



2 Gute Führung

Wie Führung sich auf Unternehmenskultur, Arbeitserfolg, Beschäftigte und Kundschaft auswirkt

Gute Führung ist nicht alles, aber ohne gute Führung ist alles nichts. Erfahrene Führungskräfte wissen das durchaus. In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, wie herausfordernd es ist, gute Führung im Unternehmen auch umzusetzen. Selbst wenn Führung nicht allein dafür verantwortlich ist, ob Mitarbeiter/-innen ihre Arbeit als gut und sinnvoll empfinden, so ist die Wirkung von Führung auf alle Aspekte guter Arbeit spür- und nachweisbar. Die Leitungskraft beeinflusst mit ihrem Verhalten unter anderem das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten (vgl.

Kapitel 3), sie unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (vgl. Kapitel 4), nutzt und wertschätzt die personelle Vielfalt in der Organisation (vgl. Kapitel 5) und sorgt dafür, die Arbeitgebermarke zu entwickeln und zu implementieren (vgl. Kapitel 6). Folglich trägt die Führung entscheidend dazu bei, dass gute Arbeit in der Organisation gelebt werden kann.

Folgen wertschätzender Führung

Beschäftigte, die wertschätzend und mitarbeiterorientiert geführt werden, sind leistungsfähiger, seltener krank und arbeiten stressfreier. Außerdem bringen

sie sich mehr in ihren Job ein, entwickeln sich weiter, sind zufriedener, kreativer und innovativer. Gutes Führen erfordert auch Verständnis und Empathie, wenn sich Mitarbeiter/-innen in einer schwierigen Lebensphase befinden, zum Beispiel durch Krankheit, Scheidung oder Pflege eines Angehörigen. Eine mitarbeiterorientierte Führung wirkt sich in dieser Situation positiv auf die Beschäftigten aus: Sie sind gesünder, motivierter und setzen ihre Potenziale im Arbeitsalltag gezielter ein.²¹ Das entlastet die Leitungskräfte, führt zu besseren Arbeitsergebnissen und einer zufriedeneren Kundschaft.

Führung setzt den Rahmen

Führungskräfte setzen den Rahmen für die gemeinsame Arbeit in der Organisation, an dem sich die Mitarbeiter/-innen orientieren können. Gesetzliche und finanzielle Vorgaben, einzuhaltende Qualitätsstandards oder Kundenwünsche beeinflussen ihn. Aber es sind die Führungskräfte, die Arbeitsabläufe koordinieren, ihren Beschäftigten interessante und herausfordernde Aufgaben zuteilen und ihr Arbeitspensum steuern. Darüber hinaus sollten sie die Leistungen ihrer Mitarbeiter/-innen wahrnehmen und anerkennen, ihnen Lernchancen und Entwicklungsmöglichkeiten bieten sowie Teambildung fördern.²²

Führung prägt die Unternehmenskultur

Mit ihrem Führungsverständnis und -verhalten gibt die Leitungsebene einen Kommunikations- und Kooperationsstil vor, der das gesamte Betriebsklima und die Unternehmenskultur maßgeblich prägt.²³ Führungskräfte sollten zum einen die Werte, Normen und Ziele einer Organisation kennen und zum anderen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter/-innen über die Unternehmensziele und -philosophie Bescheid wissen, und sie an der Entwicklung und Umsetzung aktiv beteiligen. Die Führung lebt die Unternehmenskultur nach innen und außen. Nur so können

” Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben.

**Viktor Frankl, österreichischer
Psychiater und Autor**

sich Werte und Leitlinien auch in den Köpfen der Mitarbeiter/-innen verankern und ihr Handeln positiv beeinflussen. Führung ist daher untrennbar mit der Kultur einer Organisation verbunden.

2.1 Erfolgreiche Einarbeitung

Stellenbeschreibungen, Absprachen und Patenschaften unterstützen Integration neuer Beschäftigter

Um die Mitarbeiter/-innen weder zu unter- noch zu überfordern, müssen sie im Unternehmen passgenau eingesetzt werden. Hierzu hilft es, die Anforderungen und Verantwortlichkeiten einer Position klar zu definieren. Durch eine Stellenbeschreibung (auch Tätigkeits-



profil, Arbeitsplatz- oder Aufgabenbeschreibung genannt) lernen insbesondere neue Beschäftigte, welche Aufträge und Aufgaben sie zu erfüllen haben, und welche Tätigkeiten zu ihrem Arbeitsbereich gehören. Das vermittelt Sicherheit, Verlässlichkeit und Vertrauen, weil sie wissen, was von ihnen erwartet wird. Zudem sollte aus einer Stellenbeschreibung auch die mittel- und unmittelbare Beziehung zu anderen Kolleginnen und Kollegen hervorgehen.

Neue Beschäftigte integrieren

Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen erfolgreichen und angenehmen Einstieg in ihren neuen Job zu ermöglichen, ist es hilfreich, sie systematisch in die Organisation zu integrieren. Andernfalls steigt die Gefahr, dass sie bereits nach kurzer Zeit wieder kündigen, da sie sich nicht an die Organisation gebunden fühlen. Nicht ohne Grund verlassen viele Beschäftigte ein Unternehmen bereits innerhalb des



i



Das Unternehmensleitbild

Die in der Unternehmenskultur verankerten **Werte, Normen und Ziele** einer Organisation können in einem Unternehmensleitbild festgeschrieben werden. Dies hilft sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch der Führung sich zu **orientieren** und nach den Prinzipien der Organisation zu handeln. Sie können leichter beantworten, wofür sie als Gemeinschaft stehen und was sie zusammen erreichen möchten. Dies kann **Handlungssicherheit** geben und motivierend wirken, weil die Beschäftigten Sinn und Zweck ihrer täglichen Arbeit besser erkennen. Ein Leitbild kann auch helfen, **nach außen darzustellen**, wofür ein Unternehmen steht. Dies ist wichtig für das Auftreten und Verhalten gegenüber anderen Organisationen, potenziellen neuen Beschäftigten oder Kundinnen und Kunden.

Ein Unternehmensleitbild wird immer **positiv formuliert** und strebt einen zukünftigen Zustand der Organisation an. Es wird daher oft als Ausgangspunkt **für Veränderungsprozesse genutzt** und mit Blick auf neue Zielsetzungen (weiter-)entwickelt. Entscheidend ist, dass die Führungsebene und Mitarbeiter/-innen das Leitbild **gemeinsam formulieren**. Nur so können es alle authentisch leben.

Das Leitbild des Paritätischen NRW steht auf der Homepage des Verbandes zum Download zur Verfügung:

**www.paritaet-nrw.org >
Über uns > Grundsätze**

ersten Jahres, teilweise sogar nach wenigen Monaten. Wenn Absprachen, die zum Beispiel im Vorstellungsgespräch gemacht worden sind, nicht eingehalten oder Erwartungen an den neuen Arbeitsplatz nicht erfüllt werden, können sich die Mitarbeiter/-innen nicht mit ihrem Aufgabenbereich identifizieren: Sie sind demotiviert und sehen sich nicht als Teil des Unternehmens.

Einarbeitung gezielt begleiten

Um dies zu verhindern, sollten neue Mitarbeiter/-innen sowohl fachlich als auch außerfachlich gut eingearbeitet werden. Sie müssen die Arbeitsabläufe kennen, wissen, an wen sie sich mit ihren Fragen wenden können, und die sozialen Beziehungen innerhalb eines Teams und zur Führungsebene verstehen. Am Ende der Einarbeitungsphase sollten sie ihre Aufgaben eigenständig bearbeiten können und sich der Organisation zugehörig fühlen. Willkommensrituale und eine gelebte Anerkennungskultur erleichtern diesen Prozess. Wichtig ist, dass insbesondere die Führungskräfte sowie weitere Kolleginnen und Kollegen sie in dieser Zeit begleiten.

Gut informiert in den Job starten

Eine Einführungsmappe mit Informationsmaterial zur Organisation und Arbeit erleichtert die Einarbeitung. Besonders interessant für die neuen Mitarbeiter/-innen sind Kenntnisse über Urlaubsvertretungen, Arbeitszeitregelungen und andere Angebote, die es im Unternehmen bereits zur Förderung guter Arbeit gibt. Auch Hinweise zur betrieblichen Altersvorsorge oder zum Betriebssport unterstützen den Integrationsprozess. Darüber hinaus beschreibt ein Einarbeitungsplan, welche Schritte für eine erfolgreiche Bewältigung anstehender Aufgaben notwendig sind, gleichzeitig strukturiert er den Arbeitsablauf. Diese Aufstellung sollte mit den neuen Beschäf-



tigten unbedingt besprochen werden. Auch ein Ablaufplan für die ersten Tage oder Wochen gibt Sicherheit und vermittelt Wertschätzung. In den nächsten sechs bis zwölf Wochen sollte die Führungskraft regelmäßig mit den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunizieren. Denn gegenseitiges Feedback fördert die Integration ins Unternehmen. Diese Rückmeldungen zeigen, welche Inhalte im Einarbeitungsplan gegebenenfalls verändert werden müssen oder ob ein bestimmtes Fortbildungsangebot die Einarbeitung weiter fördern kann.²⁴

Patenschaften unterstützen

Insbesondere bei der außerfachlichen Einarbeitung hilft es, wenn neuen Beschäftigten eine Patin oder ein Pate an die Seite gestellt wird: Sie können dieser Bezugsperson ungefiltert Vorgänge und etwaige Schwierigkeiten aus dem Berufsalltag schildern. Besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen den beiden, ist ein offener Austausch im geschützten Raum möglich. Üben sie im Unternehmen die gleiche Funktion aus oder befinden sich auf der gleichen Hierarchieebene, blicken sie zu-

” Die Fähigkeit eines Chefs erkennt man an seiner Fähigkeit, die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erkennen.

Robert Lembke, deutscher Journalist und Fernsehmoderator

dem von einer Stufe auf die Organisation. Durch eine Patenschaft lernen neue Mitarbeiter/-innen leichter andere Organisationsbereiche kennen und verstehen die Unternehmenskultur besser – sie fühlen sich auch schneller dazugehörig.

2.2 Kompetenzen erfassen

Kennen Führungskräfte die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten, können sie eine Stelle passgenau besetzen

Um eine freie Stelle passgenau zu besetzen, sollten Führungskräfte die Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter/-innen herausfinden. Nur wenn sie deren Kernkompetenzen und Interessen kennen, können sie

ihnen geeignete Arbeitsaufgaben zuweisen und sie in ihrer Entwicklung gezielt fördern. In der Praxis kann es schwerwiegende Folgen haben, wenn Mitarbeiter/-innen Fähigkeiten, die für die korrekte Ausübung ihres Jobs unerlässlich sind, nicht mitbringen. Die Administration in der ambulanten Krankenpflege erfordert zum Beispiel eine sehr strukturierte Arbeitsweise. Erfüllt eine Krankenschwester ihre pflegerischen Aufgaben sehr gut, ist jedoch nicht in der Lage, die notwendige Dokumentation ordentlich umzusetzen, kann der Einrichtung dadurch ein wirtschaftlicher und finanzieller Schaden entstehen.

Kernkompetenzen identifizieren

Leitungskräfte sollten die Kernkompetenzen ihrer Beschäftigten erfassen und sich verdeutlichen, welche Fähigkeiten für bestimmte Tätigkeiten benötigt werden. Denn diese Kompetenzen sind leichter veränder- und förderbar als Persönlichkeitseigenschaften. Wichtige Kernkompetenzen sind zum Beispiel:²⁵

- Entscheidungsfähigkeit
- Organisations- und Planungstalent
- Ergebnisorientierung
- Eigeninitiative und -verantwortung
- Belastbarkeit
- Fachkenntnis
- Aufbau und Pflege von Kontakten (Networking)
- Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen
- Konfliktfähigkeit
- Teamgeist
- Wettbewerbskenntnis
- Kundenorientierung
- Innovations- und Veränderungsfähigkeit
- Kostenmanagement

Stärken bewusst stärken

Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat starke und weniger starke Kompetenzen. Eine Führungskraft sollte versuchen, die weniger starken zu verbessern, vor allem



aber die starken weiter zu fördern.²⁶ Hierzu ist es wichtig, den Beschäftigten einerseits Aufgaben zuzuteilen, die ihren Stärken entsprechen, und sie andererseits an neue Herausforderungen heranzuführen, um Routine und eine daraus resultierende Frustration zu vermeiden. Zudem hilft es, wenn Mitarbeiter/-innen ihre Aufgaben selbst gestalten können – ein größerer Entscheidungsspielraum fördert ihre Motivation.²⁷

2.3 Führung kommuniziert

Regelmäßiger Austausch, Lob und Dank führen zu mehr Transparenz und erhöhen die Bindung ans Unternehmen

Eine zentrale Leitungsaufgabe ist, mit den Beschäftigten zu kommunizieren. Denn miteinander zu reden, ist das wichtigste Werkzeug einer Führungskraft. Unterschiedliche Führungsstrategien erfordern auch unterschiedliche Kommunikationsstrategien.²⁸ Für eine gute Kommunikation gibt es jedoch kein Patentrezept, das sich auf jedes Unternehmen anwenden lässt und immer gelingt. Die Organisationen selbst, Arbeits- und Gesprächssituationen sowie beteiligte Personen sind dafür zu verschieden.

Aber es gibt einige Empfehlungen, die helfen, eine gute Kommunikation zwischen Führungskräften und Belegschaft zu etablieren.²⁹ Regelmäßige Teamsitzungen, zeitnahe Fallbesprechungen, ein gut gepflegtes Übergabebuch im Schichtdienst oder andere Absprachen zur optimalen Arbeitsumsetzung unterstützen diesen Prozess. Auch Teamtage, der bewährte Betriebsausflug, ein Sommerfest oder die alljährliche Weihnachtsfeier schaffen Raum für Austausch und gemeinsames Erleben.

Zuhören und ernst nehmen

Ziel sollte es sein, einen Kommunikationsfluss in beide Richtungen aufzubauen.



Dadurch entstehen Verständnis und Vertrauen, die Gesprächspartner/-innen können ihr Gegenüber besser einschätzen. Um regelmäßig und nicht nur anlassbezogen miteinander zu kommunizieren, ist es wichtig, dass Führungskräfte für die Mitarbeiter/-innen präsent und erreichbar sind, mit ihnen ins Gespräch kommen und versuchen, ihren Standpunkt zu verstehen. Die Basis gelungener Kommunikation ist aufmerksames Zuhören. Nur so können Missverständnisse vermieden werden und Menschen sich ernst genommen fühlen. Zudem erhalten Führungskräfte nur dann wichtige Informationen und Ideen, wenn sie sich für ihre Mitarbeiter/-innen ernsthaft interessieren, ihnen Zeit und Aufmerksamkeit schenken.³⁰

Ein entscheidender Bestandteil guter Kommunikation ist, den Beschäftigten relevante Informationen, zum Beispiel zu Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, weiterzugeben. So sorgt die Führungskraft für Transparenz und Verlässlichkeit. Die Mitarbeiter/-innen sind dann eher bereit, Entscheidungen, auch unangenehme, mitzutragen und in die Praxis umzusetzen.

i

Worauf es beim Mitarbeitergespräch ankommt³¹

Regelmäßig, jedoch mindestens ein Mal im Jahr, sollten Führungskräfte mit ihren Beschäftigten ein vertrauliches Mitarbeitergespräch führen, um sich konstruktiv auszutauschen, Leistungen zu beurteilen und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen. Damit dieses Gespräch für beide Parteien erfolgreich und nicht nur reine Pflichtaufgabe ist, gibt es einige Regeln:

- Die Gesprächsführung übernimmt die Führungskraft. Die/der Vorgesetzte beginnt das Gespräch und lenkt es. Dabei sollten Führungskräfte so klar und konkret wie möglich kommunizieren.
- Mitarbeiter/-innen sollten viel Raum haben, ihre Meinung zu äußern und sich inhaltlich einzubringen. Andernfalls fühlen sie sich ihrem Gegenüber häufig ausgeliefert.
- Führungskräfte sollten ihren Beschäftigten ein ehrliches Feedback zur erbrachten Leistung geben und ihnen gegebenenfalls die Arbeits- und Organisationsziele verdeutlichen. Lob und Dank sollten eindeutig ausgesprochen werden. Zunächst sollten jedoch die Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit haben, Bilanz zu ziehen.
- Zentral ist, dass konkrete Vereinbarungen über weitere Karriereschritte, Fortbildungsangebote und anstehende Arbeitsaufgaben getroffen werden.
- Die Mitarbeiter/-innen sollten ebenfalls die Möglichkeit haben, der/dem Vorgesetzten eine Rückmeldung zu ihrem/seinem Führungsverhalten zu geben. Auf Probleme im Team oder im Kollegenkreis sollte im Mitarbeitergespräch hingewiesen werden.
- Wichtig ist, dass sich beide Parteien gut auf das Gespräch vorbereiten. Für die Beschäftigten empfiehlt es sich, die eigene Arbeit zu protokollieren (mindestens der letzten vier Wochen) und sich zu überlegen, welchen Mehrwert sie für die Organisation erbringen.
- Führungskräfte sollten sich fragen, ob die Ziele aus dem Vorjahr erreicht worden sind, sich die Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters verbessert hat, wo Entwicklungspotenzial besteht, wodurch sie/er möglicherweise aufgefallen ist, und wie es mit ihrem/seinem sozialen Verhalten im Team aussieht. Zudem sollten sie sich ganzjährig Notizen über die Tätigkeit ihrer Beschäftigten machen und besondere Leistungen festhalten. Direkte Vergleiche mit Kolleginnen und Kollegen sollten im Gespräch vermieden werden.
- Wenn es um neue Aufgaben oder eine Gehaltserhöhung geht, sollten Führungskräfte ihre Möglichkeiten im Vorfeld ausloten und auch ihren Beschäftigten raten, sich aussagekräftige Argumente zu überlegen.
- Führungskräfte sollten darauf achten, dass ihre Mitarbeiter/-innen mit einem positiven Gefühl aus dem Gespräch herausgehen, sie alle Argumente verstanden haben und Entwicklungsmöglichkeiten sehen.



Arbeitsleistung wertschätzen

Grundsätzlich fühlen sich Mitarbeiter/-innen umso stärker an eine Organisation gebunden, je mehr Anerkennung und Wertschätzung sie für ihre Arbeit und Entwicklung erhalten. Lob, Dank und positives Feedback motivieren die Beschäftigten: Sie sind mit mehr Elan bei der Arbeit, innovativer, leistungsfähiger und sorgen für ein besseres Betriebsklima. Umso wichtiger ist es, dass Vorgesetzte die Leistungen und Erfolge einzelner Mitarbeiter/-innen, aber auch von einem Team, anerkennen und wertschätzen.³² Vielen Führungskräften fällt es jedoch schwer, gute Leistungen ihrer Beschäftigten entsprechend zu würdigen und ein Lob auszusprechen. Eine positive Rückmeldung wird in der Alltagshektik häufig vergessen. Stattdessen werden gute Leistungen stillschweigend zur Kenntnis genommen und nur in Einzelfällen thematisiert. Die fehlende Anerkennung kann dazu führen, dass die Mitarbeiter/-innen glauben, sie seien ihren Vorgesetzten egal.³³ Ihre Motivation und Arbeitsleistung



sinken. Um dies zu vermeiden, sollten Führungskräfte ihren Beschäftigten regelmäßig ein gutes Feedback geben. Wichtig ist, dass ihre Aussagen glaubwürdig sind. Denn Mitarbeiter/-innen merken, wenn ein Lob nicht ernst gemeint ist.

i

Richtig Feedback geben³⁴

Damit Mitarbeiter/-innen ein Feedback als ehrlich gemeinte Rückmeldung empfinden, sich anerkannt und wertgeschätzt fühlen, können Führungskräfte folgende Tipps im Gespräch umsetzen:

- Sprechen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen häufig mit Namen an.
- Seien Sie empathisch und zeigen Sie aufrichtiges Interesse an ihren Wünschen und Bedürfnissen.
- Loben Sie Fortschritte und Entwicklungen, nicht nur reine Arbeitsergebnisse.
- Geben Sie frühzeitig Feedback, damit sich die Mitarbeiter/-innen noch gut an die Situation erinnern können.
- Beziehen Sie Ihre Rückmeldung auf eine konkrete Arbeitssituation.
- Beschreiben Sie das Verhalten, nicht die Eigenschaften der/des Beschäftigten.
- Sprechen Sie in der Ich-Form und formulieren Sie klar und verständlich.
- Unterscheiden Sie zwischen objektiven Fakten und eigenen subjektiven Wahrnehmungen. Machen Sie persönliche Urteile deutlich.
- Werden Sie sich Ihrer Einstellung gegenüber der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter bewusst, da sie Ihre Wahrnehmung und Meinung beeinflusst.
- Nutzen Sie Feedback als Instrument zur Unterstützung und richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Zukunft.





Konflikte richtig moderieren

Wo Menschen miteinander zu tun haben, gibt es auch Konflikte. Da diese sehr unterschiedlich ausgetragen werden können – zum Beispiel offen und wortreich, sachlich oder schweigend – ist es nicht immer einfach, konstruktiv damit umzugehen. Zu schwierigen Situationen kommt es, wenn Abhängigkeitsverhältnisse bestehen, Interessen und Bedürfnisse nicht beachtet oder Gefühle verletzt werden. Das passiert meistens nicht plötzlich, Konflikte entwickeln sich mit der Zeit. Damit eine produktive Zusammenarbeit wieder möglich ist, sollten Führungskräfte schwierige Themen offen ansprechen und die Beteiligten an einen Tisch bringen. Nur so können die Wurzeln des Problems ausfindig gemacht werden.³⁵

In vielen Organisationen ist der größte Konfliktherd der krankheitsbedingte Ausfall von Beschäftigten. Im ambulanten Pflegedienst müssen Kolleginnen und Kollegen dann zum Beispiel die Touren der Erkrankten übernehmen. In Zeiten zunehmender Arbeitsverdichtung führt das häufig zu Frustration und Ärger.

Auch das Gefühl, bei der Schicht- oder Urlaubsplanung benachteiligt zu werden, erzeugt Spannungen innerhalb der Belegschaft.

Lösungen gemeinsam entwickeln

Besonders Mobbing oder Diskriminierung sollten unmittelbar thematisiert werden. Die Führungskraft muss hinterfragen, ob sie Teil des Konflikts ist oder emotional involviert. In diesem Fall sollte eine andere Person den Konflikt schlichten. Wichtig ist, dass Lösungen nicht erzwungen, sondern gemeinsam entwickelt werden. Die Führungskraft sollte dabei eine neutrale Position einnehmen. Im Idealfall gibt es am Ende ein Ergebnis, das beide Parteien zufriedenstellt. Auch wenn Konflikte häufig sehr unangenehm sind, können sie eine Chance darstellen, problematische Arbeitsabläufe oder Einstellungen zu verändern. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten ist bereichernd für jede Organisation.³⁶

2.4 Gutes Führen lernen

Führungskräfte sind Vorbilder, an denen sich die Beschäftigten orientieren

Gute Führungskräfte werden nicht geboren, sondern sie müssen sich auf ihre Rolle vorbereiten, sich schulen und weiterbilden. Denn Führung ist erlernbar. Gerade qualifizierte Fachkräfte, die während ihrer Ausbildung oder beruflichen Tätigkeit bisher keine Erfahrungen in diesem Bereich sammeln konnten, sollten eine fundierte Weiterbildung zur Führungskraft machen. Die Paritätische Akademie NRW bietet verschiedene Seminare zur Personalführung an (zum Beispiel „Ein Team leiten“, „Unangenehme Botschaften annehmbar kommunizieren“ oder „Wirksam handeln und

führen“), in denen sich alle Beschäftigten (Nachwuchsführungskräfte, Teamleiter/-innen, Einrichtungsleiter/-innen, Geschäftsführer/-innen) schulen lassen können.³⁷

Konstruktiv mit Fehlern umgehen

Leitungskräfte, die noch nicht so erfahren sind, müssen sich intensiv mit dem eigenen Führungsverhalten auseinandersetzen und es ständig reflektieren. Erbringen Mitarbeiter/-innen nicht die gewünschte Leistung oder führen eine Aufgabe falsch aus, sollten sie herausfinden, welchen Anteil sie daran haben und zu eigenen Fehlern stehen. Denn Fehler gehören zum Berufsalltag: Sie bieten die Gelegenheit, Abläufe zu hinterfragen, zu optimieren und Prozesse neu zu strukturieren. Wenn Führungskräfte Fehler als Chance zum Lernen begreifen, werden die Beschäftigten risikobereiter.³⁸ So kann durch das Verhalten der Vorgesetzten eine Kultur der Reflexion und des Lernens in der Organisation entstehen.

Führung übernimmt Verantwortung

Mit ihren Entscheidungen und ihrem Verhalten haben Führungskräfte großen Einfluss auf die Beschäftigten – sie dienen ihnen als Vorbilder. Die Mitarbeiter/-innen orientieren sich, bewusst oder unbewusst, an der Führungskraft.³⁹ Sie achten darauf, wie Vorgesetzte beispielsweise mit ihrer eigenen Arbeitsbelastung umgehen oder ob Überstunden für sie an der Tagesordnung sind.⁴⁰ In allen in diesem Handbuch beschriebenen Bereichen guter Arbeit (Gesundheit und Arbeitsfähigkeit unterstützen, Beruf und Privatleben vereinbaren, Chancengleichheit und Vielfalt gestalten) leben Leitungskräfte ihren Beschäftigten eine Führungsrolle vor. Daher sollten sie Verantwortung übernehmen, sich bei Auseinandersetzungen, zum Beispiel mit höher stehenden Vorgesetzten, vor ihre



Mitarbeiter/-innen stellen und ihnen auf diese Weise Verständnis und Sicherheit vermitteln – in einem Umfeld, das von Wandel, Veränderung und Arbeitsverdichtung geprägt ist.



Personalführung testen

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) bietet Führungskräften die Möglichkeit, ihre „Personalführung“ zu überprüfen. Mit dem INQA-Check „Personalführung“ lassen sich Stärken und Schwächen identifizieren. Zudem werden Verbesserungsvorschläge für die Personalführung gemacht. Der INQA-Check ist kostenfrei downloadbar: www.inqa-check-personalfuehrung.de

2.5 Den Wandel gestalten

Veränderungen sind Herausforderungen, denen sich Führung und Beschäftigte gemeinsam stellen müssen

In Zeiten des ständigen Wandels sind Veränderungsprozesse unvermeidbar, wenn soziale Organisationen ihre Dienstleistungen weiterhin in gleichbleibend hoher Qualität anbieten möchten. Führungskräfte sind daher aufgefordert, diese Prozesse verantwortungsvoll zu gestalten, alle Beteiligten zu informieren und an der Umsetzung zu beteiligen. Denn Veränderungen stellen für die Mitarbeiter/-innen eine Herausforderung dar und wirken sich häufig auf die gesamte Unternehmenskultur aus. Sie können dazu führen, dass die Belegschaft verunsichert ist, weil sich bekannte Strukturen wandeln. Die Arbeitsbelastung kann zunehmen und soziale Beziehungen können sich ändern, weil Teams und Arbeitsgruppen neu zusammengesetzt werden. Insgesamt können sich



Unsere Empfehlungen

- Führungsverständnis und -verhalten der Leitungsebene prägen Klima und Unternehmenskultur. Führungskräfte sollten einen wertschätzenden, mitarbeiterorientierten Führungsstil pflegen und die Unternehmenskultur nach innen und außen leben.
- Ein Unternehmensleitbild, in dem Normen, Werte und Ziele beschrieben sind, erleichtert Führungskräften und Beschäftigten die Orientierung und Identifizierung mit der Organisation.
- Um neuen Beschäftigten den Einstieg zu erleichtern, sollten sie systematisch integriert werden. Dabei helfen eine Einführungsmappe, ein Einarbeitungsplan oder Patenschaften.
- Führungskräfte sollten Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiter/-innen kennen und ihre Kompetenzen herausfinden, damit sie sie für die richtigen Tätigkeiten einsetzen und entsprechend fördern können.
- Führung bedeutet Kommunikation. Führungskräfte sollten regelmäßig mit ihren Beschäftigten reden, Leistungen anerkennen, wertschätzen und Konflikte lösungsorientiert managen.
- Das Mitarbeitergespräch ist wichtig für Führungskräfte und Beschäftigte. Es sollte gut vorbereitet werden und gegenseitiges Feedback ermöglichen.
- Gute Führung kann man lernen. Führungskräfte sollten entsprechend geschult werden und sich weiterbilden. Sie sind Vorbilder und sollten sich dieser Rolle bewusst sein. Fehlertoleranz fördert eine Kultur des Lernens.
- Veränderungen stellen Herausforderungen für alle dar. Führungskräfte sollten daher frühzeitig und ehrlich informieren und Beschäftigte an der Gestaltung des Wandels aktiv beteiligen.



die Mitarbeiter/-innen überfordert fühlen, wodurch Motivation und Arbeitsleistung nachlassen.

Da es den meisten Menschen schwerfällt, gewohnte Denk- und Verhaltensmuster zu ändern, dauert es oft lange, bis Mitarbeiter/-innen Veränderungen auch akzeptiert haben. Vor allem komplexe Prozesse, wie der Wegfall von Arbeitsplätzen, die Umstrukturierung einer ganzen Abteilung oder die Übernahme neuer Aufgaben, stellen Führungskräfte vor große organisatorische und kommunikative Herausforderungen.



Erfolgreich durch den Wandel führen

Besonders wichtig ist es, dass Führungskräfte ihren Beschäftigten frühzeitig und ehrlich anstehende Veränderungen persönlich mitteilen. Nur so können Misstrauen und Fehlinterpretationen vermieden werden. Die Mitarbeiter/-innen sollten ihre Meinung äußern, mitdenken und mitgestalten dürfen. Wenn Führungskräfte den Beschäftigten gleichzeitig Orientierung geben, für sie ansprechbar sind und gute Argumente für den anstehenden Wandel liefern, bestehen gute Chancen, dass sie die Notwendigkeit zur Veränderung nicht nur verstehen, sondern den Wandel auch mittragen. Gerade in schwierigen Zeiten ist es besonders wichtig, die Leistungen der Mitarbeiter/-innen anzuerkennen und wertzuschätzen. Schließlich gilt es, Geduld zu haben und den Beschäftigten die nötige Zeit zu geben, um sich an die Veränderungen zu gewöhnen.⁴¹ ●



Mehr zum Thema

Das „Forum Gute Führung“ ist ein Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Es setzt sich mit der Frage auseinander, was „Gute Führung“ in Zukunft kennzeichnet. Interessierte finden auf der Homepage Befragungsergebnisse, Video-Interviews mit Führungskräften, virtuelle Workshops und eine Online-Community zum Austausch: www.forum-gute-fuehrung.de

Auf der Webseite des Verlags PRO Sozial finden soziale Organisationen Praxistipps und Arbeitshilfen für ihr gesamtes Sozialmanagement. Zu den behandelten Themen gehören auch Teamarbeit und Mitarbeiterführung: www.nonprofit.de

Das Projekt „psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA), das vom BKK Dachverband e. V. koordiniert und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert wird, beschäftigt sich damit, wie Führungskräfte ihre Teams wirkungsvoll unterstützen und ihnen konkrete Lösungen für einen stressfreien Arbeitsalltag anbieten können. Es werden unter anderem Tipps und Arbeitshilfen zu den Themen „Gesundheitsgerechte Unternehmenskultur“, „Mitarbeiterorientierte Führung“, „Konfliktmanagement“ und „Change Management“ angeboten: www.psyga.info > **Stress vermeiden**



Literatur-/Internetquellen

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

- ¹ 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 > **Eingabe ins Suchfeld: Gesundheitsrisiko Arbeitslosigkeit**
- ² 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 > **Eingabe ins Suchfeld: Jeder sechste Arbeitnehmer hat keinen Bock**
- ³ Bohsem, G./Öchsner, T.: Fachkräftemangel. Deutschland im Pflegenotstand. Erschienen am 11.09.2013. Abrufbar im Internet. URL: www.sueddeutsche.de > **Eingabe ins Suchfeld: Deutschland im Pflegenotstand**
- ⁴ Scheller, M.: Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe. Eine Expertenbefragung im Bereich des Landschaftsverbandes Rheinland (LVR). München 2011.
- ⁵ Bundesagentur für Arbeit: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfte in der Kinderbetreuung und -erziehung. Nürnberg 2013, S. 18.
- ⁶ Statista GmbH. Abrufbar im Internet. URL: www.statista.com > **Eingabe ins Suchfeld: Pflegesektor – Erwarteter Fachkräftemangel 2011**
- ⁷ 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 > **Presse > FORUM > Archiv 2012 > 1/2012 > Aus dem Verband**
- ⁸ Die Arbeitshilfen, Materialien sowie der „Demografie-Selbstcheck“ stehen auf der Projekthomepage zum kostenfreien Download zur Verfügung: 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
- ⁹ 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.
- ¹⁰ Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB). Abrufbar im Internet. URL: www.dgb-index-gute-arbeit.de
- ¹¹ 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.
- ¹² Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Abrufbar im Internet. URL: www.inqa.de > **Die Initiative > Über uns > Ziele**
- ¹³ 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 > **Publikationen > Thematische Veröffentlichungen > Arbeitsmarkt**
- ¹⁴ Pickshaus 2007, S. 16–17.
- ¹⁵ 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 > **Eingabe ins Suchfeld: INQA-Bericht 19**
- ¹⁶ 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 > **DIE ZEIT Archiv > Ausgabe 10/2014**
- ¹⁷ Loffing, D./Loffing, C.: Mitarbeiterbindung ist lernbar. Berlin / Heidelberg 2010, S. 8.
- ¹⁸ ebd., S. 16.
- ¹⁹ ebd., S. 147.
- ²⁰ Staiger-Engel, J.: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Sozialwirtschaft – Notwendigkeit, Handlungsansätze und Beispiele guter Praxis. Hamburg 2013, S. 9.
- ²¹ Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA): Mitarbeiterorientierte Führung. Abrufbar im Internet. URL: www.psyga.info > **Stress vermeiden > Mitarbeiterorientierte Führung**
- ²² Gabrisch, J./Krüger, C.: Einfach führen – Wie sich Personalentwicklung in den Alltag integrieren lässt. Frankfurt/New York 2007, S. 9.
- ²³ Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA): Mitarbeiterorientierte Führung.

- ²⁴ Loffing/Loffing 2010, S. 99–102.
- ²⁵ Gabrisch/Krüger 2007, S. 55–57.
- ²⁶ ebd., S. 133.
- ²⁷ Verlag PRO Sozial: Fördern Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter – indem Sie jeden richtig einsetzen. Abrufbar im Internet. URL: www.nonprofit.de > **Team & Führung > Motivation**
- ²⁸ Rauchfuß, A.: Unternehmenskultur und Führung werteorientiert gestalten. Präsentation im Rahmen des Projekts GUTE ARBEIT LEBEN. Gleichnamige Aufbauqualifizierung vom 23./24.04.2013.
- ²⁹ Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA): Kommunikation und Interaktion in der Pflege. Dresden 2010, S. 8. Abrufbar im Internet. URL: www.inqa.de > **Eingabe ins Suchfeld: „Kommunikation und Interaktion in der Pflege“**
- ³⁰ Gabrisch/Krüger 2007, S. 67–70.
- ³¹ Groll, T.: Personalführung: So wird das Mitarbeitergespräch zum Erfolg. Erschienen auf ZEIT Online am 21.03.2012. Abrufbar im Internet. URL: www.zeit.de > **Eingabe ins Suchfeld: „So wird das Mitarbeitergespräch zum Erfolg“**
- ³² Loffing/Loffing 2010, S. 147.
- ³³ Gabrisch/Krüger 2007, S. 79–80.
- ³⁴ Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2010, S. 11, 25 und 81.
- ³⁵ 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 > **Eingabe ins Suchfeld: „Kein Stress mit dem Stress – Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen“**
- ³⁶ ebd.
- ³⁷ 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
- ³⁸ Verlag PRO Sozial: Fördern Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter – indem Sie jeden richtig einsetzen.
- ³⁹ Gabrisch/Krüger 2007, S. 76.
- ⁴⁰ 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 > **Publikationen > Info-Material > BDP-Kampagne „Gesunde Arbeit“ > Broschüren „Gesunde Arbeit“ > Teil 2**
- ⁴¹ BKK Bundesverband 2012, S. 109–113.
- ⁴² 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 > **in der Fußzeile (Footer) FAQs anklicken > What is the WHO definition of health?**
- ⁴³ Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA). Abrufbar im Internet. URL: www.psyga.info > **Psychische Gesundheit > Daten und Fakten**
- ⁴⁴ 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 > **Leitfäden > Praxisleitfaden Arbeits- und Gesundheitsmanagement**
- ⁴⁵ 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 > **Eingabe ins Suchfeld: „Gesunde Mitarbeiter“**
- ⁴⁶ 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 > **Eingabe ins Suchfeld: A449**
- ⁴⁷ 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 > **Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz > Gefährdungsbeurteilung**
- ⁴⁸ Die Seminare der Paritätischen Akademie NRW finden Sie auf der Homepage: www.paritaetische-akademie-nrw.de
- ⁴⁹ 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 > **Angebote für Mitglieder > Günstig einkaufen > Bundesweite Rahmenverträge des Paritätischen Gesamtverbandes > Rahmenvertragsdatenbank > Suche Rahmenverträge: Arbeitssicherheit** oder ähnliche Begriffe eingeben.
- ⁵⁰ Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2014, S. 85.
- ⁵¹ ebd., S. 89.

- ⁵² 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.
- ⁵³ ebd., S. 48.
- ⁵⁴ 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
- ⁵⁵ Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP) (Hg.): Führung und Gesundheit. S. 2.
- ⁵⁶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): Mit Sicherheit mehr Gewinn – Wirtschaftlichkeit von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. 3. Auflage, Dortmund 2007, S. 20.
- ⁵⁷ Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA). Abrufbar im Internet.
URL: www.psyga.info > **Psychische Gesundheit** > **Gesundheitsförderung lohnt sich**
- ⁵⁸ 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.
- ⁵⁹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Personalmarketingstudie 2012: Familienbewusstsein ist konjunkturresistent. Berlin 2012(a), S. 2–3.
- ⁶⁰ ebd., S. 2–3.
- ⁶¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Berlin 2003, S. 6–14.
- ⁶² 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 > **Materialien** > **Vereinbarkeit**
- ⁶³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) 2012(a), S. 3.
- ⁶⁴ 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 > **Eingabe ins Suchfeld: Leitfaden Familienbewusste Arbeitszeiten**
- ⁶⁵ 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 > **Service** > **Archiv** > **16. Legislaturperiode** > **Newsletter**
- ⁶⁶ Statistisches Bundesamt: Starre Arbeitszeiten für fast 60 Prozent der Beschäftigten. Pressemitteilung Nr. 439 vom 29.11.2011. Abrufbar im Internet. URL: www.destatis.de > **Presse & Service** > **Presse** > **Pressemitteilungen**
- ⁶⁷ Arbeitnehmerkammer Bremen/INQA Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hg.): Teilzeitarbeit – Vollzeitmann. Portraits von Männern in Teilzeit. Bremen/Dortmund 2014, S. 7.
- ⁶⁸ ebd., S. 8.
URL: www.bmfsfj.de > **Service** > **Archiv** > **16. Legislaturperiode** > **Newsletter**
- ⁶⁹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) 2012(b), S. 10–12.
- ⁷⁰ Arbeitnehmerkammer Bremen: Teilzeitarbeit – Vollzeitmann: Betriebe müssen umdenken. Pressemeldung vom 31.01.2014. Abrufbar im Internet. URL: www.arbeitnehmerkammer.de > **Presse** > **Pressearchive**
- ⁷¹ 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 > **Eingabe ins Suchfeld: Grundformen Arbeitszeitgestaltung 2011**
- ⁷² 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
- ⁷³ DPA: Beruf und Familie: Kinder bremsen Frauen aus. Erschienen auf ZEIT Online am 12.08.2010. Abrufbar im Internet. URL: www.zeit.de > **Eingabe ins Suchfeld: „Kinder bremsen Frauen aus“**
- ⁷⁴ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013. Berlin 2013, S. 24.

- ⁷⁵ Diese und weitere Empfehlungen finden Sie auf folgender Homepage: **www.erfolgsfaktor-familie.de** > **Wissen & Praxis > Wissensplattform zu familienbewusster Personalpolitik**
- ⁷⁶ berufundfamilie gGmbH (Hg.): News – Mehr Erfolg mit mehr Familie!. Frankfurt a. M. September 2013, S. 1.
- ⁷⁷ berufundfamilie gGmbH (Hg.) September 2013, S. 1.
- ⁷⁸ 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** > **Eingabe ins Suchfeld: In Sorge um die Alten**
- ⁷⁹ 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.
- ⁸⁰ 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**
- ⁸¹ 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.
- ⁸² Interkulturalität und Parität: Leitlinien und Empfehlungen 2012. Abrufbar im Internet. URL: **www.paritaet-nrw.org** > **Über uns > Grundsätze > Leitlinien Interkultur**
- ⁸³ VIA Bayern – Verband für interkulturelle Arbeit e. V.: Diversity Management. Abrufbar im Internet. URL: **www.vielfalt-gestalten.de** > **Diversity > Diversity Management**
- ⁸⁴ ebd. > **Diversity > Diversity-Dimensionen**
- ⁸⁵ Watrinet 2012, S. 163.
- ⁸⁶ Die Grundsatzpapiere finden Sie auf der Homepage des Paritätischen NRW. Abrufbar im Internet. URL: **www.paritaet-nrw.org** > **Über uns > Grundsätze**
- ⁸⁷ VIA Bayern – Verband für interkulturelle Arbeit e. V.: Diversity Management.
- ⁸⁸ Regionalverband Ruhr: Differenzierte Bevölkerungsstruktur. Abrufbar im Internet. URL: **www.metropoleruhr.de** > **Land & Leute > Daten & Fakten > Bevölkerung**
- ⁸⁹ 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.
- ⁹⁰ Charta der Vielfalt e.V. Abrufbar im Internet. URL: **www.charta-der-vielfalt.de** > **Diversity > Diversity-Dimensionen > Geschlecht**
- ⁹¹ ebd. > **Diversity-Dimensionen > Über die Charta**
- ⁹² ebd. > **Diversity-Dimensionen > Alter**
- ⁹³ 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** > **Infothek > Publikationen**
- ⁹⁴ Scherenberg, V.: Zwischen Sein und Schein: Employer Branding im Gesundheitswesen. In: Jahrbuch und Monitoring Gesundheitswirtschaft 2012 – Prozessoptimierung, Technologien, Politik & Recht. Berlin 2012, S. 120.
- ⁹⁵ Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA). Abrufbar im Internet. URL: **www.employerbranding.org** > **Employer Branding > Definition**
- ⁹⁶ Interview Projektteam GUTE ARBEIT LEBEN mit Cornelia Heider-Winter vom Paritätischen Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. (geführt am 23.07.2014).
- ⁹⁷ 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** > **Suchbegriff: Wie die Generation Y den Arbeitsmarkt revolutionieren wird**
- ⁹⁸ StepStone Deutschland GmbH: Jobsuche 2013. Wie Recruiter und Bewerber vorgehen und was sie erwarten. Abrufbar im Internet. URL: **www.stepstone.de** > **Für Arbeitgeber > HR-Expertise > HR-Studien > Befehl „Jetzt herunterladen“ > Jobsuche 2013**
- ⁹⁹ Scherenberg 2012, S. 121.
- ¹⁰⁰ Das Jahresprogramm 2015 finden Sie auf der Homepage der Paritätischen Akademie NRW. Abrufbar im Internet. URL: **www.paritaetische-akademie-nrw.de**