



⑥ Employer Branding

Wer sich als attraktiver Arbeitgeber positioniert, kann dem Fachkräftemangel gezielt entgegenwirken

Ein klares und überzeugendes Arbeitgeberprofil ist bei vielen großen Firmen bereits fester Bestandteil ihrer Unternehmens- und Marketingstrategie. Gezielt entwickeln sie ihre eigene Arbeitgebermarke (Employer Brand), mit der sie sich intern wie extern authentisch als attraktiver Arbeitgeber zeigen können. Kleine und mittelständische Unternehmen sowie gemeinnützige Organisationen nutzen diese Maßnahme, das sogenannte Employer Branding, bisher jedoch eher selten, um Fach-, Führungs-

und Nachwuchskräfte zu gewinnen. Dabei können sie auf diese Weise einen Vorsprung im Wettbewerb um fachlich qualifiziertes Personal erzielen.

Die Richtigen finden und halten

Durch die Profilierung der authentischen Arbeitgebermarke soll ein Sogeffekt erzeugt werden, um exakt die Mitarbeiter/-innen zu finden, die zum Unternehmen passen. Aber es geht auch darum, mit einem glaubwürdigen Arbeitgeberimage das bestehende Personal zu moti-

vieren und langfristig zu binden. Das Nutzenversprechen, das aus der Arbeitgebermarke resultiert, ist ein wesentlicher Faktor für die Entscheidung, sich bei einem bestimmten Unternehmen zu bewerben. Zufriedene Beschäftigte tragen dieses Image nach außen und sind wertvolle Botschafter/-innen einer jeden Organisation. In ihrem persönlichen und regionalen Umfeld werben sie für ihr Unternehmen und um neue Mitarbeiter/-innen.

Besonderheiten hervorheben

Die Entwicklung einer Arbeitgebermarke kann nicht isoliert betrachtet werden, sondern muss immer im Zusammenhang mit der übergreifenden Unternehmensmarke (Corporate Brand) stehen.⁹⁴ In beiden Fällen geht es darum, das Besondere und Einzigartige des jeweiligen Unternehmens herauszuarbeiten: Alleinstellungsmerkmale, mit denen ein Arbeitgeber auf sich aufmerksam machen kann. Eine konsequente Verzahnung mit organisationsspezifischen Elementen wie Vision, Leitbild und Mission ist dabei sehr wichtig. Denn jedes Unternehmen ist langfristig umso erfolgreicher, je stärker sich die Mitarbeiter/-innen mit den transportierten Werten und Kernbotschaften identifizieren können. Während es bei der Unternehmensmarke um die Qualität der Dienstleistungen oder Produkte geht, rücken bei der Arbeitgebermarke die Vorteile, die ein Unternehmen seinen Beschäftigten bietet, in den Vordergrund.

6.1 Den Prozess gestalten

Wenn Unternehmen ihre Identität bewusst einsetzen, können sie neues Personal finden und binden

Der Anlass, sich mit dem Thema Employer Branding zu beschäftigen, kann unterschiedlich sein: ein hoher Krankenstand, zu wenig Bewerbungen auf eine Stelle

” Employer Branding ist eine identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.⁹⁵

oder neue Mitarbeiter/-innen, die bereits nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder verlassen. Egal, was der Auslöser ist, die Entscheidung, sich mit dem Arbeitgeberimage auseinanderzusetzen, sollte immer von der Geschäftsführung getragen werden. Denn Employer Branding ist ein Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung und deutlich mehr als bloßes Personalmarketing. Eine langfristig angelegte Personalpolitik und Öffentlichkeitsarbeit sind weitere Voraussetzungen auf dem Weg zu einem positiven Arbeitgeberimage. Idealerweise nutzt die Geschäftsführung in allen Phasen des Prozesses das Know-how ihrer Beschäftigten: Sie kennen die Arbeitsabläufe, Anforderungen der Kundinnen und Kunden und wissen, worauf es beim Umsetzen der gewünschten Dienstleistung fachlich ankommt.



Personal miteinbeziehen

Darüber hinaus liefern Ergebnisse aus Mitarbeitergesprächen oder Mitarbeiterbefragungen wichtige Hinweise auf die Wertvorstellungen und Bedürfnisse der Belegschaft. Je nach Größe der Organisation ist es sinnvoll, ein Projektteam zu bilden, das sich aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Arbeitsbereiche oder Interessengruppen zusammensetzt. Externe Unterstützung und Beratung helfen, die Durchführung zu organisieren, sichern Resultate und vermeiden blinde Flecken. Employer Branding zielt jedoch nicht auf schnelle Erfolge ab, sondern funktioniert auf lange Sicht. Geduld, Entschlossenheit und eine realistische Einschätzung zu erwartender Ergebnisse sind dafür erforderlich. Kurzfristige Erfolge können entstehen, sollten aber nicht im Vordergrund des Prozesses stehen.

Organisation und Umfeld analysieren

Beim Employer Branding ist es entscheidend, ein unverwechselbares Profil als Arbeitgeber zu entwickeln. Zu Beginn wird die Organisation analysiert, die Alleinstellungsmerkmale sowie individuelle Stärken und Schwächen erarbeitet. Wichtige Fragen sind:

- Was zeichnet uns als Arbeitgeber aus?
- Wie leben wir unsere Unternehmenskultur?
- Welche Werte sind uns wichtig? Und welchen Bezug haben sie zu unseren Dienstleistungen, Beschäftigten und potenziellen Kundinnen und Kunden?

Ebenso aufschlussreich ist eine Umfeldanalyse, die ihren Blick in die Region und auf die Konkurrenz richtet:

- Gibt es besondere lokale Probleme, zum Beispiel aufgrund der demografischen Entwicklung oder der ländlichen Struktur?
- Was machen unsere Mitbewerber/-innen besser oder schlechter?
- Was können wir von ihnen lernen oder anders machen?
- Welche Netzwerke, Kontakte und Maßnahmen nutzen sie, um Fachkräfte zu gewinnen?

Mögliche Zielgruppen ermitteln

Bei der folgenden Zielgruppenanalyse geht es darum, geeignete Fachkräfte für das Unternehmen zu identifizieren. Das geschieht auch, indem Engpässe und Schlüsselpositionen genau betrachtet werden. Typische Fragestellungen sind:

- Welche Mitarbeiter/-innen arbeiten gerne bei uns und warum?
- Was bieten wir ihnen? Welche Vorteile haben sie, wenn sie für uns arbeiten?
- Wie sieht unsere Personalstruktur aus? Wer fehlt in unserem Unternehmen?
- Welche Bewerbergruppen haben wir noch nicht im Blick, um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein (z. B. Menschen mit Migrationshintergrund, Quer- und Wiedereinsteiger/-innen, ältere Arbeitnehmer/-innen, weibliche oder männliche Bewerber/-innen)?
- Und welche Erwartungen haben unsere Zielgruppen an uns als Arbeitgeber?



i

Warum Employer Branding als unternehmensstrategische Maßnahme anwenden?

- verbessertes Arbeitgeber- und Unternehmensimage
- höherer Bekanntheitsgrad
- größerer Bewerberpool und mehr Bewerbungen
- bessere Passgenauigkeit bei der Stellenbesetzung
- verbessertes Betriebsklima
- gesteigerte Arbeitsproduktivität
- weniger Fluktuation durch eine höhere Bindung der Mitarbeiter/-innen
- insgesamt sinkende Personalkosten durch Einsparungen bei Rekrutierungs- und Einstellungskosten

Passgenaue Strategie entwickeln

Nach einer Zwischenbilanz und Überprüfung wird eine Employer-Branding-Strategie entwickelt. Diese muss zu den realen Arbeitsbedingungen passen, aber auch notwendige Veränderungen einleiten. Das kann bedeuten, dass Vision und Leitbild auf den Prüfstand kommen oder Arbeitszeiten im Rahmen des Machbaren verändert werden. Sollen mit der Arbeitgebermarke beispielsweise Schwerpunkte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesetzt werden, können entsprechende Fragen dazu in die Mitarbeitergespräche einfließen. Unternehmenskultur und -werte sind entscheidend für eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber. Denn Unternehmen können neue Fachkräfte nur für sich gewinnen, wenn sie sich ihrer eigenen Identität bewusst sind.



6.2 Innen- und Außenwirkung

Von einem glaubwürdigen Arbeitgeberimage profitieren Beschäftigte und potenzielle Bewerber/-innen

Die Arbeitgebermarke ist ein Nutzenversprechen an die schon Beschäftigten und an potenzielle Mitarbeiter/-innen.⁹⁶ Wird dieses Versprechen eingelöst, profitieren alle Arbeitnehmer/-innen davon, sie sind zufriedener und leistungsfähiger. Doch zunächst müssen sie von der neuen Arbeitgebermarke überzeugt werden. Das funktioniert

” Die Firma muss ihre Bewerber mit Authentizität locken – nicht mit Hochglanzbroschüren voller geschöner Fakten.⁹⁷

am besten, wenn das Arbeitgeberprofil fest im Unternehmen verankert ist und im Arbeitsalltag konsequent umgesetzt wird. Die interne Kommunikation sorgt für das Bekanntwerden der Marke im Betrieb und dafür, dass diese auch bewusst gelebt werden kann. Zielführende Fragestellungen sind:

- Wie verhalten wir uns, wenn unsere Arbeitgebermarke verbindlich ist?
- Wie wirkt sich die Marke auf das Verhalten der Beschäftigten und Führungskräfte aus?
- Was bedeutet sie für unser Führungsleitbild?

Internes Branding gestalten

Je nachhaltiger die Arbeitgebermarke auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation eingebettet und synchronisiert ist, umso wirksamer ist sie. Erlebbar ist sie jedoch erst, wenn interne Prozesse sowie die Führungs- und Unternehmenskultur ent-

sprechend der Arbeitgebermarke gestaltet sind. Verspricht die Marke beispielsweise die Förderung von Vielfalt, muss dies nicht nur im Leitbild verankert sein. Bei der Organisation von Teamsitzungen oder Fortbildungsveranstaltungen sollten folglich auch muslimische Feiertage berücksichtigt werden. Ein interkultureller Kalender hilft bei der Planung. Durch die Akzeptanz der Arbeitgebermarke werden Beschäftigte zu Botschafterinnen und Botschaftern. Sie werben in ihrem Umfeld für ihr Unternehmen und um neue Mitarbeiter/-innen. Das ist ein entscheidender Faktor bei der Personalgewinnung, denn mehr als die Hälfte aller Stellen werden über persönliche Kontakte vergeben.

Externes Employer Branding

In den letzten Jahren haben sich die Wege bei der Personalsuche verändert. Die Bedeutung von klassischen Stellenanzeigen nimmt ab, Jobportale im Internet, soziale Netzwerke und Online-Bewerbungen spielen eine immer größere Rolle. Untersuchungen zeigen, dass Bewerber/-innen in Anzeigen häufig nicht das erfahren, was sie über ein Unternehmen eigentlich wissen möchten. Sie wünschen sich zum Beispiel konkrete Angaben zu Gehalt, Karrierechancen, Arbeitsumgebung, Jobsicherheit oder Arbeitgeberleistungen.⁹⁸ Beim externen Employer Branding geht es darum, ausgewählte Zielgruppen passgenau anzusprechen und ihre Wünsche und Bedürfnisse bei der Personalakquise zu berücksichtigen. Mögliche Fragestellungen sind:

- Was erwarten potenzielle Bewerber/-innen von uns?
- Welche Informationen benötigen sie über unser Unternehmen?
- Was können wir ihnen bieten, was die Konkurrenz nicht hat?
- Wen wollen wir ansprechen?
- Wie wollen wir mit dieser Zielgruppe in Kontakt treten? Welche Informationskanäle und Medien nutzt sie?



Einheitliches Corporate Design

Eine gut gestaltete Webseite ist die Visitenkarte eines jeden Unternehmens. Denn für den ersten Eindruck gibt es bekanntlich keine zweite Chance. Zudem möchten potenzielle Bewerber/-innen für sie relevante Informationen schnell erfassen können. Die Arbeitgebermarke und die speziellen Nutzenversprechen müssen folglich auch auf der Homepage dargestellt werden. Denn über dieses Medium lassen sich Zielgruppen wie Auszubildende, junge Fachkräfte oder Wiedereinsteiger/-innen passgenau ansprechen. Darüber hinaus können Beschäftigte in ihrer Funktion als Markenbotschafter/-innen zum Beispiel in kleinen Videobotschaften erzählen, warum sie gerne für das Unternehmen arbeiten. Damit die Arbeitgebermarke nach außen hin glaubwürdig wirkt, müssen Webseite, Stellenanzeigen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit systematisch an das Corporate Design der Organisation angepasst und inhaltlich abgestimmt werden.

6.3 Branding in der Sozialwirtschaft

Auch kleine Organisationen haben einen Markenkern, den sie für ihre Eigendarstellung nutzen können

Employer Branding ist mehr als Personalmarketing und Organisationsentwicklung. Lässt sich dieser Ansatz auch in der Sozialwirtschaft nutzen? Arbeitnehmer/-innen fühlen sich zu Organisationen hingezogen, mit deren Werten sie sich identifizieren können. Diese Übereinstimmung wirkt sich positiv auf „die Motivation, den Einarbeitungs- und Integrationsprozess und die Arbeitsproduktivität aus“.⁹⁹ Gerade in gemeinnützigen Einrichtungen und Betrieben werden soziale Berufe oft als Berufung gesehen. Die Arbeit mit oder für



Menschen ist ein wichtiger sinnstiftender Faktor, monetäre Anreize spielen meist eine nachrangige Rolle. Identifikationsmöglichkeiten mit dem Arbeitgeber und der Reputation des Unternehmens sind den Beschäftigten wichtiger als in anderen Branchen. Daher können Arbeitgebermarken in der Sozialwirtschaft durchaus eine große Wirkung erzeugen.

Regionales Umfeld einbeziehen

Kleine gemeinnützige Vereine können ihre Vorzüge ebenfalls gezielt darstellen, um als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Sie punkten häufig mit kurzen Entscheidungswegen, flachen Hierarchien, Verantwortungsspielräumen, einem guten Betriebsklima oder einer gelebten Unternehmenskultur. Neben ihrer sozialen Arbeit übernehmen sie gesellschaftliche Verantwortung in ihrem Umfeld. Daher kann ihre Arbeitgebermarke einen lokalen oder regionalen Schwerpunkt berücksichtigen. Die Markenentwicklung ist in kleinen Einrichtungen oft sogar einfacher als in großen Unternehmen, denn die Vorstellungen des Personals lassen sich schneller einholen. Fragen wie „Was hält uns zusammen?“

oder „Wo sind wir besonders?“ können in Teamsitzungen, Workshops oder Mitarbeiterbefragungen bearbeitet werden. Rückschlüsse auf die Bedürfnisse der Belegschaft lassen sich besser ziehen.

Rahmenbedingungen beachten

Eine Arbeitgebermarke muss immer unternehmensspezifisch sein, dieser Grundsatz gilt auch für kleinere Organisationen. Denn jede Einrichtung leistet ihre Arbeit unter anderen innerbetrieblichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen: Arbeitsmarktdienstleister können ihr Personal teilweise nur befristet beschäftigen, dafür bieten sie beispielsweise Jobanfängerinnen und -anfänger gute Chancen für den Start ins Berufsleben. Bei ambulanten Pflegediensten kann es schwierig sein, Beruf und Privatleben zu vereinbaren. Aber Arbeitgeber können darauf



Unsere Empfehlungen

- Eine Arbeitgebermarke muss die Besonderheiten des Unternehmens berücksichtigen und genau wie gute Arbeit nach innen und außen hin gelebt werden.
- Für die Umsetzung der Unternehmens- und Arbeitgebermarke ist die Führungsebene zuständig. Sie trägt die Verantwortung für die Markenentwicklung, interne und externe Kommunikation, das Bekanntwerden der Marke, aber auch dafür, dass diese ernsthaft gelebt wird.
- Für eine gelungene Markenbildung ist ein Zusammenwirken von internem und externem Branding notwendig.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen am Entwicklungsprozess ist die Voraussetzung für die Passgenauigkeit und Akzeptanz. Ihr Einsatz als Botschafter/-innen steigert die Authentizität der Marke und ermöglicht eine zielgruppengerechte Ansprache.
- Wenige, dafür aber organisationspezifische Alleinstellungsmerkmale und Botschaften sind besser, als Markenversprechen, die nicht umgesetzt werden.
- Die Bereiche Vielfalt, Gesundheit im Betrieb oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf lassen sich gut als Ansatzpunkte zum Entwickeln der Arbeitgebermarke nutzen.
- Intern geht vor extern: Es ist sinnvoll, mit der Personal- und Organisationsentwicklung zur Arbeitgebermarke zu beginnen, bevor erste Maßnahmen für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit gestaltet werden.



reagieren, indem sie gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für beide Seiten tragbare Lösungen entwickeln und Arbeitszeiten flexibler gestalten.

Authentische Botschaften entwickeln

Falsche und nicht gelebte Markenbilder wirken unglaublich und führen zu Imageverlust – das gilt sowohl für Unternehmens- als auch für Arbeitgebermarken. Versprechen, die ein Arbeitgeber nicht erfüllen kann, schaden nur. Besser ist es, wenige, aber organisationsspezifische Kernbotschaften zu entwickeln. Letztendlich geht es um die Integrität und Glaubwürdigkeit der Organisation. In einer gelebten Unternehmenskultur und bei einer mitarbeiterorientierten Führung stimmen das nach außen transportierte Image und die Realität im Unternehmen überein. Eine Organisation, die mit ihrer Familienfreundlichkeit wirbt, in der aber kein Mann in Elternzeit geht, ist nicht authentisch. Deshalb muss die Arbeitgebermarke immer zur gelebten guten Arbeit passen.

Qualitätslabels gezielt einsetzen

Es gibt eine Vielzahl von Qualitätslabels, die zur Verbesserung des Arbeitgeberimages genutzt werden können. In diesem Handbuch ab Seite 92 sind ausgewählte Siegel, Wettbewerbe und Netzwerke zu den Themenfeldern Gesundheit, Vereinbarkeit, Vielfalt und Demografie aufgeführt. Die Vorgaben, Konditionen bzw. die Voraussetzungen für die Verwendung dieser Labels sind je nach Anbieter sehr unterschiedlich. Sie reichen von einer Beteiligung an regionalen oder überregionalen Netzwerken bis hin zu externen Überprüfungen, die mit Kosten verbunden sind. Auch Betriebe der Sozialwirtschaft können Labels nutzen, um ihren Markenkern zu unterstreichen. Folgende Fragen sollten vorab beantwortet werden: Entspricht das Label unserer gelebten Unternehmenskultur? Passen Aufwand und Kosten zu unserer Organisation? ●



Mehr zum Thema

Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA):

www.employerbranding.org

Auf der Homepage des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung können Sie eine „Handlungsempfehlung Employer Branding“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herunterladen: **www.kofa.de** > Unternehmen positionieren > Employer Branding

Heider-Winter, Cornelia: Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Springer Gabler, Wiesbaden 2014, ISBN 978-3-658-01195-6.

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