sup>25</sup> Gabrisch/Krüger 2007, S. 55–57.
- <sup>26</sup> ebd., S. 133.
- <sup>27</sup> Verlag PRO Sozial: Fördern Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter – indem Sie jeden richtig einsetzen. Abrufbar im Internet. URL: [www.nonprofit.de](http://www.nonprofit.de) > **Team & Führung > Motivation**
- <sup>28</sup> Rauchfuß, A.: Unternehmenskultur und Führung werteorientiert gestalten. Präsentation im Rahmen des Projekts GUTE ARBEIT LEBEN. Gleichnamige Aufbauqualifizierung vom 23./24.04.2013.
- <sup>29</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): Kommunikation und Interaktion in der Pflege. Dresden 2010, S. 8. Abrufbar im Internet. URL: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) > **Eingabe ins Suchfeld: „Kommunikation und Interaktion in der Pflege“**
- <sup>30</sup> Gabrisch/Krüger 2007, S. 67–70.
- <sup>31</sup> Groll, T.: Personalführung: So wird das Mitarbeitergespräch zum Erfolg. Erschienen auf ZEIT Online am 21.03.2012. Abrufbar im Internet. URL: [www.zeit.de](http://www.zeit.de) > **Eingabe ins Suchfeld: „So wird das Mitarbeitergespräch zum Erfolg“**
- <sup>32</sup> Loffing/Loffing 2010, S. 147.
- <sup>33</sup> Gabrisch/Krüger 2007, S. 79–80.
- <sup>34</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2010, S. 11, 25 und 81.
- <sup>35</sup> BKK Bundesverband (Hg.): Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen. Essen 2012, S. 97–101. Abrufbar im Internet. URL: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) > **Eingabe ins Suchfeld: „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen“**
- <sup>36</sup> ebd.
- <sup>37</sup> Die Seminare der Paritätischen Akademie NRW zur Personalführung finden Sie im Jahresprogramm 2015 ab S. 15. Abrufbar im Internet. URL: [www.paritaetische-akademie-nrw.de](http://www.paritaetische-akademie-nrw.de)
- <sup>38</sup> Verlag PRO Sozial: Fördern Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter – indem Sie jeden richtig einsetzen.
- <sup>39</sup> Gabrisch/Krüger 2007, S. 76.
- <sup>40</sup> Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP) (Hg.): Führung und Gesundheit. Wie Führungskräfte die Gesundheit der Mitarbeiter fördern können. S. 2. Abrufbar im Internet. URL: [www.bdp-verband.de](http://www.bdp-verband.de) > **Publikationen > Info-Material > BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“ > Broschüren „Gesunde Arbeit“ > Teil 2**
- <sup>41</sup> BKK Bundesverband 2012, S. 109–113.
- <sup>42</sup> Der englische Originaltext lautet: „Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.“ Abrufbar im Internet. URL: [www.who.int](http://www.who.int) > **in der Fußzeile (Footer) FAQs anklicken > What is the WHO definition of health?**
- <sup>43</sup> Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA). Abrufbar im Internet. URL: [www.psyga.info](http://www.psyga.info) > **Psychische Gesundheit > Daten und Fakten**
- <sup>44</sup> Ausführliche Informationen zum Arbeits- und Gesundheitsmanagement finden Sie auf der Homepage des Europäischen Instituts zur Zertifizierung von Managementsystemen und Personal (EQ ZERT). Abrufbar im Internet. URL: [www.eqzert.de](http://www.eqzert.de) > **Leitfäden > Praxisleitfaden Arbeits- und Gesundheitsmanagement**
- <sup>45</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Berlin 19.05.2014, S. 72. Abrufbar im Internet. URL: [www.inqa.de](http://www.inqa.de) > **Eingabe ins Suchfeld: „Gesunde Mitarbeiter“**
- <sup>46</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.): Gemeinsame Erklärung psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Bonn 01.09.2013, S. 15–17. Abrufbar im Internet. URL: [www.bmas.de](http://www.bmas.de) > **Eingabe ins Suchfeld: A449**
- <sup>47</sup> Die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) bietet zum Thema Gefährdungsbeurteilung Broschüren für verschiedene Arbeitsfelder, Arbeitsblätter und Dokumentationsvorlagen sowie einen Online-Kurs im BGW-Lernportal an. Abrufbar im Internet. URL: [www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de) > **Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Gefährdungsbeurteilung**
- <sup>48</sup> Die Seminare der Paritätischen Akademie NRW finden Sie auf der Homepage: [www.paritaetische-akademie-nrw.de](http://www.paritaetische-akademie-nrw.de)
- <sup>49</sup> Der Paritätische hat eine Vielzahl von Rahmenverträgen geschlossen, auf deren Basis sich Kostenersparnisse für die Mitgliedsorganisationen ergeben. Dazu gehört auch ein Servicepaket rund um den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Abrufbar im Internet. URL: [www.paritaet-nrw.org](http://www.paritaet-nrw.org) > **Angebote für Mitglieder > Günstig einkaufen > Bundesweite Rahmenverträge des Paritätischen Gesamtverbandes > Rahmenvertragsdatenbank > Suche Rahmenverträge: Arbeitssicherheit** oder ähnliche Begriffe eingeben.
- <sup>50</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2014, S. 85.
- <sup>51</sup> ebd., S. 89.

- <sup>52</sup> Münch, T.: Gesunde Organisation und gesunde Mitarbeiter/-innen durch ein attraktives Betriebliches Gesundheitsmanagement. Präsentation im Rahmen des Projekts GUTE ARBEIT LEBEN. Gleichnamige Aufbauqualifizierung vom 06./07.11.2013, S. 33.
- <sup>53</sup> ebd., S. 48.
- <sup>54</sup> Die Seminare der Paritätischen Akademie NRW zur Personalführung und die Fortbildung „Gesund Führen – ein Workshop für Führungskräfte“ finden Sie im Jahresprogramm 2015 ab S. 15. Abrufbar im Internet.  
URL: [www.paritaetische-akademie-nrw.de](http://www.paritaetische-akademie-nrw.de)
- <sup>55</sup> Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP) (Hg.): Führung und Gesundheit. S. 2.
- <sup>56</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): Mit Sicherheit mehr Gewinn – Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. 3. Auflage, Dortmund 2007, S. 20.
- <sup>57</sup> Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA). Abrufbar im Internet.  
URL: [www.psyga.info](http://www.psyga.info) > **Psychische Gesundheit** > **Gesundheitsförderung lohnt sich**
- <sup>58</sup> Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW plant die Weiterförderung der Potentialberatung auch in der ESF-Förderphase 2014–2017. Zum Zeitpunkt der Drucklegung lag die Zustimmung der EU zu den Planungen noch nicht vor. Änderungen in den Fördermodalitäten sind möglich.
- <sup>59</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Personalmarketingstudie 2012: Familienbewusstsein ist konjunkturresistent. Berlin 2012(a), S. 2–3.
- <sup>60</sup> ebd., S. 2–3.
- <sup>61</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Berlin 2003, S. 6–14.
- <sup>62</sup> Held, R.: Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben gewährleisten. Präsentation im Rahmen der Projekts GUTE ARBEIT LEBEN. Gleichnamige Aufbauqualifizierung vom 25.06.2014. Abrufbar im Internet.  
URL: [www.gute-arbeit-leben.de](http://www.gute-arbeit-leben.de) > **Materialien** > **Vereinbarkeit**
- <sup>63</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) 2012(a), S. 3.
- <sup>64</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen – Zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Berlin 2012(b), S. 12–13. Abrufbar im Internet. URL: [www.erfolgsmfaktor-familie.de](http://www.erfolgsmfaktor-familie.de) > **Eingabe ins Suchfeld: Leitfaden Familienbewusste Arbeitszeiten**
- <sup>65</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Herausforderung familienbewusste Personalpolitik: Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen. In: MONITOR FAMILIENFORSCHUNG. Beiträge aus Forschung, Statistik und Familienpolitik. Ausgabe 16, Jg. 2008, Berlin April 2009, S. 14. Abrufbar im Internet.  
URL: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de) > **Service** > **Archiv** > **16. Legislaturperiode** > **Newsletter**
- <sup>66</sup> Statistisches Bundesamt: Starre Arbeitszeiten für fast 60 Prozent der Beschäftigten. Pressemitteilung Nr. 439 vom 29.11.2011. Abrufbar im Internet. URL: [www.destatis.de](http://www.destatis.de) > **Presse & Service** > **Presse** > **Pressemitteilungen**
- <sup>67</sup> Arbeitnehmerkammer Bremen/INQA Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hg.): Teilzeitarbeit – Vollzeitmann. Portraits von Männern in Teilzeit. Bremen/Dortmund 2014, S. 7.
- <sup>68</sup> ebd., S. 8.  
URL: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de) > **Service** > **Archiv** > **16. Legislaturperiode** > **Newsletter**
- <sup>69</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) 2012(b), S. 10–12.
- <sup>70</sup> Arbeitnehmerkammer Bremen: Teilzeitarbeit – Vollzeitmann: Betriebe müssen umdenken. Pressemeldung vom 31.01.2014. Abrufbar im Internet. URL: [www.arbeitnehmerkammer.de](http://www.arbeitnehmerkammer.de) > **Presse** > **Pressearchive**
- <sup>71</sup> Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) / Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen/Zeitbüro NRW (Hg.): Definitionen, Varianten sowie die Vor- und Nachteile der verschiedenen Grundformen und Instrumente der Arbeitszeitgestaltung. Bottrop Januar 2011. Abrufbar im Internet.  
URL: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de) > **Eingabe ins Suchfeld: Grundformen Arbeitszeitgestaltung 2011**
- <sup>72</sup> Die Kontaktdaten der zuständigen Fachreferentin bzw. des zuständigen Fachreferenten in Ihrer Region erfahren Sie von Ulrike Mättig, Paritätischer NRW, Tel. (02 02) 28 22-256, E-Mail: [ulrike.maettig@paritaet-nrw.org](mailto:ulrike.maettig@paritaet-nrw.org)
- <sup>73</sup> DPA: Beruf und Familie: Kinder bremsen Frauen aus. Erschienen auf ZEIT Online am 12.08.2010. Abrufbar im Internet. URL: [www.zeit.de](http://www.zeit.de) > **Eingabe ins Suchfeld: „Kinder bremsen Frauen aus“**
- <sup>74</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013. Berlin 2013, S. 24.

- <sup>75</sup> Diese und weitere Empfehlungen finden Sie auf folgender Homepage: [www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de) > **Wissen & Praxis > Wissensplattform zu familienbewusster Personalpolitik**
- <sup>76</sup> berufundfamilie gGmbH (Hg.): News – Mehr Erfolg mit mehr Familie!. Frankfurt a. M. September 2013, S. 1.
- <sup>77</sup> berufundfamilie gGmbH (Hg.) September 2013, S. 1.
- <sup>78</sup> berufundfamilie gGmbH (Hg.): In Sorge um die Alten!? 62 Prozent der deutschen Arbeitgeber ignorieren bislang das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Pressemitteilung vom 06.12.2011. Abrufbar im Internet. URL: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de) > **Eingabe ins Suchfeld: In Sorge um die Alten**
- <sup>79</sup> Weitere Handlungsmöglichkeiten finden Sie in der folgenden Publikation: berufundfamilie gGmbH (Hg.): Eltern pflegen – So können Arbeitgeber Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen unterstützen – Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik. Reihe: für die praxis, Heft 1, Frankfurt a. M. 2007, 2. Auflage 2009.
- <sup>80</sup> Das Selbsthilfenetz vermittelt zu den örtlichen Selbsthilfegruppen. Dort präsentieren sich landesweite Selbsthilfeorganisationen und die lokalen Selbsthilfe-Kontaktstellen. Alle Adressen finden Sie auf der Homepage [www.selbsthilfenetz.de](http://www.selbsthilfenetz.de)
- <sup>81</sup> Watrinet, C.: Diversity Management – Veränderungsprozesse zukunftsfähig gestalten. In: Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren. Bundesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege (BAGFW) e.V. (Hg.). Baden-Baden 2012, S. 159.
- <sup>82</sup> Interkulturalität und Parität: Leitlinien und Empfehlungen 2012. Abrufbar im Internet. URL: [www.paritaet-nrw.org](http://www.paritaet-nrw.org) > **Über uns > Grundsätze > Leitlinien Interkultur**
- <sup>83</sup> VIA Bayern – Verband für interkulturelle Arbeit e. V.: Diversity Management. Abrufbar im Internet. URL: [www.vielfalt-gestalten.de](http://www.vielfalt-gestalten.de) > **Diversity > Diversity Management**
- <sup>84</sup> ebd. > **Diversity > Diversity-Dimensionen**
- <sup>85</sup> Watrinet 2012, S. 163.
- <sup>86</sup> Die Grundsatzpapiere finden Sie auf der Homepage des Paritätischen NRW. Abrufbar im Internet. URL: [www.paritaet-nrw.org](http://www.paritaet-nrw.org) > **Über uns > Grundsätze**
- <sup>87</sup> VIA Bayern – Verband für interkulturelle Arbeit e. V.: Diversity Management.
- <sup>88</sup> Regionalverband Ruhr: Differenzierte Bevölkerungsstruktur. Abrufbar im Internet. URL: [www.metropoleruhr.de](http://www.metropoleruhr.de) > **Land & Leute > Daten & Fakten > Bevölkerung**
- <sup>89</sup> Müller, G.: Diversity Praxis konkret: Implementierung und Steuerung. In: Den Wandel steuern. Personal und Finanzen als Erfolgsfaktoren. Bundesarbeitsgemeinschaft Freie Wohlfahrtspflege (BAGFW) e. V. (Hg.). Baden-Baden 2012, S. 171.
- <sup>90</sup> Charta der Vielfalt e.V. Abrufbar im Internet. URL: [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de) > **Diversity > Diversity-Dimensionen > Geschlecht**
- <sup>91</sup> ebd. > **Diversity-Dimensionen > Über die Charta**
- <sup>92</sup> ebd. > **Diversity-Dimensionen > Alter**
- <sup>93</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH) (Hg.): Leistungen im Überblick: Behinderte Menschen im Beruf 2012. In: ZB info, 30.04.2012. Abrufbar im Internet. URL: [www.integrationsaemter.de](http://www.integrationsaemter.de) > **Infothek > Publikationen**
- <sup>94</sup> Scherenberg, V.: Zwischen Sein und Schein: Employer Branding im Gesundheitswesen. In: Jahrbuch und Monitoring Gesundheitswirtschaft 2012 – Prozessoptimierung, Technologien, Politik & Recht. Berlin 2012, S. 120.
- <sup>95</sup> Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA). Abrufbar im Internet. URL: [www.employerbranding.org](http://www.employerbranding.org) > **Employer Branding > Definition**
- <sup>96</sup> Interview Projektteam GUTE ARBEIT LEBEN mit Cornelia Heider-Winter vom Paritätischen Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. (geführt am 23.07.2014).
- <sup>97</sup> Fülbeck, T.: Wie die Generation Y den Arbeitsmarkt revolutionieren wird. Erschienen auf „The Huffington Post“ am 10.02.2014. Abrufbar im Internet. URL: [www.huffingtonpost.de](http://www.huffingtonpost.de) > **Suchbegriff: Wie die Generation Y den Arbeitsmarkt revolutionieren wird**
- <sup>98</sup> StepStone Deutschland GmbH: Jobsuche 2013. Wie Recruiter und Bewerber vorgehen und was sie erwarten. Abrufbar im Internet. URL: [www.stepstone.de](http://www.stepstone.de) > **Für Arbeitgeber > HR-Expertise > HR-Studien > Befehl „Jetzt herunterladen“ > Jobsuche 2013**
- <sup>99</sup> Scherenberg 2012, S. 121.
- <sup>100</sup> Das Jahresprogramm 2015 finden Sie auf der Homepage der Paritätischen Akademie NRW. Abrufbar im Internet. URL: [www.paritaetische-akademie-nrw.de](http://www.paritaetische-akademie-nrw.de)