



5 **Verschiedenheit einsetzen**

Gute Gründe für Arbeitgeber, sich mit dem Thema Vielfalt zu beschäftigen

Durch den demografischen Wandel hat sich das qualitative und quantitative Arbeitskräfteangebot stark verändert: Es gibt weniger Arbeitskräfte, alternde Belegschaften und immer mehr Beschäftigte mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Hintergründen. Das Projekt GUTE ARBEIT LEBEN hat gezeigt, dass in vielen Mitgliedsorganisationen des Paritätischen NRW momentan ein Generationenwechsel in der Geschäftsführung stattfindet oder in den nächsten 10 bis 15 Jahren ansteht. Insbesondere bei Unter-

nehmen, deren Beschäftigte durchschnittlich über 45 Jahre sind, verursacht das altersbedingte Ausscheiden einen erhöhten Personalbedarf und den Verlust von Erfahrungswissen. Die Zahl der Absolventinnen und Absolventen sozialer Ausbildungs- und Studiengänge reicht jedoch nicht aus, um die Nachfrage nach gut ausgebildeten Nachwuchskräften zu decken.⁸¹

Vielfalt ist Realität

Niemand bezweifelt mehr, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist – Plura-

lität ist zur Normalität geworden. In Nordrhein-Westfalen haben circa 20 Prozent der Menschen einen Migrationshintergrund, in den Großstädten liegt der Anteil schon bei 40 Prozent.⁸² Ihre Integration ist eine der wesentlichen, gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen des kommenden Jahrzehnts. Gesellschaft und Arbeitsmarkt müssen sich für die Vielfalt in unserem Land öffnen und sicherstellen, dass Menschen mit Migrationshintergrund an Berufsleben und Bildung teilhaben können. Dies gilt auch für Menschen mit Behinderung. Das Anderssein der Anderen wertschätzen, dafür steht auch der Paritätische NRW als Verband der Toleranz, Offenheit und Vielfalt.

Benachteiligung verhindern

Seit August 2006 gilt das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Ziel des Gesetzes ist, strukturelle, institutionelle und persönliche Diskriminierung zu verhindern. Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität müssen vermieden werden. Auch soziale Unternehmen sind verpflichtet, ihre Mitarbeiter/-innen gleich zu behandeln und Diskriminierungen aufgrund der oben genannten Kriterien auszuschließen. Geht es um berufliche Aufstiegschancen oder Weiterbildungsmaßnahmen, dürfen Beschäftigte beispielsweise nicht aufgrund ihres Alters oder anderer Merkmale benachteiligt werden. Das gilt für alle Bereiche und Prozesse in Organisationen: Auswahlkriterien, Einstellungs- und Entlassungsbedingungen, aber auch Arbeitskonditionen und Arbeitsentgelt müssen diskriminierungsfrei gestaltet sein.

Neue Zielgruppen einbinden

Unternehmen werden als gesellschaftliche Akteure wahrgenommen. Neben

der Debatte um Integration und Inklusion findet derzeit auch eine Diskussion um die Aufstiegs- und Karrierechancen von Frauen statt. Durch die Ansprache von Wiedereinsteigerinnen, Menschen mit Migrationshintergrund, Behinderung oder älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erreicht ein Unternehmen neue Bewerbergruppen und betont seine Attraktivität als weltoffener und moderner Arbeitgeber. Die reine Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen reicht aber nicht aus, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Notwendig sind Konzepte und Maßnahmen, die vielfältige Bewerber/-innen systematisch ins Unternehmen integrieren.





Diskriminierung unbedingt vermeiden

Benachteiligungen, Beleidigungen und (sexuelle) Belästigungen am Arbeitsplatz verstoßen nicht nur gegen gesetzliche Vorgaben, sie sind auch nicht mit den Werten des Paritätischen NRW und seiner Mitgliedsorganisationen zu vereinbaren.

Hier die wichtigsten Punkte, auf die die Mitgliedsorganisationen des Verbandes achten sollten. Als Arbeitgeber sind sie nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verpflichtet,

- darauf hinzuwirken, dass Diskriminierung und Mobbing unterbleiben,
- den entstandenen Schaden bei einem Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot zu ersetzen,
- ihre Mitarbeiter/-innen angemessen über das Benachteiligungsverbot zu informieren,
- Maßnahmen zum Schutz oder zur Vorbeugung gegen Benachteiligungen zu treffen,
- eine Beschwerdestelle einzurichten
- und insbesondere durch Aus- und Fortbildungen auf die Unzulässigkeit von Benachteiligungen hinzuweisen.

Das Gleichbehandlungsbüro (GGB) Aachen und das Anti-Rassismus Informations-Centrum (ARIC-NRW e. V.) haben einen mehrsprachigen Online-Ratgeber zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz entwickelt:

www.agg-ratgeber.de

Darüber hinaus bietet das GGB Aachen Informationen, Schulungen und Beratungen zur Umsetzung des AGG für Unternehmen und Mitgliedsorganisationen des Paritätischen NRW an:

gbb@paez-aachen.de

5.1 Neue Wege gehen

Gleichstellung oder Diversity Management?

Bei der Umsetzung von Maßnahmen, die Chancengleichheit für Frauen, Gender Mainstreaming (Strategie, um die Gleichstellung beider Geschlechter umzusetzen), interkulturelle Öffnung oder Inklusion erreichen sollen, steht immer eine spezifische Gruppe von Menschen im Vordergrund. Es geht darum, Gleichstellung zu fördern und Geschlechtergerechtigkeit herzustellen. Durch Rechtsprechung, Gesetzgebung und gesellschaftliche Aufklärung soll verhindert werden, dass Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Behinderung sowie Ältere verschiedenartig behandelt oder diskriminiert werden. Zielsetzung dieser Ansätze ist es, Chancengerechtigkeit, Integration und Teilhabe an der Mehrheitsgesellschaft zu gewährleisten.

Alle Potenziale nutzen

Diversity Management geht jedoch über eine reine Gleichstellungs- und Antidiskriminierungspolitik hinaus. „Diversity“ bedeutet Vielfalt im Sinne sozialer und kultureller Unterschiedlichkeit von Menschen.⁸³ Der Diversity-Ansatz geht von einer bunt gemischten Gesellschaft aus und setzt auf die aktive Nutzung verschiedener Potenziale, die sich aus einer vielfältigen Belegschaft ergeben.

Im Zentrum steht die Persönlichkeit des Einzelnen, die von verschiedenen Dimensionen umgeben ist. Dazu gehören in der Kerndimension, der sogenannten „inneren Dimension“, Faktoren, die kaum zu beeinflussen sind, wie Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft oder physische Fähigkeiten. In der „äußeren Dimension“ geht es um sozial hergestellte Merkmale, wie Schulbildung, Ausbildungsstatus, Religionszugehörigkeit oder Familienstand. Die „organisationale Dimension“ bezieht sich



Quelle: IQ-Fachstelle Diversity Management beim VIA Bayern – Verband für die interkulturelle Arbeit e. V.⁸⁴

auf Merkmale und Kriterien eines Menschen, die ihn in seiner Rolle in Organisationen oder Unternehmen beschreiben. Dazu gehören beispielsweise die Funktion, das Arbeitsfeld, die Qualifikation oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Als Individuum wahrnehmen

Alle drei Dimensionen sind miteinander verflochten und können sich überschneiden. Es ergeben sich Wechselwirkungen und Mehrfachzugehörigkeiten. Spannend ist, dass diese wiederum Einfluss auf Wertvorstellungen, Erfahrungshintergrund und Verhalten einer Person haben. So verbindet Menschen mit einem gleichen Bildungsstatus oft mehr miteinander, als Menschen, die aus derselben Region kommen. Damit eröffnet Diversity Management einen neuen Blickwinkel: Menschen werden nicht mehr nur aufgrund ihres Geschlechts oder ihrer Herkunft in eine „Schublade“ gesteckt, sondern als Individuen wahrgenommen. In

der Praxis setzen sich viele Arbeitgeber jedoch meistens nur mit Faktoren aus der Kerndimension auseinander. Sie vernachlässigen die vielfältigen Merkmale der anderen Dimensionen, die ihre Beschäftigten, potenzielle Bewerbergruppen oder ihre Kundschaft mitbringen.

5.2 Vielfalt als Ressource

Die Integration unterschiedlicher Menschen ist Voraussetzung für erfolgreiches Diversity Management

Diversity Management ist ein spezielles Konzept, das sich auf die personelle Vielfalt in Unternehmen stützt und diese für eine positive Entwicklung einsetzt. Die Verschiedenheit der Belegschaft ist fester Bestandteil der Unternehmenspolitik, Personalstrategie und Organisationsentwicklung. Damit ist Diversity Management nicht nur eine Neuausrichtung des

” Diversity Management propagiert die Wertschätzung und Nutzung der Vielfalt der Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil. Analog zu verfügbaren Technologien und Rohstoffen wird unter Diversity Management eine Ressource verstanden, die dem Unternehmen als Wettbewerbsinstrument zur Verfügung steht.⁸⁵

klassischen Personalmanagements und Marketings, sondern bildet das Fundament für eine Unternehmenskultur, in der Verschiedenheit als Wert geschätzt wird. Die Vielfalt der Lebensstile, Einstellungen und Talente von jüngeren oder älteren Beschäftigten prägen die tägliche Zusammenarbeit. Das Anerkennen sozialer, ethnischer oder kultureller Vielfalt sind wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Diversity Management. Es geht nicht nur darum, Diskriminierung zu vermeiden, sondern verschiedenartige Menschen bewusst ins Unternehmen zu integrieren und ihre Besonderheiten zu fördern.

Sensibilisierung ist wichtig

Das gelingt, wenn sich Führungskräfte und Belegschaft für die Vielfalt in ihrer Organisation öffnen. Seminare oder Schulungen steigern die interkulturelle Kompetenz und helfen, blinde Flecken zu erkennen und Vorurteile abzubauen. Außerdem erhöhen sie die gegenseitige Wertschätzung und das Verständnis füreinander. Das gilt sowohl für den Umgang mit unterschiedlichen Kulturen als auch für die Wahrnehmung von verschiedenen Lebensentwürfen und -welten. Interkulturelle Handlungskompetenzen setzen Potenziale frei, um angemessen und mit Blick auf das Individuum zu handeln. Das trägt zum Mehrwert der Vielfalt bei, unterstützt den sozialen Zusammenhalt in der Organisation und verhindert Diskriminierung und Mobbing.

Gemeinsame Ziele und Regeln

Trotz aller Wertschätzung von Vielfalt muss es auch in Organisationen mit einer heterogenen Belegschaft eine homogene Zielsetzung geben. Für die Entwicklung einer solidarischen Unternehmenskultur sind eindeutige Vorgaben sowie Regeln für den Umgang miteinander notwendig. Führung hat die Aufgabe, den Rahmen für Vielfalt in der Organisation zu gestalten, indem sie Ziele festlegt und anschließend umsetzt. Klare Absprachen oder Verhaltensregeln zum respektvollen Umgang miteinander helfen, Werte wie Offenheit, Fairness, Teamgeist, Zuverlässigkeit, Toleranz und Transparenz zu berücksichtigen. Unternehmens- und Führungsgrundsätze sowie Betriebsvereinbarungen sind weitere, nützliche Instrumente, um Verhaltensregeln für Diversity Management festzulegen.

Vielfalt im Leitbild verankern

Es ist sinnvoll, gemeinsame Werte, Normen und Überzeugungen auch ins Leit-



bild aufzunehmen. Denn öffentliche Selbstverpflichtungen sind verbindlich und schaffen eine glaubwürdige Grundlage für die Umsetzung von Diversity Management. Der Paritätische NRW achtet die Gleichwertigkeit verschiedener Menschen und Organisationen. Deshalb hat der Landesvorstand Leitsätze zur Inklusion sowie Leitlinien zur Interkulturalität und Parität verabschiedet.⁸⁶ Gemeinsam mit dem Leitbild, in dem das Streben nach Vielfalt mit dem Ziel der Teilhabe aller verankert ist, wirken diese Grundsätze und Verpflichtungen in der eigenen Organisation und Mitgliedschaft, werden aber auch nach außen in die Gesellschaft transportiert.



i

Interkulturelle Fortbildung

Die Akademie für interkulturelle Handlungskompetenzen ist eine Kooperation zwischen der Paritätischen Akademie NRW und dem Verein für multikulturelle Kinder- und Jugendhilfe und Migrationsarbeit (IFAK e.V.) Sie

- vermittelt interkulturelle Kompetenzen und fördert die Entwicklung zu einer offenen, interkulturellen Gesellschaft,
- berät und unterstützt soziale Einrichtungen und Unternehmen bei ihrer interkulturellen Öffnung,
- bietet Führungs- und Fachkräften interkulturelle Kompetenztrainings in Form von Seminaren, Vorträgen und Inhouse-Schulungen an.

www.paritaetische-akademie-nrw.de
> Themen & Projekte > Interkulturelle Bildung

Konflikte offensiv angehen

Nichtverstehen macht Angst, verhindert einen konstruktiven Austausch, schürt Vorurteile und birgt Konfliktpotenziale. Unterschiedliche Sprachen, Erwartungen, Haltungen und Kompetenzen führen im Arbeitsalltag häufig zu Missverständnissen und Reibungsverlusten. Die Unternehmensführung sollte Konflikte offensiv angehen und lösungsorientiert bearbeiten. Hilfreich ist auch, auf die Gründe für die Spannungen zu schauen: Sind kulturelle Unterschiede oder andere Erfahrungsmuster der Auslöser für ein Problem? Oder fehlen Informationen zu Arbeitsläufen oder fachlichen Standards?

Kultur der Wertschätzung schaffen

Eine gelebte Willkommens- und Anerkennungskultur erleichtert die Integration und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen und verbessert nachhaltig das Betriebsklima. Sie lässt sich aber nicht verordnen, sondern muss schrittweise entwickelt werden. Geschäftsführung und Leitungskräfte haben die anspruchsvolle Aufgabe, eine Kultur zu schaffen, in der alle wertschätzend miteinander umgehen.

Denn Vielfalt braucht ein Management, das Dialog, Zusammenarbeit und Mitarbeiterbeteiligung ermöglicht. Das funktioniert, wenn sich neue Beschäftigte nicht nur an bestehende Rahmenbedingungen und Vorgaben anpassen müssen, sondern die Organisation ihre vielfältigen Sichtweisen, Anregungen und Erfahrungen berücksichtigt.

Offen und mehr kommunizieren

Gelingt es, im Unternehmen ein Klima der Akzeptanz und des gegenseitigen Vertrauens zu schaffen, ergeben sich daraus gute Chancen für die Innovation und Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Zusammenarbeit. Alle Mitarbeiter/-innen sollten in diesen Prozess eingebunden werden. Eine Gesprächskultur ohne Tabuzonen ist wichtig, damit Probleme, Überforderung, aber auch Konflikte offen an-

gesprochen werden können. Dazu trägt eine faire und gleichberechtigte Diskussion, zum Beispiel in heterogenen Teams, bei. Diversity Management ist mit einem gewissen Kommunikationsaufwand verbunden, unterstützt eine Organisation jedoch dabei, in einem vielfältigen Arbeitsmarkt, unterschiedliche Beschäftigte und neue Bewerbergruppen zu erreichen. Durch die zielgerechte Ansprache einer immer vielfältigeren Kundschaft kann sich ein Unternehmen sogar einen Wettbewerbsvorteil sichern.⁸⁷

5.3 Kundenbindung verbessern

Von einer vielfältigen Belegschaft profitieren auch die Nutzerinnen und Nutzer sozialer Dienstleistungen

Die Heterogenität und Vielfalt, die sich bereits heute in unserer Gesellschaft, Arbeitswelt und in den Unternehmen abzeichnet, wird sich künftig auch immer mehr bei den Nutzerinnen und Nutzern sozialer Dienstleistungen zeigen. Denn Menschen mit anderen kulturellen Prägungen und Traditionen, haben auch andere Erwartungen und Ansprüche. Die steigende Zahl von Pflegebedürftigen mit Migrationshintergrund stellt beispielsweise die Mitarbeiter/-innen von Pflegeeinrichtungen und ambulanten Diensten vor neue Herausforderungen: Sie müssen den Bedürfnissen dieser Zielgruppe gerecht werden. Mehrsprachige Angebote, gender- und kultursensibel durchgeführte Dienstleistungen bieten gute Chancen, diese neue Klientel für sich zu gewinnen.

Ethnomarketing reicht nicht aus

Dabei ist es hilfreich, wenn sich die Kundenstruktur auch in der Zusammensetzung des Personals widerspiegelt. Ein reines Ethnomarketing, bei dem Personal und Kundschaft die gleiche Mutterspra-



che sprechen und aus dem gleichen Kulturkreis kommen, greift zu kurz. Das mag in ländlichen Regionen funktionieren, in denen der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund gering ist. Aber im Ruhrgebiet, in dem Menschen aus knapp 200 verschiedenen Nationen leben,⁸⁸ kann auch eine vielfältige Mitarbeiterschaft nicht alle kulturellen Unterschiede einfangen. In einer gemischten Belegschaft geht es daher nicht nur um die ethnische Herkunft, sondern auch um Faktoren wie Alter und Generationenvielfalt.

Guten Service anbieten

Unternehmen, die unterschiedliche Kundinnen und Kunden erreichen möchten, müssen sich auf ihre vielfältigen Bedürfnisse einstellen. So hat zum Beispiel die Generation der „Best Ager“, das sind die heute über 50-Jährigen, andere Wünsche und Erwartungen an ambulante Pflegeangebote oder alternative Wohnformen als die heutigen Seniorinnen und Senioren. Um auf die künftigen Nutzer/-innen sozialer Dienstleistungen besser eingehen zu können, sollten die Beschäftigten für kulturelle Unterschiede sensibilisiert werden. Dafür sind Kenntnisse über andere Kulturen und die Wertschätzung anderer Lebensweisen notwendig. Ein differenzierter Blick auf die unterschiedlichen Bedürfnisse verbessert außerdem Servicequalität und Kundenbindung und eröffnet einen breiteren Handlungsspielraum.⁸⁹

5.4 Dimensionen betrachten

Um Vielfalt und Chancengleichheit im Arbeitsalltag umzusetzen, sind passgenaue Maßnahmen notwendig

Jede Organisation entscheidet selbst, welche Ziele sie mit ihrem Diversity Management umsetzen möchte: Geht es um die Förderung von Frauen oder eine interkulturelle Öffnung, um mehr



Menschen internationaler Herkunft zu beschäftigen? Sollen Menschen mit Behinderung oder Personen mit wenig Zugang zu Bildung gefördert werden? Oder benachteiligte Jugendliche die Chance auf einen Ausbildungsplatz erhalten? Die Gestaltung und Förderung personeller Vielfalt sollte sich jedoch nicht nur an den Defiziten einer bestimmten Zielgruppe orientieren. Das kann im schlimmsten Fall zu Vorurteilen in der Belegschaft führen und Stigmatisierung begünstigen. Ein Beispiel dafür ist die aktuelle Diskussion um die „Quotenfrauen“. Im Diversity Management geht es nicht um die rein prozentuale Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen, sondern um die Berücksichtigung des „sozialen Geschlechtes“.⁹⁰ Das bedeutet, geschlechterspezifische Werte und Verhaltensweisen positiv für das Unternehmen zu nutzen.

Besonderheiten gezielt einsetzen

Wird Diversity Management als Unternehmensstrategie und Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt, bedeutet das, die vielfältigen Erfahrungen, Qualifikationen und

Fähigkeiten der Mitarbeiter/-innen in alle Prozesse einzubeziehen und wertzuschätzen. Dabei sollten auch verschiedene Lebenssituationen oder -phasen der Beschäftigten, die sich auf die Arbeit auswirken könnten, beachtet werden. Denn daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen, wie eine Organisation ihre Mitarbeiter/-innen passgenau unterstützen kann. Ziel ist immer, die Menschen dort im Unternehmen einzusetzen, wo sie ihre Besonderheiten am besten einbringen können.

Individuelle Konzepte erstellen

Jede Organisation benötigt individuelle, ganzheitliche Konzepte, um Vielfalt im Arbeitsalltag nachhaltig umsetzen zu können. Es geht nicht darum, möglichst viele Instrumente zu entwickeln, sondern auf Basis einer Personalstrukturanalyse

passgenaue und zielführende Lösungen zu finden. Egal, ob es um Männer, Frauen, Migrantinnen oder Migranten, Lesben oder Schwule, alte oder junge Beschäftigte oder Menschen mit Behinderung geht: Wenn die Zielsetzung Vielfalt ist, sollten alle Mitarbeiter/-innen ihre Lebenskonzepte mit der Arbeit im Unternehmen vereinbaren können. Schaffen es soziale Einrichtungen, dieses Ziel durch eine wertschätzende Unternehmenskultur und entsprechende Rahmenbedingungen zu erreichen, ist das ein Diversity Management auf höchstem Niveau.

Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Menschen in einer Organisation lassen sich in bestimmten Dimensionen (vgl. Schaubild S. 61) betrachten:⁹¹

Dimension Alter

Eine wertschätzende und konstruktive Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Generationen ist entscheidend, damit Dienstleistungen optimal umgesetzt werden können. Lebensphasenorientierte Unterstützungsmaßnahmen helfen, die Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten zu aktivieren, weiterzuentwickeln und zu nutzen.

- Altersgemischte Teams und Arbeitsgruppen setzen gezielt unterschiedliche Stärken der Mitarbeiter/-innen ein, zum Beispiel das Praxis- und Erfahrungswissen der älteren und die Technikaffinität der jüngeren.
- Austauschrunden zwischen langjährig Beschäftigten und jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen die Kreativität und verbessern die Problemlösungskompetenzen in der Organisation.⁹²
- Ein organisierter Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten sichert das Unternehmenswissen in der Einrichtung. Das gilt nicht nur für den Übergang in die Rente, sondern auch für die Nutzung von Know-how



aus beruflichen Fortbildungen und Qualifizierungen.

- Lebenslanges Lernen ermöglicht allen Beschäftigten, mit veränderten Arbeitsanforderungen, die zum Beispiel durch den technischen Fortschritt entstehen, umzugehen. Alle Kolleginnen und Kollegen, ob jung oder alt, benötigen gemäß ihren Vorkenntnissen und Fähigkeiten dazu die notwendige betriebliche Unterstützung.
- Spezielle Förderprogramme für Auszubildende, Patenschaften für neue und junge Arbeitnehmer/-innen, Mentorenprogramme oder kollegiale Beratung unterstützen Mitarbeiter/-innen in besonderen Arbeitssituationen.
- Generationenvielfalt macht sich nicht nur am Alter fest. Auch zwischen Mitgliedern verschiedener Generationen können die Vorstellungen und Erwartungen variieren. Dies erfordert eine gute Teamarbeit und ein wertschätzendes, motivierendes Arbeitsumfeld für alle Altersgruppen.
- Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zum Gesundheitsmanagement unterstützen die Mitarbeiter/-innen, bis zur Pensionierung gesund und beschäftigungsfähig zu bleiben (vgl. Kapitel 3).

Dimension Religion

Menschen, die zusammenarbeiten, bringen eine Vielzahl religiöser Überzeugungen und Praktiken mit. Eine wertschätzende und mitarbeiterorientierte Haltung zeigen soziale Einrichtungen besonders, wenn sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten religiöse Feiertage und Vorschriften berücksichtigen.

- Um auf religiöse Feiertage verschiedener Glaubensgemeinschaften achten zu können, ist ein interkultureller Kalender wichtig. Er erleichtert auch die Terminierung von Veranstaltungen, Fortbildungen oder Sitzungen.



- Mitarbeiter/-innen aller Glaubensrichtungen freuen sich über gute Wünsche anlässlich ihrer Feiertage.
- Eine generelle Beachtung von Speisevorschriften bei der Bewirtung, zum Beispiel durch die Trennung von Fleisch und vegetarischen Angeboten, zeigt, dass unterschiedliche Essensgewohnheiten Normalität in einer Organisation sind.

Dimension Herkunft und Nationalität

Eine offene, tolerante und vielfältige Organisationsstruktur kann sich schnell auf Veränderungen einstellen. Deshalb sind Menschen mit Migrationshintergrund und aus unterschiedlichen Kulturen eine Bereicherung für jedes Unternehmen und seine Kundschaft. Durch einen professionellen, wertschätzenden Umgang wird die Vielfalt der Mitarbeiter/-innen auch zum Erfolgsfaktor für soziale Einrichtungen.

- Neue Sichtweisen, Sprach- und Kulturkenntnisse können durch die bewusste Ansprache und Einstellung von Menschen internationaler Herkunft gezielt ins Unternehmen geholt werden.



Mehr zum Thema

NRW-Aktionsplan der Landesregierung für Gleichstellung und Akzeptanz sexueller und geschlechtlicher Vielfalt – gegen Homo- und Transphobie:

www.andersundgleich-nrw.de

Auf der Homepage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes finden Sie unter anderem eine Datenbank mit Informationen zu Forschung, Literatur, Urteilen, Gesetzen sowie Presseartikel zum Thema Diskriminierung:

www.antidiskriminierungsstelle.de

Bundesarbeitsgemeinschaft der Integrationsämter und Hauptfürsorgestellen (BIH): **www.integrationsaemter.de**

Seit August 2012 beteiligt sich der Paritätische NRW an der Initiative der Landesregierung „Vielfalt verbindet! – Interkulturelle Öffnung als Erfolgsfaktor“. Mehr Information auf der Homepage des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen: **www.mais.nrw.de** > **Integration** > **Interkulturelle Öffnung** > **Partner gewinnen**

Integrationsagenturen, Servicestellen für Antidiskriminierungsarbeit Nordrhein-Westfalen:

www.nrwgegendiskriminierung.de

Die Sozialforschungsstelle Dortmund der Technischen Universität Dortmund bietet Informationen zum Thema „Diversity“, einen Kurzcheck sowie ein Selbstanalyse-Instrument für Unternehmen an:

www.online-diversity.de

Das Leitbild des Paritätischen NRW, die Leitsätze zur Inklusion sowie die Leitlinien zu Interkulturalität und Parität finden Sie unter: **www.paritaet-nrw.org**

Über uns > **Grundsätze**

- Mitarbeiterschulungen, Sensibilisierung und interkulturelle Öffnung sind wichtige Instrumente, um eine offene Organisationskultur und ein gutes Miteinander zu fördern.
- Regelmäßige Kommunikation über interkulturelle Öffnung und Diversity Management in Teams und Arbeitsgruppen erhöht das Verständnis füreinander und nimmt die Beschäftigten auf dem Weg zur gelebten Vielfalt mit.
- Betriebsfeste oder andere Events bieten die Gelegenheit, Speisen und Bräuche aus den Kulturen oder Herkunftsländern der Kolleginnen und Kollegen kennen und schätzen zu lernen.
- Anonymisierte Bewerbungen, bei denen weder durch den Namen noch durch ein Foto auf die Herkunft eines Menschen geschlossen werden kann, vermeiden offensichtliche Benachteiligungen.
- Interkulturell sensible, kompetenzbasierte Einstellungsverfahren bieten gute Möglichkeiten, Qualifikation, Eignung, Talente und Persönlichkeit eines Menschen in den Vordergrund zu stellen.
- Bei Bewerbungsverfahren, in denen Personalverantwortliche aus verschiedenen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen vertreten sind, lässt sich vermeiden, dass Bewerber/-innen nach immer gleichen Kriterien und persönlichen Vorlieben ausgewählt werden.

Dimension Geschlecht

Traditionelle Rollenverständnisse der Arbeitsteilung zwischen Frauen und Männern lösen sich zunehmend auf. Soziale Einrichtungen passen sich diesen veränderten Bedingungen an, indem sie beiden Geschlechtern ermöglichen, Beruf und Privatleben zu vereinbaren. Sind auf bestimmten Hierarchieebenen oder in Arbeitsfeldern Frauen oder Männer nicht angemessen vertreten, helfen spezifische Maßnahmen, die Geschlechtergerechtigkeit sicherzustellen.

- Die Gleichbehandlung von Männern und Frauen bei der Bezahlung ist eine gesetzliche Vorgabe.
- Teilzeitarbeit, auch in Führungspositionen, ermöglicht Männern und Frauen ihre eigene Lebensplanung mit dem Beruf zu vereinbaren.
- Netzwerke, zum Beispiel für Wiedereinsteigerinnen, Frauen in Führungspositionen oder Väter, fördern bestimmte Zielgruppen im Betrieb und signalisieren, wie wichtig sie für das Unternehmen sind.
- Viele weitere Ideen, wie Organisationen ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Beruf und Pflege unterstützen können, werden in Kapitel 4 beschrieben.

Dimension Behinderung

Diversity Management stellt die Potenziale von Menschen mit Behinderung in den Vordergrund. Eine passgenaue Unterstützung sichert den barrierefreien Zugang zu ihren Arbeitsplätzen.

- Damit Menschen mit Behinderung ihre Fähigkeiten optimal einbringen können, müssen Hindernisse an Arbeitsplätzen beseitigt und Arbeitsprozesse angepasst werden.
- Davon profitieren auch Mitarbeiter/-innen, deren Leistungsfähigkeit sich im Laufe ihres Arbeitslebens verändert, zum Beispiel durch ihr Alter oder gesundheitliche Einschränkungen.
- Zur Unterstützung der beruflichen Teilhabe können die Eingliederungszuschüsse des SGB III genutzt werden.
- Für Menschen mit einer Schwerbehinderung erhalten Arbeitgeber weitere Fördermittel aus der Ausgleichsabgabe. Diese können über die örtlichen Stellen der Integrationsämter beantragt werden.⁹³
- Die Integrationsfachdienste begleiten Menschen mit Behinderung und beraten auch Arbeitgeber. Das gilt für neue und bestehende Arbeitsverhältnisse. ●



Unsere Empfehlungen

- Berücksichtigen Sie die Besonderheiten Ihrer Einrichtung und entwickeln Sie ganz im Sinne von Vielfalt Ihren eigenen, organisations-spezifischen Weg zur Umsetzung passgenauer Maßnahmen.
- Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die einen kompetenten und diskriminierungsfreien Umgang mit Vielfalt und Verschiedenheiten sichert.
- Ermöglichen Sie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, an Qualifizierungsmaßnahmen und Entwicklungsangeboten teilzunehmen – unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, Religion oder sexueller Orientierung.
- Unterstützen Sie als Führungskraft ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen mit unterschiedlichen Lebensentwürfen, Professionen, Talenten, Denkart und Einstellungen respektvoll miteinander umgehen und ihre Fähigkeiten einbringen können.
- Setzen Sie sichtbare Zeichen für Vielfalt. Zeigen Sie nach innen und außen Ihre Wertschätzung für alle Mitarbeiter/-innen, indem Sie Vielfalt, Offenheit und Toleranz als Werte in Ihrem Unternehmensleitbild verankern.
- Seien Sie sich bewusst, dass Sie in Ihrer Funktion als Führungskraft ganz persönliche Sicht- und Reaktionsweisen auf die beschriebenen Dimensionen von Vielfalt haben. Diese bilden die subjektive Basis Ihres professionellen und strategischen Handelns.

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