



3 Belastungen nehmen zu

Die Anforderungen der modernen Arbeitswelt wirken sich auf Gesundheit und Wohlbefinden aus

Unsere Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten rasant verändert. Durch den technischen Fortschritt werden Arbeitsabläufe schneller. Smartphone und Laptop schaffen neue Freiräume und können die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern. Die ständige Erreichbarkeit in beruflichen Belangen führt jedoch gleichzeitig zu mehr Stress und Hektik. Die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit wird für viele Beschäftigte zur permanenten Herausforderung und psychischen Belastung. Zudem macht die Ökonomisierung auch vor gemeinnützigen Einrichtungen kei-

nen Halt. Der zunehmende Konkurrenz- und Preisdruck erfordert Veränderungen, die sich negativ auf die Arbeitsbedingungen auswirken und zu noch mehr Arbeitsverdichtung führen.

Veränderungen erfordern Anpassung
Hinzukommen steigende Anforderungen an die fachliche und teilweise auch an die körperliche Arbeit. Die Betreuung von Kindern unter drei Jahren in den Kindertagesstätten bedeutet für die Fachkräfte eine größere Belastung durch vermehrtes Tragen, einen höheren Lärmpegel sowie wachsende

Ansprüche der Eltern. Die Tages- und Wohneinrichtungen für Menschen mit Behinderung stehen ebenfalls vor neuen Herausforderungen: Die älter werdende Kundschaft benötigt mehr pflegerische Leistungen, dadurch erhöhen sich die Belastungen in einem Arbeitsumfeld, in dem der Fachkräftemangel sowieso schon deutlich zu spüren ist. Die Qualifizierungs- und Beschäftigungsträger müssen sich ebenfalls mit schwierigen Rahmenbedingungen und Ausschreibungsverfahren auseinandersetzen. Sie können ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern teilweise nur befristete Arbeitsverträge anbieten. Das verunsichert, schürt die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und wirkt sich somit negativ auf ihr seelisches Wohlbefinden aus. Zudem erfordern arbeitsmarktpolitische Vorgaben und wechselnde Ansprüche der Auftraggeber eine hohe Flexibilität und Anpassung. Die Führungskräfte und alle Beschäftigten stehen dadurch ständig unter Druck, die neuen Aufgaben gut zu bewältigen.

Arbeitsfähigkeit im Alter erhalten

Auch formale Anforderungen der Kostenträger zum Nachweis der Qualität und der Wirksamkeit der Dienstleistungen empfinden Mitarbeiter/-innen als zusätzliche Belastung, denn sie bilden häufig ein Spannungsfeld zwischen ihren pädagogischen und fachlichen Ansprüchen. Ein Beispiel dafür ist die Pflege, in der die Dokumentation und Abrechnung von Leistungen im Minutentakt in vielen Fällen bereits die Arbeitsabläufe bestimmt. Durch längere Lebensarbeitszeiten und älter werdende Belegschaften wird es daher für Arbeitgeber immer wichtiger, präventive und gesundheitsfördernde Maßnahmen umzusetzen, um die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten zu erhalten. Mit zunehmendem Alter steigt zudem das

” Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.⁴²
Weltgesundheitsorganisation (WHO)

Risiko, chronisch zu erkranken. Körperliche und psychische Belastungen, zusätzliche fachliche Anforderungen, mehr Stress und Hektik wirken sich auf ältere Arbeitnehmer/-innen oftmals intensiver aus.

Krankschreibungen kosten Geld

Grundsätzlich hat Arbeit einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und die persönliche Entwicklung des Einzelnen. Menschen in der Sozialwirtschaft haben in der Regel eine hohe Arbeitsmotivation und identifizieren sich stark mit ihren Tätigkeiten – sie sehen ihre Arbeit als Berufung. Zunehmende berufliche Herausforderungen und Überlastung wirken sich jedoch negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten aus.





erbracht werden, müssen Kolleginnen und Kollegen die Arbeit der Erkrankten übernehmen. Das führt zu zusätzlichen Belastungen und eventuell auch Spannungen im Arbeitsalltag, was sich wiederum negativ auf das Betriebsklima auswirkt. Daher ist es wichtig, dass Arbeitgeber sich nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen mit dem Thema Gesundheit auseinandersetzen. Sie sollten sich bewusst machen, wie sie durch ein mitarbeiterorientiertes, wertschätzendes Führungsverhalten, präventive Gesundheitsförderung und Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz ihre Mitarbeiter/-innen frühzeitig unterstützen und ihre Arbeitsbedingungen langfristig verbessern können.

Besonders wenn die Berufung im Arbeitsalltag nicht mehr umgesetzt werden kann, besteht die Gefahr von Burn-out und psychischen Erkrankungen. Die Folgen sind gravierend: Im Falle einer psychischen Erkrankung fehlen Menschen im Durchschnitt 39,5 Tage bei der Arbeit, bei anderen Krankheiten sind es hingegen nur 13,5 Tage.⁴³ Möchte eine Organisation ihre Dienstleistungen professionell umsetzen, mit der guten Qualität ihrer sozialen Arbeit überzeugen und neue Kundinnen und Kunden gewinnen, benötigt sie dafür gesunde, motivierte, kreative und leistungsfähige Beschäftigte. Fallen Mitarbeiter/-innen krankheitsbedingt aus, kostet das den Arbeitgeber viel Geld: Er muss ihren Lohn für sechs Wochen weiterhin zahlen, erhält dafür in dieser Zeit aber keine Gegenleistung.

Gesunde Arbeitsbedingungen schaffen

Hinzu kommt, dass der Betriebsablauf durch den krankheitsbedingten Ausfall von Beschäftigten gestört wird. Soll eine gewünschte Dienstleistung

3.1 Gesetzliche Vorgaben

Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Wiedereingliederung sind für Arbeitgeber verpflichtend

Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz gehört auch für soziale Unternehmen zum Pflichtprogramm. Diese gesetzlich verbindlichen Maßnahmen sollen gesundheitliche Schäden verhindern und körperliche sowie psychische Gefährdungen während der Arbeit so gering wie möglich halten. Vorkehrungen für den Ernstfall müssen ebenfalls getroffen werden: Stichworte sind hier der Umgang mit Gefahrenstoffen, die Sicherheit der technischen Ausstattung oder der Brandschutz.

Neben dem Arbeitssicherheits- und dem Arbeitsschutzgesetz gibt es eine Vielzahl von Verordnungen und verbindliche Richtlinien der Berufsgenossenschaften. Den Überblick zu behalten ist nicht ganz einfach, aber wichtig. Denn Geschäftsführer/-innen haften bei Unfällen persönlich, wenn Arbeitsschutzbestimmun-

gen im Vorfeld nicht eingehalten oder notwendige Überprüfungen nicht dokumentiert worden sind.⁴⁴

Gefährdungsbeurteilungen durchführen

Eine wesentliche Grundlage des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind Gefährdungsbeurteilungen, die in Einrichtungen mit mehr als zehn Beschäftigten verpflichtend sind. Neben körperlichen müssen seit Oktober 2013 auch psychische Belastungen und Gefährdungen berücksichtigt werden. Doch längst nicht alle Unternehmen führen solche Beurteilungen durch und Fragen zu psychischen Belastungen werden sehr häufig gar nicht gestellt – wie verschiedene Umfragen zeigen.⁴⁵ Das liegt unter anderem daran, dass sich schwer definieren lässt, wie hoch der arbeitsbedingte Anteil an psychischen Erkrankungen tatsächlich ist: Ab wann werden aus Arbeitsanforderungen Belastungen? Und wann wirken sich diese negativ auf die Psyche aus? Deshalb diskutieren Politik, Gesellschaft und Wissenschaft zurzeit die Einführung einer Anti-Stress-Verordnung.

Belastende Faktoren identifizieren

In der Publikation „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA)“ sind sogenannte Merkmalsbereiche aufgeführt (zum Beispiel Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung).⁴⁶ Für jeden einzelnen Bereich werden Faktoren benannt, die sich kritisch auf die psychische Gesundheit auswirken. Für die Arbeitsorganisation, zu der unter anderem die Gestaltung der Arbeitszeit gehört, bedeutet das zum Beispiel, dass Überstunden oder häufige Nachtarbeit die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen belasten. Bei den sozialen Beziehungen beeinflussen ständige Streitigkeiten oder Konflikte das Verhältnis zwischen Kolleginnen und Kollegen negativ. Im Bereich „Arbeitsumgebung“ sorgen fehlende Arbeitsmittel oder ungeeignete Software für Stress.

Passgenaue Maßnahmen entwickeln

Jede Organisation ist tagtäglich mit unterschiedlichen Anforderungen und Belastungen konfrontiert. Der Gesetzgeber lässt offen, wie die praktische Umsetzung entsprechender Maßnahmen aussehen soll. Folglich sollte jede Einrichtung ihr eigenes, betriebspezifisches Vorgehen entwickeln, um Gefährdungen aufzudecken und zu beseitigen. Dazu können verschiedene Methoden eingesetzt werden, wie beispielsweise Betriebsbegehungen oder Mitarbeiterbefragungen zu Sicherheitsmängeln. Die Berufsgenossenschaften und Rentenkassen bieten Informationen und Beratungen rund um das Thema Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz an.⁴⁷ Die Paritätische Akademie NRW plant im Frühjahr 2015 eine gemeinsame Fortbildung mit der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) zum Arbeits- und Gesundheitsschutz als Führungsaufgabe sowie Seminare für Sicherheitsbeauftragte im Unternehmen.⁴⁸





Was Sie beim Arbeits- und Gesundheitsschutz beachten sollten

- Alle verbindlichen Vorgaben wie Gesetze, Verordnungen und Richtlinien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sind bekannt und werden eingehalten.
- Die gesetzlich vorgeschriebenen Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Sicherheits- und Arbeitsschutzbeauftragte) sind geschult und freigestellt, externe Dienstleistungen, zum Beispiel Betriebsärztinnen oder -ärzte, eingekauft.⁴⁹
- Alle Mitarbeiter/-innen sind über die Ziele und Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes informiert, für Gefahren sensibilisiert und kennen die Regelungen für den Ernstfall.
- Es gibt ein systematisches und dokumentiertes Vorgehen, um Gefährdungen zu erheben und zu bewerten. Aus diesen Ergebnissen werden passgenaue Schutzmaßnahmen abgeleitet.

BEM als Chance nutzen

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ebenfalls eine gesetzlich vorgeschriebene Aufgabe. Der Arbeitgeber muss Beschäftigten, die innerhalb der letzten zwölf Monate insgesamt mehr als sechs Wochen arbeitsunfähig waren, Maßnahmen zur Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess anbieten. Dabei ist es egal, ob der/die Mitarbeiter/-in innerhalb dieser Zeit dauerhaft krank war oder es sich um verschiedene Kurzerkrankungen handelte. Ein BEM soll helfen, die Arbeitsunfähigkeit der Betroffenen zu beenden, weitere Erkrankungen zu vermeiden sowie Fehlzeiten zu reduzieren. Letztendlich führt der Arbeitsausfall zu finanziellen Einbußen und kann sich auch negativ auf die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit auswirken.

Verfahren transparent gestalten

Der Arbeitgeber sollte sich aber nicht nur aus wirtschaftlichen und gesetzlichen Gründen verpflichtet fühlen, alle Maßnahmen zu ergreifen, die eine Rückkehr ins Berufsleben und – idealerweise – an den alten Arbeitsplatz ermöglichen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtig, Mitarbeiter/-innen mit guten und gesunden Arbeitsbedingungen langfristig ans Unternehmen zu binden. Ein Eingliederungsverfahren ist für die Betroffenen immer freiwillig. Ein transparentes, gut strukturiertes und kommuniziertes Vorgehen, das in einer Betriebsvereinbarung mit Personalverantwortlichen und Betriebsrat geregelt ist, hilft gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Dadurch werden Ängste der Betroffenen, zum Beispiel dass sie ihre bisherige Arbeit nicht mehr ausüben können oder ihren Job verlieren, vermieden.

Den Einzelfall betrachten

Wie der Eingliederungsprozess ablaufen soll und welche unterstützenden Maßnahmen es gibt, muss individuell für jeden Einzelfall festgelegt und mit der/dem Betroffenen genau abgesprochen werden. Wichtig



ist, nicht an ihren/seinen Bedürfnissen vorzubezuplanen. Nach einer längeren Erkrankung sind Menschen oftmals nicht sofort wieder voll leistungsfähig – vielleicht können sie ihre alte Tätigkeit auch gar nicht mehr ausüben und der Arbeitgeber muss eine alternative Einsatzmöglichkeit für sie finden.⁵⁰ Nach einem Bandscheibenvorfall kann die Erzieherin einer Kindertagesstätte vorübergehend zum Beispiel nicht mehr auf dem Boden sitzen und die unter dreijährigen Kinder hochheben und tragen. Gemeinsam mit dem Arbeitgeber und gegebenenfalls auch mit externen Betriebsärztinnen oder -ärzten muss geklärt werden, wie sich diese körperliche Belastung vermeiden lässt und der Arbeitsplatz entsprechend angepasst werden kann. Eine Lösung könnte sein, die betroffene Erzieherin vorübergehend in einer Gruppe mit älteren Kindern einzusetzen, die schon selber laufen können, und eine ergonomischere Sitzmöglichkeit für sie zu finden.

Beratung in Anspruch nehmen

Auch eine Arbeitszeitverkürzung oder Veränderung der Arbeitsaufgabe ist denkbar. Wichtig ist, die Maßnahmen so zu gestalten, dass sie die Gesundheit der Betroffenen unterstützen beziehungsweise ihre Wiederherstellung fördern. Dazu können Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung, Rentenversicherung oder Unfallversicherung genutzt werden. Arbeitgeber können sich bei verschiedenen, regionalen Anlauf- und Beratungsstellen zum Thema BEM informieren. Für Menschen mit Behinderung oder von Behinderung bedrohte Menschen sind auch die Rehabilitationsträger der Krankenkassen, die Unfall- und Rentenversicherung, die Bundesagentur für Arbeit sowie die Integrationsämter zuständig.⁵¹

Eigene Gegebenheiten berücksichtigen

Voraussetzung für ein gut funktionierendes BEM ist, die Reintegration der



Betroffenen sorgfältig zu planen und dabei ihre Bedürfnisse und Möglichkeiten sowie die betriebseigenen Strukturen und Arbeitsabläufe zu berücksichtigen. Ein bewährtes Eingliederungsverfahren liefert zudem wichtige Daten über Krankenstände, Fehlzeiten und Fluktuation. Diese sogenannten harten Fakten sind notwendig, damit sich der Arbeitgeber einen Überblick über die körperlichen und psychischen Belastungen in seiner Einrichtung und an bestimmten Arbeitsplätzen verschaffen kann. Nur so lassen sich passgenaue Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder zum Gesundheitsmanagement entwickeln und die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen langfristig erhalten.

3.2 Präventiv handeln

Durch gesundheitsfördernde Maßnahmen lassen sich körperliche und psychische Belastungen minimieren

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) ist ein freiwilliges Angebot einer Organisation, das in zwei Richtungen zielt: Einer-

seits sollen gesunde Arbeitsbedingungen und Verhaltensweisen unterstützt und der Arbeitsplatz dementsprechend ausgestattet werden, andererseits die Beschäftigten zu einem gesunden Lebensstil motiviert werden. Gesundheitsrisiken und Fehlbelastungen sollen dadurch reduziert, präventive und gesundheitsfördernde Maßnahmen gezielt eingesetzt werden. Dabei kann es sich um punktuelle, zeitlich befristete Einzelmaßnahmen handeln, ohne dass direkt ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) eingeführt werden muss. Das Unternehmen kann sein Gesundheitsbewusstsein für eine positive Außendarstellung nutzen: Mit attraktiven Arbeitsplätzen und gesunden, motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bleibt es wettbewerbsfähig und es ist leichter, neue Fachkräfte sowie potenzielle Kundinnen und Kunden für sich zu gewinnen.

Zuschüsse für Kurse nutzen

Jede Organisation kann ihre Beschäftigten für die Teilnahme an Kursangeboten mit Zuschüssen von bis zu 500 Euro pro Person fördern (§ 20a SGB V), die für

die Beschäftigten steuerfrei sind. Dazu gehören Kurse aus den Bereichen Bewegung, Ernährung, Suchtentwöhnung und Stressbewältigung (zum Beispiel Rückenschule, Yoga, Pilates, Ernährungsberatung, Raucherentwöhnung, Entspannungstechniken). Für solche Kurse gibt es verschiedene regionale Anbieter, sie können aber auch direkt im Unternehmen durchgeführt werden. Ob die Angebote von den Beschäftigten genutzt werden, hängt maßgeblich davon ab, inwieweit der Arbeitgeber sie im Vorfeld zu ihren Wünschen befragt hat. Während in einer Einrichtung der Yogakurs gut angenommen wird, kann er in einer anderen ins Leere laufen, weil kein Interesse besteht.



Weitere Beispiele für gesundheitsfördernde Maßnahmen (ohne Zuschuss der Krankenkassen)

- aktive Pausengestaltung
- Betriebssportgruppen und Lauftreffs
- vergünstigte Mitgliedschaften im Sportstudio
- Ansprechpartner/-innen für Gesundheitsfragen und Gesundheitsberatung
- Fahrsicherheitstraining für Außendienstmitarbeiter/-innen
- Fitness- oder Wellnessräume im Unternehmen
- betriebsinterne Gesundheitstage (mit Gesundheits-Check-ups, persönlichen Gesundheitstipps und Schnupperangeboten)



Beschäftigten nichts vorschreiben

Um von den gesundheitsfördernden Maßnahmen zu profitieren, müssen die Mitarbeiter/-innen Eigeninitiative zeigen. Sie reagieren oft besonders skeptisch auf Angebote, die im Unternehmen selber stattfinden. Sie möchten sich vom Betrieb nicht vorschreiben lassen, was sie essen und trinken sollen oder wie sportlich aktiv sie zu sein haben. Neben der Angst vor Bevormundung befürchten sie, ausgegrenzt zu werden, wenn Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen ihre Krankheit, Sucht oder ihr psychisches Problem kennen. Daher sollten Führungskräfte versuchen, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der die





und Führungskultur. Die Leistungen der Mitarbeiter/-innen werden explizit wertgeschätzt und ihre Gesundheit als wichtige Ressource betrachtet, die ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg, die Wettbewerbsfähigkeit, Attraktivität als Arbeitgeber sowie die Kundenorientierung des Unternehmens ist.

Gesundheitspotenziale stärken

Ein BGM ist ein ganzheitliches System, in dem gesundheitsfördernde Maßnahmen schrittweise umgesetzt, aber auch persönliche, soziale und organisatorische

Gesundheit der Belegschaft einen hohen Stellenwert einnimmt und die Mitarbeiter/-innen wissen, dass dem Arbeitgeber ihr Wohlbefinden wirklich wichtig ist. Diese Haltung bildet die Basis für die Umsetzung eines erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagements und den Rahmen für eine langfristig angelegte betriebliche Gesundheitspolitik.

3.3 Förderung mit System

Ein BGM berücksichtigt nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Unternehmens- und Führungskultur

Während es bei der betrieblichen Gesundheitsförderung um Einzelmaßnahmen zur Verhaltensprävention geht, nimmt ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) die Organisation als Ganzes in den Blick. Ein BGM beobachtet verschiedene Parameter, die Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Dazu gehören neben betrieblichen Rahmenbedingungen, Arbeitsprozessen und Strukturen auch die Unternehmens-



Beispiele für gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen ⁵²

- Zufriedenheit mit den Arbeits- und Organisationsbedingungen
- Nachvollziehbarkeit des Arbeits- und Organisationsgeschehens
- Klarheit der Arbeitsaufgabe
- Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten
- Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- positive Arbeitsbeziehungen zu Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzten
- wechselseitige soziale Unterstützung
- verlässliche, gemeinsam gelebte Werte und Regeln
- Zugehörigkeit („Wir-Gefühl“)
- konstruktive Fehler- und Konfliktkultur



Gesundheitspotenziale berücksichtigt werden. Zu den persönlichen Gesundheitspotenzialen der Mitarbeiter/-innen gehören zum Beispiel ein gutes Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen, eine optimistische Grundhaltung sowie die Fähigkeit, mit belastenden Situationen oder Stress umzugehen. Bei den sozialen Gesundheitspotenzialen stehen Faktoren im Vordergrund, die den Aufbau sozialer Beziehungen und Netzwerke begünstigen und somit etwa Kollegialität, Teambildung, eine gute Kommunikation und konstruktive Konfliktbewältigung fördern. Organisatorische Gesundheitspotenziale beeinflussen das Betriebsklima positiv, unterstützen eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung und schaffen Möglichkeiten zur Teilhabe sowie Entscheidungs- und Handlungsspielräume.⁵³

BGM fördert nicht nur die Gesundheit

Durch die Einführung eines BGM zeigt die Geschäftsführung, dass sie die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter/-innen ernst nimmt und ihre Leistungen wertschätzt. Die Botschaft ist: Die Gesundheit und das Wohlbefinden jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters sind uns wichtig. Diese gelebte Haltung kann die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber erhöhen. Voraussetzung für ein erfolgreiches BGM ist, dass die Gesundheit der Belegschaft in der Unternehmenspolitik oder Gesundheitspolitik mit strategischen Zielen verankert ist. Werden diese Ziele gut und glaubwürdig kommuniziert und auch eingehalten, steigert das die Bereitschaft der Beschäftigten, die betrieblichen Gesundheitsangebote zu nutzen. Die gemeinsame Teilnahme an Sportkursen, Ernährungsberatung oder Entspannungsübungen kann sich zudem positiv auf die Teamarbeit auswirken, denn man lernt seine Kolleginnen und Kollegen besser und außerhalb des Arbeitsalltags kennen.

3.4 Führung und Gesundheit

Wertschätzendes Führungsverhalten wirkt sich positiv auf Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit aus

Egal, ob eine Organisation „nur“ einzelne, gesundheitsfördernde Maßnahmen umsetzt oder ein ganzheitliches BGM einführt, die Leitungsebene sowie unmittelbare Vorgesetzte haben in jedem Fall entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit in der gesamten Einrichtung. Oftmals haben sie jedoch wenig Wahrnehmung davon, wie sich ihr Verhalten auf die Beschäftigten auswirkt. Deshalb müssen sie sensibilisiert und, wenn notwendig, auch geschult werden,⁵⁴ damit sie mit gesunden Arbeitsbedingungen die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/-innen unterstützen können:⁵⁵

- Führungskräfte sind zuständig für die Arbeitsabläufe, Zuteilung von Arbeitsaufgaben und das Arbeitspensum. Sie können einzelne Mitarbeiter/-innen überfordern oder gezielt fördern.





- Vorgesetzte haben eine Vorbildfunktion: Wie gehen sie selber mit Arbeitsbelastung oder Krankheit um? Machen sie genügend Pausen? Sind Überstunden an der Tagesordnung? Gehen sie krank zur Arbeit?
- Führungskräfte prägen mit ihrem Verhalten und Führungsstil das Arbeitsklima und somit die Leistung in ihren Teams.
- Die direkten Vorgesetzten sind Ansprechpartner/-innen für die Sorgen ihrer Mitarbeiter/-innen. Sie sollten wissen, was sie belastet, ob sie sich gerade in einer schwierigen Lebenssituation befinden oder gesundheitliche Probleme haben. Besteht ein vertrauensvolles Verhältnis, steht einem offenen Austausch nichts im Wege.

Eine lohnenswerte Investition

Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin lassen sich 30 bis 40 Prozent krankheitsbedingter Ausfallzeiten durch effizientes Gesundheitsmanagement im Betrieb vermeiden.⁵⁶ Somit ist Gesundheitsmanagement auch eine ökonomische Größe: Mit jedem in ein BGM investierten Euro spart die Organisation zwei bis zehn Euro ein und erzielt dadurch einen positiven Return on Investment (ROI).⁵⁷ ●



Unsere Empfehlungen

- Beachten Sie die gesetzlichen Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und zum BEM. Ein transparentes, gut strukturiertes und kommuniziertes Verfahren zur Wiedereingliederung erleichtert nach einer Erkrankung die Rückkehr in den Arbeitsprozess.
- Verschaffen Sie sich einen Überblick über die körperlichen und psychischen Arbeitsbelastungen in Ihrer Einrichtung. Analysieren Sie dafür harte Fakten wie Fehlzeiten, Krankenstände und Fluktuation. So können Sie passgenaue Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder zum Gesundheitsmanagement entwickeln und die Arbeitsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter/-innen langfristig erhalten.
- Stärken Sie persönliche, soziale und organisatorische Gesundheitspotenziale Ihrer Beschäftigten. Damit beeinflussen Sie ihre Gesundheit, ihr Wohlbefinden sowie die Unternehmens- und Führungskultur positiv.
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen bei der Implementierung von BGF und BGM auf allen Ebenen mit ein und planen Sie nicht an ihren Bedürfnissen und Wünschen vorbei. Fragen Sie nach ihren individuellen Arbeitsbelastungen, aber auch nach Faktoren, die sich negativ auf ihre Gesundheit und Psyche auswirken. Bitten Sie Ihre Beschäftigten, Verbesserungsvorschläge und eigene Ideen einzubringen.
- Sensibilisieren Sie Ihre Führungskräfte, ihr Führungsverhalten gesundheitsgerechter zu gestalten, zum Beispiel durch eine wertschätzende und mitarbeiterorientierte Führung.





Mehr zum Thema

Um durch „Gute Arbeit“ die Entwicklung wettbewerbsfähiger Betriebe und zukunftsorientierter Arbeitsplätze zu stärken, fördert das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) eine Potentialberatung, die Unternehmen in NRW mit weniger als 250 Beschäftigten unterstützen möchte. Bezuschusst werden 50 Prozent der Ausgaben für Beratungstage – maximal bis zu 15 Tagewerke. Mit der Potentialberatung können Betriebe zu drei zentralen Themenbereichen ihre Stärken und Schwächen ermitteln sowie betriebsspezifische Lösungen entwickeln:

- Arbeitsorganisation
- Kompetenzentwicklung durch berufliche Weiterbildung
- Gesundheit am Arbeitsplatz und demografischer Wandel

Vor der Antragstellung ist eine Beratung zum Antrag durch eine Beratungsstelle notwendig. Auch die Mitarbeiter/-innen müssen an der Potentialberatung beteiligt werden. Aktuelle Informationen unter:⁵⁸

www.arbeit.nrw.de > Arbeit > Betriebe und Beschäftigte fördern > Potentialberatung

Das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH begleitet Unternehmen bei der Entwicklung eines umfassenden Gesundheitsmanagements. Auf der Homepage gibt es Informationen zu Themen wie Demografie, Führung, Ernährung, Stress oder Wohlbefinden. Es werden Faktoren für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung und Praxisbeispiele genannt: **www.bgf-institut.de**

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat den Leitfaden „Schritt für Schritt zurück in den Job. Betriebliche Eingliederung nach längerer Krankheit – was Sie wissen müssen“ veröffentlicht. Kostenloser Download unter: **www.bmas.de > Eingabe ins Suchfeld: A748**

Auf der Internetseite des Bundesministeriums für Gesundheit sind aus den Bundesländern Best-Practice-Beispiele zur betrieblichen Gesundheitsförderung aufgeführt. Tipps zur Einführung, Vorteile und konkrete Maßnahmen gehören ebenfalls zum Informationsangebot.

www.bmg.bund.de > Prävention > Betriebliche Gesundheitsförderung

Neben Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Rentenversicherungsträgern bieten auch Unternehmensberatungen externe Leistungen und Unterstützung zum Thema Gesundheit im Betrieb an. Der Blick von außen bringt Expertise ins Unternehmen und hilft, blinde Flecken zu vermeiden. Es gibt eine Vielzahl von Angeboten, die in ihrer Qualität und Zielsetzung variieren, daher ist eine systematische Auswahl notwendig. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) beantwortet auf ihrer Homepage zum Beispiel Fragen zur Kooperation mit der Unfall- und Krankenversicherung: **www.iga-info.de > iga-kontaktstelle > UV-KV-Fragen & Antworten**

Das Projekt Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA) wird vom BKK Dachverband e.V. koordiniert und vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert. Interessierte finden auf der Webseite Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte. Hier einige Beispiele:

- Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe: eLearning-Tool für Führungskräfte
- Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement
- Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Führungskräfte

www.psyga.info > Über psyGA > Materialien



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