



4 Vorteile gezielt nutzen

Von familienfreundlichen Maßnahmen profitieren Arbeitgeber, Beschäftigte und Kundschaft

Genug Zeit für Familie und Freizeitaktivitäten zu haben, ist für viele Mitarbeiter/-innen häufig genauso wichtig wie die Höhe ihres Gehalts. Jüngere Arbeitskräfte verstärken diesen Trend noch: In einer Umfrage gaben neun von zehn Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern unter 18 Jahren an, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Auswahl des Arbeitgebers eine mindestens so zentrale Rolle spielt wie das Gehalt.⁵⁹ Für die meisten älteren Mitarbeiter/-innen sind familienbewusste Maßnahmen, wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, ebenfalls ein wesentliches

Kriterium, sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden. 60 Prozent der Beschäftigten zwischen 40 und 49 Jahren wären sogar bereit, den Job zu wechseln, um Beruf und Privatleben besser vereinbaren zu können. Personalverantwortliche unterschätzen jedoch häufig, wie bedeutend Familienfreundlichkeit für potenzielle Bewerber/-innen ist.⁶⁰

Auch Männer werden erreicht

Die Ausgeglichenheit zwischen Beruf und Privatleben ist keineswegs nur für Frauen ein relevantes Thema. Auch Männer möchten zunehmend die Balance

zwischen Beruf, Familie und Freizeit halten. Gerade jüngeren Vätern ist es sehr wichtig, Familie und Job unter einen Hut zu bringen. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass immer mehr Väter in Elternzeit gehen und viele sich vorstellen können, Gehaltseinbußen hinzunehmen, um mehr bei ihren Kindern zu sein. Arbeitnehmer/-innen fordern Karriere und Familie – und zwar für beide Partner.

Jeder Mensch hat eine Familie

Familienfreundlichkeit ist nicht nur für Mitarbeiter/-innen mit (kleinen) Kindern wichtig, sondern für alle Beschäftigten einer Organisation. Denn jede/-r von ihnen hat ein Privatleben und (fast) jede/-r eine Familie. Zum familiären Umfeld zählen alle Lebensgemeinschaften, in denen eine langfristige soziale Verantwortung für andere Menschen übernommen wird, das gilt auch für Partner/-innen in einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft. Freunde können gleichermaßen den Stellenwert einer Familie einnehmen. Andere Menschen kümmern sich in ihrer Freizeit um Tiere oder engagieren sich ehrenamtlich. Daher kann ein Arbeitgeber mit familienfreundlichen Maßnahmen die ganze Bandbreite der Belegschaft erreichen.

Eine gute Investition

Familienfreundlichkeit führt nachweislich zu geringeren Fehlzeiten und weniger Fluktuation. Darüber hinaus können Organisationen die Kosten, die bei der Überbrückung und Wiedereingliederung während und nach der Elternzeit entstehen, senken. Die Umsetzung entsprechender Maßnahmen rechnet sich folglich betriebswirtschaftlich und ist eine lohnenswerte Investition.⁶¹ Zudem kann ein familienbewusstes Unternehmen sein positives Image nutzen, um sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren (mehr zur Arbeitgebermarke in Kapitel 6). Bei der Akquise und Bindung

von Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften entsteht dadurch ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil.

Zufriedenheit auf allen Ebenen

Auch die Beschäftigten profitieren von Maßnahmen wie flexiblen Arbeitszeiten oder Unterstützung bei der Kinder- und Angehörigenbetreuung. Arbeitnehmer/-innen können dadurch selber entscheiden, wie sie ihr Berufs- und Privatleben gestalten möchten. Fällt es ihnen leichter, in jeder Lebenslage die Balance zu halten, sind sie weniger gestresst, bleiben zufriedener und leistungsfähiger, wovon wiederum der Arbeitgeber profitiert. Familienfreundliche Maßnahmen schaffen nachweislich eine Erfolgssituation für alle Beteiligten und fördern so auch die Zufriedenheit der Kundschaft. Entscheidend ist jedoch, welche Instrumente ein Arbeitgeber verwendet und wie er die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung oder Beruf und Pflege mitarbeiterorientiert umsetzt. Dabei ist es wichtig, auf unterschiedlichen Ebenen, zum Beispiel in der Personalpolitik und der Unternehmenskultur, zu handeln.



4.1 Gut geplant?!

Die Entwicklung familienbewusster Instrumente orientiert sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten

Damit Organisationen passgenaue, familienbewusste Maßnahmen entwickeln können, müssen sie die Wünsche ihrer Beschäftigten kennen und ernst nehmen. Eine Mitarbeiterbefragung hilft, diese zu ermitteln. Entsprechende Lösungen müssen anschließend intern und extern kommuniziert werden. Eine wertschätzende Unternehmenskultur, in der die Arbeitnehmer/-innen ihre Bedürfnisse artikulieren können, erleichtert diesen Prozess. Dazu braucht es Führungskräfte, die das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützen, Verständnis für die individuellen Lebenslagen ihrer Belegschaft zeigen und selbst als Vorbilder agieren. Nur in einem solchen Betriebsklima wollen Mitarbeiter/-innen ihre Anliegen auch mitteilen. Und nur so können Arbeitgeber verhindern, dass sie an den Bedürfnissen ihres Personals vorbeiplanen.



Eigene Rahmenbedingungen beachten

Bei der Umsetzung sollten die eigenen, organisationsspezifischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. So ist beispielsweise in der Pflege Schichtdienst unvermeidlich. Jedoch kann es die Mitarbeiter/-innen entlasten, wenn sie Verwaltungstätigkeiten, wie das Erstellen des Schichtplans, im Homeoffice erledigen können. Entscheidend ist, dass sie ihre Anforderungen aus Beruf und Privatleben gleichermaßen bewältigen können und nicht gleichzeitig bewältigen müssen. Einer alleinerziehenden Mutter hilft es zum Beispiel nicht, von zuhause aus zu arbeiten, während ihre drei kleinen Kinder dort spielend und kreisend herumtoben. Sie sollte sich auf ihre Arbeit konzentrieren können und ihre Kinder derweil gut versorgt wissen. Umgekehrt ist es wichtig, dass sie in der Zeit, die sie mit ihren Kindern verbringt, nur für die Familie und sich selbst da sein kann, und die anfallenden Arbeitsaufgaben erledigt oder in guten Händen einer Vertretung sind.⁶²

Alle Beteiligten informieren

Wenn familienbewusste Maßnahmen realisiert worden sind, heißt das noch lange nicht, dass alle Mitarbeiter/-innen und potenzielle Bewerber/-innen auch darüber Bescheid wissen. Daher ist es wichtig, diese Informationen nach innen und außen darzustellen und zum Beispiel bereits im Vorstellungsgespräch zu erläutern. Für viele Bewerber/-innen ist die Frage nach familienfreundlichen Angeboten immer noch ein Tabuthema: Sie befürchten, dass ihnen ihr Interesse an diesem Thema negativ ausgelegt werden könnte.⁶³ Arbeitgeber sollten hier für Klarheit sorgen und ihr Angebot transparent machen, um sich glaubwürdig präsentieren zu können.

Mit dem berufundfamilie-Index können Organisationen die Stärken und Entwicklungspotenziale ihrer Einrichtung in puncto Familienbewusstsein überprüfen:

www.berufundfamilie-index.de

4.2 Arbeitszeit gestalten

Wie Organisationen familienfreundliche Arbeitszeitmodelle erfolgreich umsetzen können

Die Möglichkeit, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren, hängt maßgeblich von der Arbeitszeitgestaltung in der Organisation ab. Vor Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells muss geprüft werden, welche Probleme sich aus dem bisherigen ergeben. Anschließend lassen sich konkrete Ziele festlegen, die mit dem neuen Modell erreicht werden sollen. Es empfiehlt sich, die Mitarbeiter/-innen auch an diesem Prozess zu beteiligen, um herauszufinden, welches Modell von ihnen gewünscht und für die Abläufe in der Organisation notwendig ist. Insbesondere die Führungskräfte sollten das neue Arbeitszeitmodell unterstützen und mittragen. Bewährt es sich nicht in der Praxis, muss es an die Bedürfnisse des Personals angepasst und Veränderungen erneut kommuniziert werden.⁶⁴



Zahlen, Daten und Fakten

- 96 Prozent der Beschäftigten, die Eltern sind, wünschen sich flexiblere Arbeitszeiten, insbesondere in Notsituationen.⁶⁵
- Für fast 60 Prozent der Arbeitnehmer/-innen sind die tägliche Arbeitsdauer sowie die Anfangs- und Endzeiten fest vorgegeben. Nur etwas mehr als ein Drittel (36,3 Prozent) haben Einfluss auf ihre Arbeitszeiteinteilung.⁶⁶
- Teilzeitarbeit ist eine „weibliche Domäne“. Während 45,5 Prozent der Frauen Teilzeit arbeiten, sind es lediglich 9,7 Prozent der Männer.⁶⁷



Familienfreundlichkeit unterstützen

Flexible Arbeitszeiten sind nicht zwangsläufig familienfreundlich. Wenn nur der Arbeitgeber die Arbeitszeit gestaltet, führt dies eher zu mehr Verfügbarkeit der Beschäftigten. Nur wenn sie über ihr Zeitguthaben frei bestimmen und es für ihre privaten Bedürfnisse einsetzen können, lässt sich ein familienbewusstes Arbeitszeitmodell erfolgreich umsetzen.⁶⁸

So können Sie die Arbeitszeit in Ihrer Organisation gestalten

Grundsätzlich gibt es drei Ansatzpunkte: Sie können die Dauer der Arbeitszeit regeln, die Lage festlegen, das heißt, wann die Beschäftigten arbeiten (zum Beispiel Nacht- und Schichtarbeit), sowie die Verteilung beeinflussen.⁶⁹ Ein Patentrezept gibt es nicht, viele weitere, individuelle Maßnahmen und Lösungen sind denkbar.

Länge: Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Beschäftigungsumfang, der je nach familiärer Situation veränderbar ist.

- Ermöglichen Sie Eltern, nach einer intensiven Familienphase ihre Arbeitszeit wieder auszuweiten.

- Sie können Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowohl die „klassische Teilzeit“ anbieten (meist auf 50 Prozent reduziert) als auch Teilzeit-plus-Modelle. Diese Teilzeitmodelle umfassen 70 bis 80 Prozent der Vollzeitarbeit und kommen den familiären Bedürfnissen von Beschäftigten mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen häufig besser entgegen.
- Ermöglichen Sie auch Führungskräften Teilzeitarbeit. Untersuchungen zeigen, dass gute Arbeit nicht von Dauerpräsenz abhängt, sondern Arbeit in Teilzeit produktiver ist. Wer also weniger Stunden in der Woche arbeitet, schafft mehr Arbeit pro Stunde.⁷⁰

Lage: Gestalten Sie die Arbeitszeit so, dass familiäre Belange der Beschäftigten berücksichtigt werden und Freiräume planbar sind. So kann es für Menschen mit pflegebedürftigen Angehörigen wichtig sein, eine längere Mittagspause zu machen, um einen Arzttermin wahrzunehmen.

- Sie können beispielsweise auf Kernarbeitszeiten verzichten. Stattdessen können Sie eine Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung einführen und mit Service- oder Funktionszeiten die Erreichbarkeit der Arbeitsbereiche sicherstellen.
- Legen Sie regelmäßige Besprechungstermine am besten so, dass alle betroffenen Mitarbeiter/-innen daran teil-

nehmen können (zum Beispiel nicht nach 16.00 Uhr). Versuchen Sie, kurzfristige Termine, die keine Notfälle sind, zu vermeiden. Denn spontane Termine können Probleme bei der Kinder- und Angehörigenbetreuung verursachen.

- Berücksichtigen Sie bei Schichtplänen unter anderem die besonderen Bedürfnisse von Eltern.

Verteilung: Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich Zeit für ihre Familie zu nehmen und dafür an anderen Tagen länger zu arbeiten. Denn gerade bei der Kinderbetreuung kann es wichtig sein, auch mal einen Tag frei zu haben.

- Bieten Sie Gleitzeit in Verbindung mit Arbeitszeitkonten an. So nehmen Sie den Beschäftigten den Zeitdruck und ermöglichen ihnen, Arbeitszeit anzusparen, die sie später flexibel nutzen können.
- Wenn längerfristige Planungen in Ihrer Organisation möglich sind, führen Sie Langzeitkonten ein. Ihre Mitarbeiter/-innen können auf diese Weise Arbeitsstunden ansammeln und in Zeiten mit höherer familiärer Belastung wieder abbauen.
- Für wichtige Anlässe (Geburt, Hochzeit, Todesfall etc.) können Sie Ihren Beschäftigten bezahlte Freistellungen ermöglichen und zusätzliche, unbezahlte Freistellungen im Notfall.

Flexible Arbeitszeitmodelle⁷¹

Es gibt verschiedene Arbeitszeitmodelle, die Organisationen auf ihre Bedürfnisse abgestimmt nutzen können.

Funktionszeiten: Für einzelne Unternehmensbereiche werden Zeiten festgelegt, in denen diese funktionsfähig sein müssen. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange können die Beschäftigten über ihre Arbeitszeit selbst bestimmen und in Absprache mit dem Team verteilen.

Gleitzeit: Es wird eine Kernzeit festgelegt, für die eine allgemeine Anwesenheitspflicht besteht. Die Beschäftigten haben jedoch die Möglichkeit, Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in diesem vorgegebe-





Gesetzliche Rahmenbedingungen

Arbeitszeitgesetz (ArbZG): Zweck des Gesetzes ist unter anderem, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer/-innen bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern.

Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG): Ziel des Gesetzes ist, Teilzeitarbeit zu fördern, die Voraussetzungen für die Zulässigkeit befristeter Arbeitsverträge festzulegen und die Diskriminierung von teilzeitbeschäftigten und befristet beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verhindern.

Die vollständigen Gesetzestexte finden Sie auf der Homepage des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz:

www.gesetze-im-internet.de/arbzg
www.gesetze-im-internet.de/tzbfsg

nen Rahmen frei zu wählen. Abweichungen von der Regelarbeitszeit sollten auf einem Arbeitszeitkonto festgehalten werden.

Jahresarbeitszeit: Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ist nicht gleichmäßig verteilt, sondern wird erst im Jahresdurchschnitt erreicht. Sie ist abhängig vom unterschiedlichen betrieblichen Arbeitsanfall im Jahresverlauf sowie den Interessen der Beschäftigten.

Vertrauensarbeitszeit: Die individuelle Arbeitszeit wird eigenverantwortlich von den Beschäftigten verteilt. Eine ergebnisorientierte Arbeitsweise steht im Vordergrund.

Nacht- und Schichtarbeit: Schichtarbeit ist jede Form der Arbeitsgestaltung, bei der Beschäftigte nach einem bestimmten Zeitplan an gleichen Arbeitsstellen eingesetzt werden. Sie arbeiten innerhalb eines Zeitraumes zu unterschiedlichen Zeiten.



Telearbeit: Telearbeit zeichnet sich als eine Arbeitsform aus, die an einem anderen Ort, über die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken und über eine Vernetzung mit dem Betrieb ausgeführt wird.

Sabbatical: Die Beschäftigten können eine längere Freistellung erhalten. Derweil sind sie weiter beim Unternehmen beschäftigt. Nach Ende dieser Phase kehren sie entweder an den alten Arbeitsplatz oder in eine vergleichbare Position zurück.

Auf der Website des Zeitbüros FOM finden Sie Instrumente, Einsatzmöglichkeiten, Tipps zur Durchführung, Literaturhinweise sowie Praxisbeispiele zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung.

www.zeitbuero.fom.de

Wie gut ist Ihr Schichtplan?

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) bietet eine Reihe von Checklisten zum kostenlosen Download und direkt online an, mit denen Sie überprüfen können, wie gut Ihre Schichtplangestaltung ist. Auf der Homepage www.inqa.gawo-ev.de finden Sie im Downloadcenter zum Beispiel:

- eine Checkliste, mit der Sie prüfen können, ob Sie die arbeitswissenschaft-



Gesetzliche Rahmenbedingungen

Mutterschutzgesetz (MuSchG): Erwerbstätige Mütter müssen vor und nach der Entbindung vor Gesundheitsgefahren und finanziellen Einbußen geschützt werden, und sie benötigen einen sicheren Arbeitsplatz.

Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG): Dieses Gesetz regelt den Anspruch von Eltern auf Elternzeit gegenüber dem Arbeitgeber und den sozialrechtlichen Anspruch auf Gewährung von Elterngeld.

Die vollständigen Gesetzestexte finden Sie auf der Homepage des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz:

www.gesetze-im-internet.de/muschg
www.gesetze-im-internet.de/beeg

- lichen Empfehlungen für eine gute Schichtplangestaltung einhalten,
- einen Fragebogen zur Bewertung eines neuen Schichtplans mit dem Fokus auf Gesundheit, Familie und Freizeit sowie ein dazugehöriges Auswertungstool,
- einen Online-Check, mit dem Schichtarbeiter/-innen testen können, ob sie genug für ihre Gesundheit und ihr psychosoziales Wohlbefinden tun.

4.3 Karrierehemmnis Kind?

Arbeitgeber können ihre Beschäftigten mit vielfältigen Maßnahmen bei der Kinderbetreuung unterstützen

Insbesondere für viele Frauen sind Kinder immer noch ein entscheidendes Karrierehemmnis. Auch wenn von staatlicher Seite bereits einige Maßnahmen ergriffen wurden, um die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung zu unterstützen – zum Beispiel der Ausbau der Betreuungsangebote für Kinder unter drei Jahren sowie die Einführung des Elterngeldes – ist das Angebot an Betreuungsplätzen an vielen Stellen immer noch nicht bedarfsdeckend. Und nur wenige Unternehmen unterstützen Mitarbeiter/-innen bisher finanziell oder organisatorisch bei der Kinderbetreuung.

Mit Familienfreundlichkeit werben

Ein eigener Betriebskindergarten ist ein Aushängeschild für jede Organisation, die auf ihre Familienfreundlichkeit aufmerksam machen möchte. Für kleine Unternehmen rechnet sich das jedoch nicht und hilft Eltern nur so lange, bis ihre Kinder das schulfähige Alter erreicht haben. Mitgliedsorganisationen des Paritätischen NRW, die die Gründung einer Tageseinrichtung für Kinder prüfen möchten, können sich dazu von den entsprechenden Fachreferentinnen und -referenten des Verbandes beraten lassen.⁷²

Es gibt viele Maßnahmen, mit denen Organisationen ihre Mitarbeiter/-innen kos-





Zahlen, Daten und Fakten

- Nach einer repräsentativen Umfrage musste schon jede zweite Frau wegen der Familie mindestens einmal ihre Karrierewünsche aufgeben oder ändern.⁷³
- Ein eigenes Angebot zur Kinderbetreuung boten im Jahr 2012 nur 3,4 Prozent der Unternehmen an. Wobei unter den großen Unternehmen (250 und mehr Beschäftigte) jedes fünfte Unternehmen über eine eigene Betreuungseinrichtung verfügte oder Plätze in einer betriebsnahen Einrichtung reserviert hatte.⁷⁴

tengünstig bei der Kinderbetreuung unterstützen können:⁷⁵

- Flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle erleichtern Eltern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
- Bei der Suche nach Betreuungsplätzen kann eine Organisation ihren Beschäftigten helfen. Eine Kooperation mit bestehenden Einrichtungen ist dabei empfehlenswert.
- Wenn die Betreuung zuhause kurzfristig ausfällt, ist es nützlich, eine Kinderspiellecke oder ein spezielles Eltern-Kind-Arbeitszimmer in der Einrichtung zu haben.
- Es kann auch eine Notfallbetreuung über ehemalige Beschäftigte, eine Tagesmutter oder -oma organisiert werden.
- Arbeitgeber können Mitarbeiter/-innen durch eine (geringe) Beteiligung an den Betreuungskosten unterstützen.
- Es ist sinnvoll, während der Elternzeit Kontakt zu den Beschäftigten zu halten und ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten.
- Längere Erziehungszeiten und eine flexiblere Elternzeitgestaltung vereinfachen die Kinderbetreuung ebenfalls.

4.4 Pflege nicht vergessen

Nur wenige Unternehmen setzen sich mit der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege auseinander

Auch wenn viele Menschen beim Thema „Vereinbarkeit“ zuerst Bilder von spielenden Kindern im Kopf haben, umfasst es auch die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger. Im Gegensatz zu Kindern gehört die Pflege von Angehörigen nicht zum Lebensentwurf der Beschäftigten, tritt meist plötzlich – manchmal durch einen Unfall verursacht – auf und kommt zur bestehenden Lebenssituation und weiteren Herausforderungen hinzu. In Deutschland gibt es heute bereits mehr pflegebedürftige Menschen als Kinder unter drei Jahren. Allein in Nordrhein-Westfalen leben derzeit über 460.000 pflegebedürftige Menschen. Die demografische Entwicklung führt dazu, dass es immer mehr geben wird und folg-



Zahlen, Daten und Fakten⁷⁶

- Mehr als zwei Drittel (70 Prozent) der aktuell pflegebedürftigen Menschen werden zuhause gepflegt.
- Mehr als die Hälfte der Pflegepersonen (51 Prozent) sind gleichzeitig erwerbstätig, rund 18 Prozent arbeiten Vollzeit.
- Pflege ist weiblich: Zwei Drittel (65 Prozent) aller pflegenden Angehörigen sind Frauen.
- Mehr als zwei Drittel (71 Prozent) der deutschen Arbeitgeber können keine betrieblichen Maßnahmen zum Thema „Beruf und Pflege“ benennen.

lich auch immer mehr Beschäftigte, die deshalb jetzt oder in Zukunft ihre Berufstätigkeit mit der Pflege von Angehörigen vereinbaren müssen.⁷⁷

Bisher wenige Arbeitgeber aktiv

Nicht einmal jeder fünfte Arbeitgeber bietet seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Maßnahmen an, damit sie Beruf und Pflege besser vereinbaren können. Der Grund dafür liegt im vermuteten (finanziellen) Aufwand: 80 Prozent aller Arbeitgeber halten betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege für zu kosten- und 85 Prozent für zu organisationsintensiv.⁷⁸ Dabei sind die betrieblichen Folgekosten, die aufgrund einer mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Pflege entstehen, bereits heute enorm und werden noch ansteigen.



Gesetzliche Rahmenbedingungen

Pflegezeitgesetz (PflegeZG): Ziel des Gesetzes ist, Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, pflegebedürftige nahe Angehörige in häuslicher Umgebung zu pflegen und damit die Vereinbarkeit von Beruf und familiärer Pflege zu verbessern.

Familienpflegezeitgesetz (FPfZG): Dieses Gesetz bietet Arbeitgebern einen Anreiz, durch einen Entgeltvorschuss das Einkommen von Beschäftigten aufzustocken, die wegen der Pflege eines nahen Angehörigen für einen Zeitraum von maximal 24 Monaten ihre Arbeitszeit auf bis zu 15 Wochenstunden reduzieren.

Die vollständigen Gesetzestexte finden Sie auf der Homepage des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz:

www.gesetze-im-internet.de/pflegezg
www.gesetze-im-internet.de/fpfzg

Pflegestärkungsgesetz: Zum 1. Januar 2015 tritt das erste Pflegestärkungsgesetz in Kraft, ein zweites soll noch in dieser Legislaturperiode folgen. Mit diesen beiden Gesetzen will das Bundesgesundheitsministerium deutliche Verbesserungen in der pflegerischen Versorgung umsetzen.

Weitere Informationen zum Pflegestärkungsgesetz finden Sie auf der Homepage des Bundesministeriums für Gesundheit:

www.pflegestaerkungsgesetz.de

Schnelle Lösungen erforderlich

Grundsätzlich lassen sich viele Maßnahmen zur Kinderbetreuung auf die Pflege übertragen. Die Pflegebedürftigkeit eines Angehörigen kommt jedoch meistens überraschend und ihre Dauer ist kaum vorhersehbar. Beschäftigte brauchen daher vor allem schnelle Lösungen und Freiräume, um sich um ihre Angehörigen kümmern zu können. Wenn Mitarbeiter/-innen bei einem plötzlichen Beginn oder einer Veränderung der Pflegebedürftigkeit kompetent beraten werden, finden sie auch schneller gute Pflegearrangements und können sich unbeschwerter auf ihre Berufstätigkeit konzentrieren. Denn für viele Pflegenden ist Arbeit nicht nur eine Belastung, sondern auch Entlastung von der Pflegetätigkeit.

Wie Organisationen ihre Mitarbeiter/-innen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege unterstützen können:⁷⁹

- Arbeitszeiten flexibel und pflegesensibel gestalten
- das Thema „Pflege“ offen ansprechen und enttabuisieren
- Beschäftigte zu Pflegeberaterinnen/Pflegeberatern ausbilden lassen, um Betroffene besser über das Thema informieren und ihnen konkrete Hilfen anbieten zu können
- Vorträge mit einem Arzt und/oder einem Pflegebüro vereinbaren
- für das Thema sensibilisieren und beispielsweise eine Wanderausstellung dazu organisieren
- hilfreiche Informationen veröffentlichen (zum Beispiel zum Pflegezeitgesetz)
- eine Selbsthilfegruppe anbieten, damit Betroffene über ihre Lebenslagen und Probleme berichten und sich austauschen können (Mitgliedsorganisationen des Paritätischen NRW, die eine Selbsthilfegruppe gründen oder sich über bestehende Gruppen informieren möchten, können sich an die örtlichen Selbsthilfe-Kontaktstellen wenden.⁸⁰)
- Möglichkeiten schaffen, dass Mitarbeiter/-innen neben der Pflege weiter arbeiten können

Sie möchten eine pflegesensible Personalpolitik umsetzen?

Die berufundfamilie gGmbH stellt auf ihrer Homepage verschiedene Materialien zum kostenlosen Download zur Verfügung:

- einen Schnelltest Beruf und Pflege, mit dem Sie den Status quo zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege in Ihrer Organisation ermitteln können
 - einen Stufenplan Beruf und Pflege, der Ihnen bei Entwicklung und Einführung einer pflegesensiblen Personalpolitik hilft
- www.beruf-und-familie.de > Eingabe ins Suchfeld: Pflege > PDF-Datei: Pflegesensible Personalpolitik – Tools für Arbeitgeber ●**



Unsere Empfehlungen

- Finden Sie heraus, welche Wünsche und Bedürfnisse Ihre Mitarbeiter/-innen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben haben. Nehmen Sie diese ernst, bieten Sie entsprechende Lösungen an und kommunizieren Sie diese intern und extern.
- Die Möglichkeit, Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren, hängt maßgeblich von der Arbeitszeitgestaltung in Ihrer Organisation ab. Wichtig ist, dass Sie die Arbeitszeitmodelle individuell auf die Anforderungen Ihrer Einrichtung und auf die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten abstimmen. Berücksichtigen Sie dabei auch die Besonderheiten, die zum Beispiel durch Schichtarbeit entstehen.
- Auch wenn sich ein Betriebskindergarten für Sie nicht rechnet, gibt es vielfältige Maßnahmen, Ihre Mitarbeiter/-innen kostengünstig bei der Kinderbetreuung zu unterstützen. Sie können zum Beispiel eine Kooperation mit bestehenden Einrichtungen vereinbaren. Die Fachberatung für Tageseinrichtungen für Kinder des Paritätischen NRW unterstützt Sie gerne dabei.
- Die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger wird immer wichtiger. Wenn Sie hier aktiv werden, sind Ihre Mitarbeiter/-innen weniger gestresst, bleiben zufriedener, motivierter und folglich auch leistungsfähiger. Das wirkt sich auch positiv auf Ihren Unternehmenserfolg und die Zufriedenheit Ihrer Kundschaft aus.



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