



Verbesserung der Arbeitsbedingungen im sozialen Dienstleistungssektor: 10 Empfehlungen

Oktober 2024



Inhaltsverzeichnis

- 3 **Einführung**
- 4 **Empfehlung 1**
→ Gefährdungsbeurteilung auf Organisationsebene
- 7 **Empfehlung 2**
→ Verbesserung der körperlichen Gesundheit am Arbeitsplatz
- 12 **Empfehlung 3**
→ Verbesserung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz
- 15 **Empfehlung 4**
→ Schulung von Führungskräften zur SGA-Risikoprävention
- 18 **Empfehlung 5**
→ Umgang mit Veränderungen
- 21 **Empfehlung 6**
→ Verhinderung beruflicher Desintegration und Wiedereingliederung von Arbeitnehmern
- 25 **Empfehlung 7**
→ Work-Life-Balance
- 28 **Empfehlung 8**
→ Geschlechter- und Vielfaltmanagement
- 33 **Empfehlung 9**
→ Altersmanagement
- 37 **Empfehlung 10**
→ Kompetenzausbau ermöglicht bessere Arbeitsplätze
- 42 **Abschließende Bemerkung**
Indikatoren zur Fortschrittsüberwachung und zur Anpassung der Maßnahmen

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Kommission wider. Weder die Europäische Union noch die Europäische Kommission können dafür verantwortlich gemacht werden.

EINFÜHRUNG

Der soziale Dienstleistungssektor ist durch herausfordernde Arbeitsbedingungen gekennzeichnet, die zu einer Abwanderung von Arbeitskräften und Hindernissen bei der Anwerbung neuer Mitarbeiter führen.

Dies wurde bereits im Rahmen früherer Projektaktivitäten festgestellt, z. B. im Bericht *„Improving the attractiveness of social services jobs in Europe: social partners initiatives“*, (Verbesserung der Attraktivität von Arbeitsplätzen in den Sozialdiensten in Europa: Initiativen der Sozialpartner) von 2022, der im Rahmen des FORESEE-Projekts erstellt wurde.

Darauf folgte eine Sammlung bewährter Verfahren im Rahmen des *FORTE-Projekts: „Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Sozialdiensten: bewährte Verfahren aus ganz Europa“*.

Arbeitgeber im sozialen Dienstleistungssektor müssen unbedingt über geeignete Informationen, Ressourcen und Strategien verfügen, um Risiken zu verwalten und zu minimieren und so die körperliche und psychische Gesundheit zu schützen. Dieser Bericht geht über die Verbesserung der körperlichen und psychosozialen Gesundheit hinaus und soll zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Wohlbefindens von Arbeitnehmern im Sektor beitragen.

Die IWorCon-Projektpartner beschäftigten sich mit einer Reihe von 10 Schlüsselthemen, die sich derzeit auf die Arbeitsbedingungen in diesem Sektor auswirken. Um diese Themen anzugehen, fordern die Empfehlungen die Interessenträger auf, einen Bottom-up-Ansatz zu verfolgen und die Arbeitnehmer und ihre Vertreter im Rahmen des sozialen Dialogs einzubeziehen.

Eine Bewertung der Situation für jedes Thema wurde vom *vom HIVA – Forschungsinstitut für Arbeit und Gesellschaft*, vorgenommen, gefolgt von Diskussionen in Arbeitsgruppen. Für jedes Thema leitete einer der Projektpartner die Vorbereitung eines Dokumententwurfs, der von der Arbeitsgruppe validiert wurde.

*Der vorliegende Bericht enthält eine Zusammenfassung der 10 Empfehlungen. Weitere Informationen, die Arbeitsdokumente und die HIVA-Bewertungen befinden sich auf der **Webseite des Projekts**. Wir laden Sie ein, diese Ressourcen zu lesen, um ein umfassendes Verständnis zu erlangen.*

• EMPFEHLUNG 1 •

→ Gefährdungsbeurteilung auf Organisationsebene

EINFÜHRUNG

Gefährdungsbeurteilung bezeichnet den Prozess der Identifizierung, Analyse und Bewertung von Risiken für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA), die sich aus dem Auftreten von Gefahren am Arbeitsplatz ergeben.

Die *Rahmenrichtlinie von 1989*, die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitnehmer Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit definiert, wurde in allen Mitgliedstaaten umgesetzt. Sie schreibt vor, dass Arbeitgeber „über eine Evaluierung der am Arbeitsplatz bestehenden Gefahren für die Sicherheit und die Gesundheit auch hinsichtlich der besonders gefährdeten Arbeitnehmergruppen verfügen“. Die Gefährdungsbeurteilung ist die erste Maßnahme, die ergriffen werden muss, um eine Politik der Risikoprävention einzuführen. Sie erleichtert es den Arbeitgebern, spezifische und geeignete Maßnahmen zur Vermeidung berufsbedingter Risiken zu ergreifen.

Die Beurteilung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA) im sozialen Dienstleistungssektor umfasst die Bewertung des Arbeitsumfelds, der Praktiken und der Strategien zur Gewährleistung des Wohlbefindens und der Sicherheit der Arbeitnehmer in verschiedenen sozialen Dienstleistungsumgebungen. Dabei wird empfohlen, nicht nur eine Bewertung auf der Ebene der Organisation durchzuführen, sondern auch für jeden einzelnen Arbeitsbereich (in dem Arbeitnehmer vergleichbare Tätigkeiten unter vergleichbaren Bedingungen am selben Ort ausüben).

Diese Beurteilung muss objektiv sein, indem der Arbeitsplatz und die Anforderungen der Stellen analysiert werden. Allerdings darf die Vielfalt der Arbeitnehmer nicht außer Acht gelassen werden, weil die Risiken je nach Geschlecht, Alter, Behinderung und körperlichen Merkmalen eines Arbeitnehmers unterschiedlich sein können.

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

Wie wird die Gefährdungsbeurteilung durchgeführt?

Für die Durchführung der Beurteilung gibt es verschiedene Methoden und Möglichkeiten:

1 Ermitteln Sie die geltenden Vorschriften und Standards, um sich mit denjenigen vertraut zu machen, die speziell für den sozialen Dienstleistungssektor gelten. Dazu können Gesetze über Sicherheit, Gesundheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz gehören.

2 Führen Sie eine gründliche Bewertung des Arbeitsplatzes im sozialen Dienstleistungssektor durch, um sich mit denjenigen vertraut zu machen, die speziell für den sozialen Dienstleistungssektor gelten. Dazu können Gesetze über Sicherheit, Gesundheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz gehören.

3 Bewerten Sie die Wahrscheinlichkeit, dass das Risiko eintritt, und die Schwere der möglichen Folgen. Soziale Dienstleister sollten eine Rangfolge der bewerteten Risiken und eine Klassifizierung der Risiken hinsichtlich ihrer Akzeptanz erstellen. Für die Bewertung der Risiken kann eine Risikomatrix verwendet werden, wie das nachstehende Beispiel zeigt (es gibt auch andere Möglichkeiten und Darstellungen).

Eine solche Einstufung ermöglicht die Erstellung eines Aktionsplans für Prävention. Es ist wichtig, die Wahrscheinlichkeit eines Schadens mit der Schwere des Schadens zu vergleichen und die gegenseitige Beziehung und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens zu berücksichtigen, da hiermit die Präventionsmaßnahmen bestimmt werden.

Likelihood of harm	Severity of harm		
	Slight harm	Moderate harm	Extreme harm
Very unlikely	Very low risk	Very low risk	High risk
Unlikely	Very low risk	Medium risk	Very high risk
Likely	Low risk	High risk	Very high risk
Very Likely	Low risk	Very high risk	Very high risk

4 Ermitteln Sie Gefahren und bewerten Sie die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften. Diese Inspektion sollte sich auf alle Bereiche erstrecken, einschließlich Büros, Wohnungen von Dienstleistungsnutzern (soweit möglich), Gemeindezentren oder andere Orte, an denen soziale Dienstleistungen erbracht werden. Die Sicherheitsrichtlinien und verfahren sollten ebenfalls überprüft und bewertet werden, um festzustellen, ob sie umfassend und aktuell sind und den Mitarbeitern wirksam vermittelt werden. Die Richtlinien sollten Bereiche wie die Meldung von Unfällen, Notfallverfahren, die Verwendung von persönlicher Schutzausrüstung (PSA) und den Umgang mit gefährlichen Materialien einschließlich Nadeln abdecken. Der Arbeitgeber sollte die Anweisungen so klar wie möglich formulieren und sicherstellen, dass sie von den Arbeitnehmern umgesetzt werden.

5 Die SGA-Beurteilung ist ein fortlaufender Prozess. Sie sollte regelmäßig aktualisiert werden, insbesondere wenn sich die Arbeitsorganisation oder die Arbeitsbedingungen ändern. Überwachen und bewerten Sie kontinuierlich die Wirksamkeit der Sicherheitsmaßnahmen, aktualisieren Sie bei Bedarf die Richtlinien und Verfahren und bieten Sie den Mitarbeitern fortlaufende Schulungen und Unterstützung an. Der PDCA-Ansatz (Plan, Do, Check, Act) des Projektmanagements kann in diesem Bereich sehr hilfreich sein.

6 Führen Sie eine detaillierte Dokumentation zu SGA-Beurteilungen, Schulungen, Vorfällen und ergriffenen Korrekturmaßnahmen. Diese Dokumentation ist für die Einhaltung der Vorschriften und die Nachverfolgung der Fortschritte im Laufe der Zeit unerlässlich. Mit diesen Schritten können Organisationen die Sicherheit und den Gesundheitsschutz ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz wirksam bewerten und verbessern.

Zusammenarbeit ist bei der SGA-Gefährdungsbeurteilung ein Muss

Bei der SGA-Gefährdungsbeurteilung im sozialen Dienstleistungssektor müssen verschiedene Interessenträger, darunter der Arbeitgeber, die Arbeitnehmer und ihre Vertreter, Sicherheitsexperten und die zuständigen Behörden einbezogen werden, um Risiken gemeinsam zu ermitteln, zu analysieren, zu bewerten und zu mindern.

→ **Bildung von multidisziplinären Teams**, die sich aus Vertretern aller Ebenen und Sektoren der Organisation zusammensetzen. Zu diesem Team können Manager, Personalverantwortliche, Mitarbeiter an der Basis, Sicherheitsbeauftragte und Gesundheitsfachkräfte gehören.

→ **Gemeinsame Risikoermittlung** Durchführung von Risikoermittlungssitzungen, in denen die Teammitglieder gemeinsam potenzielle Gefahren und Risiken in sozialen Dienstleistungsumgebungen erörtern, wobei sie physische, chemische, biologische, ergonomische und psychosoziale Gefahren berücksichtigen, die sich auf die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer auswirken können.

→ **Anwendung der verschiedenen Instrumente und Techniken zur Gefährdungsbeurteilung**, um die ermittelten Risiken zu bewerten. Dies kann sowohl qualitative Bewertungen wie Checklisten zur Gefahrenerkennung, als auch quantitative Bewertungen, wie Expositionsmessungen oder ergonomische Beurteilungen, umfassen.

Beispiel aus dem Forte-Projekt

Zwei französische Organisationen, Nexem und Elisfa, beauftragten einen Berater mit der Einrichtung einer digitalen Plattform für den sozialen Sektor, die die Bewertung beruflicher Risiken erleichtert. Auf der Grundlage einer umfangreichen Datenbank schlägt die Plattform einfache Präventions- und Korrekturmaßnahmen vor, die Arbeitgeber umsetzen können.

EU-OSHA-Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung

Die interaktiven OiRA-Tools zur Online-Gefährdungsbeurteilung stellen die erforderlichen Ressourcen und Kenntnisse bereit, mit denen kleine Organisationen ihre Risiken selbst bewerten können. Die kostenlosen OiRA-Tools bieten einen schrittweisen Ansatz für den Prozess der Gefährdungsbeurteilung, die Ermittlung von Risiken am Arbeitsplatz, die Umsetzung von Präventionsmaßnahmen sowie die Überwachung und Meldung von Risiken.

• EMPFEHLUNG 2 •

→ Verbesserung der körperlichen Gesundheit am Arbeitsplatz

EINFÜHRUNG

Definition der physischen Risiken

Unter physische Risiken fällt Folgendes:

→ **Biologische Risiken**, wie die Exposition gegenüber biologischen Wirkstoffen und Infektionen. Die Exposition gegenüber Covid-19 gilt als biologisches Risiko, ebenso wie normale Grippeepidemien.

→ **Chemische Risiken**, zu denen die Exposition gegenüber Chemikalien wie Medikamenten, aber auch Reinigungs- und Desinfektionsmitteln gehört.

→ **Physische Risiken** entstehen durch Zusammenstöße, Ausrutschen, Stolpern und Stürze, aber auch Luftqualität, Lärm und extreme Temperaturen. Außerdem fallen darunter ergonomische Risiken, die beim Heben und Handhaben von Personen, beim Schieben von Ausrüstung, bei Arbeiten in ungünstigen Körperhaltungen, bei wiederkehrenden Bewegungen, bei langem Stehen oder Sitzen usw. auftreten können.

Nach Angaben der EU-OSHA sind im Gesundheits- und Sozialwesen „Knochen-, Gelenk- und Muskelprobleme oder -schmerzen“ die am häufigsten auftretenden körperlichen

Gesundheitsprobleme. Aus den Daten der Europäischen Unternehmenserhebung über neue und aufkommende Risiken (ESENER) der EU-OSHA geht hervor, dass ergonomische Risiken, einschließlich Muskel- und Skeletterkrankungen (MSE), am weitesten verbreitet sind. Die häufigste Verletzung bei Pflegekräften sind Schmerzen im unteren Rückenbereich, die z. B. durch das Bewegen von Geräten und Patienten entstehen.

Da ein Zusammenhang zwischen Muskel- und Skeletterkrankungen und psychosozialen Risiken besteht, müssen Gefährdungsbeurteilung und Präventionsmaßnahmen für MSE ganzheitlich sein und auch die Prävention psychologischer Risiken berücksichtigen (siehe Empfehlung 3).

Bestehende Prävention:

Maßnahmen gegen ergonomische Risiken werden im Gesundheits- und Sozialwesen häufiger ergriffen als in allen anderen Sektoren (EU-OSHA). Angesichts der Zahl der Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten in diesem Sektor muss jedoch noch mehr getan werden.

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

Der erste Schritt für alle Präventionsmaßnahmen ist eine **ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung** (siehe Empfehlung 1). Bei dieser Gefährdungsbeurteilung sind sowohl die Arbeitsaufgaben als auch das Umfeld, in dem sie ausgeführt werden, zu berücksichtigen. So erfolgt beispielsweise das Heben einer schweren Last etwas anders, je nachdem, ob der Arbeitnehmer unter Zeitdruck steht oder nicht. Der organisatorische Kontext kann ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Die Gefährdungsbeurteilung kann spezifische Probleme und Maßnahmen zur Kontrolle oder Minimierung der Risiken aufzeigen, doch im Folgenden sind die häufigsten physischen Risiken und ihre Prävention aufgeführt.

Der Prozess muss alle Hierarchieebenen einbeziehen: von der obersten Führungsebene (um die Bedeutung des Themas aufzuzeigen) bis hin zu den Mitarbeitern an der Basis, die am besten wissen, wie ihre tagtägliche Arbeit aussieht (und nicht nur, was in der Stellenbeschreibung gefordert wird).

Wie bei allen Präventionsmaßnahmen im SGA-Bereich sollten die allgemeinen Präventionsgrundsätze der Rahmenrichtlinie von 1989 umgesetzt werden (in der folgenden Reihenfolge):

- 1 Vermeidung von Risiken.
- 2 Abschätzung nichtvermeidbarer Risiken.
- 3 Gefahrenbekämpfung an der Quelle.
- 4 Berücksichtigung des Faktors „Mensch“ bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, vor allem im Hinblick auf eine Erleichterung bei einförmiger Arbeit und bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhythmus sowie auf eine Abschwächung ihrer gesundheitsschädigenden Auswirkungen.
- 5 Berücksichtigung des Stands der Technik.
- 6 Ausschaltung oder Verringerung von Gefahrenmomenten.
- 7 Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz.
- 8 Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor individuellem Gefahrenschutz.
- 9 Erteilung geeigneter Anweisungen an die Arbeitnehmer.

Arbeitsorganisation

Nachdem bestimmte Risiken vermieden und andere bewertet worden sind, sollte der Schwerpunkt auf die Arbeitsorganisation gelegt werden. **Die Arbeitsorganisation ist für die Vermeidung von Unfällen und Krankheiten an der Quelle entscheidend**, und sie stellt sicher, dass Präventionsmaßnahmen für alle zugänglich sind. Dabei sind auf allen Hierarchieebenen wichtige Fragen zu klären, wie z. B. die klare Definition von Aufgaben, die Festlegung realistischer Zeitrahmen, die Erteilung klarer Anweisungen und die Gewährung einer gewissen Autonomie von Arbeitnehmern bei der Ausführung ihrer Aufgaben.

Darüber hinaus spielt die Einteilung der **Arbeitszeit** eine maßgebliche Rolle. So ist es beispielsweise wichtig, dass anspruchsvolle Aufgaben nicht gleichzeitig oder wiederholt denselben Arbeitnehmern zugewiesen werden und dass bei Bedarf Pausen erlaubt sind. Ferner sollten verschiedene Arten von Arbeitsbereichen bewertet werden, um die effektive Anwendung dieser Praktiken sicherzustellen.

Das Hauptaugenmerk sollte auf den Arbeitnehmern an der Basis liegen, da sie den Risikofaktoren, wie der Handhabung von Personen, am stärksten ausgesetzt sind. Aber auch andere Arbeitnehmer sind von erheblichen physischen Risiken betroffen. Wer beispielsweise mit Reinigungschemikalien arbeitet, ist nicht nur gefährlichen Stoffen ausgesetzt, sondern kann auch in ungünstigen Körperhaltungen arbeiten und wiederkehrende Bewegungen ausführen, was zu Muskel und Skeletterkrankungen (MSE) führen kann. Büroangestellte sind eine weitere Risikogruppe; es ist bekannt, dass langes Sitzen und Arbeiten am Computer zu arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen führen kann.

Jeder Arbeitnehmer ist einzigartig und benötigt möglicherweise besondere Anpassungen oder Vorkehrungen, z. B. für Arbeitnehmer mit Behinderungen oder ältere Arbeitnehmer (siehe Empfehlung 8 zum Vielfaltsmanagement).

Arbeitsmittel

Die Arbeitsmittel müssen auf die Arbeitnehmer abgestimmt werden, nicht umgekehrt. Das bedeutet, dass sie an die Bedürfnisse des Einzelnen anpassbar sein sollten. Manchmal sind Arbeitsmittel zwar vorhanden, werden aber nicht genutzt, weil die Arbeitnehmer sie unpraktisch finden. Die Arbeitnehmer sollten in den Prozess einbezogen werden, um zu beurteilen, ob die Arbeitsmittel geeignet sind und wie sie für ihre Aufgaben nützlich sein können. Darüber hinaus ist eine angemessene Schulung unerlässlich, insbesondere direkt am Arbeitsplatz, um die richtige Verwendung der Arbeitsmittel sicherzustellen.

Diese Arbeitsmittel stehen jedoch nicht immer zur Verfügung, vor allem wenn die Dienstleistungen bei den Nutzern zu Hause erbracht werden.

Schulung und Präventionskultur

Die Schulung von Arbeitnehmern beseitigt zwar nicht immer alle Risiken, kann aber die Wahrscheinlichkeit von Unfällen und Schäden erheblich verringern. Regelmäßige Schulungen sind unerlässlich, um das Bewusstsein für arbeitsbedingte Risiken zu schärfen und sicherzustellen, dass Arbeitnehmer wissen, welche Handlungen zu vermeiden und welche empfohlenen Praktiken zu befolgen sind. Dieser Ansatz fördert eine Präventionskultur am Arbeitsplatz, in der alle Arbeitnehmer aktiv zu ihrer eigenen Sicherheit und der Sicherheit anderer beitragen.

Eine weitere wirksame Möglichkeit für mehr Prävention ist die Ernennung ausgebildeter **Präventionsbeauftragter**. Diese können ihre Kollegen schulen und die Aufrechterhaltung guter Arbeitsbedingungen im Alltag unterstützen.

Beispiel: Bewegen und Handhaben pflegebedürftiger Personen (aus dem Forte Projekt)

In Frankreich entwickelte das „Institut National de Recherche pour la Sécurité“ ein Präventions-programm für Pflegekräfte und pflegebedürftige Personen. Interne Ausbilder schulen ihre Kollegen in neuen Techniken zum Umgang mit Patienten und Bewohnern, um ihre eigene Gesundheit zu schonen und die Autonomie und Genesung der Pflegebedürftigen zu fördern.

Im Gegensatz zu früher wird den Arbeitnehmern nicht nur beigebracht, die pflegebedürftige Person richtig zu handhaben und zu bewegen. Vielmehr sollen sie möglichst wenig tun und die pflegebedürftige Person nach einer Beurteilung ihrer Fähigkeiten dazu anregen, so viel wie möglich zu ihrer Mobilität beizutragen. Dabei können einfache Hilfsmittel, wie zum Beispiel Schiebetücher, eingesetzt werden.

Wo die Schulung testweise durchgeführt wurde, ging die Zahl der Unfälle, Krankheiten und Fehlzeiten deutlich zurück. Gleichzeitig führte sie zu einer Präventionskultur in den Teams und veranlasste die Pflegekräfte sogar dazu, Ausrüstung und Verfahren für ihre Aufgaben vorzuschlagen.

Was ist mit Fitness-, Yoga- oder Pilateskursen?

Solche Initiativen werden am Arbeitsplatz immer häufiger durchgeführt und können sich positiv auf die Gesundheit der Arbeitnehmer und die allgemeinen Arbeitsbedingungen auswirken. Sie sollten jedoch nicht als Ersatz für die primäre Risikoprävention angesehen werden. Das Hauptaugenmerk sollte auf der Vermeidung und Reduzierung von Risiken liegen. Sobald diese Maßnahmen ergriffen wurden, kann die Förderung von Aktivitäten, mit denen Arbeitnehmer ihre Gesundheit verbessern und ihre Muskeln stärken, eine wertvolle Ergänzung darstellen.

Kommunikation

Ein aktiver Ansatz sollte durch eine wirksame Kommunikation ergänzt werden, die Arbeitnehmer von den persönlichen Vorteilen dieser Maßnahmen überzeugt, insbesondere dann, wenn sie diese als zusätzlichen Zwang empfinden (siehe Empfehlung 5 zum Veränderungsmanagement). Dies sollte mit einem Veränderungsmanagementprozess einhergehen, um die Wirksamkeit der neuen Strategie zu verbessern.

Erstellung eines Aktionsplans

Ein Aktionsplan zur Vermeidung physischer Risiken ist keine einmalige Aufgabe, sondern ein fortlaufender Prozess. Physische Risiken sollten regelmäßig bewertet und aktualisiert werden, idealerweise einmal im Jahr oder nach jeder wesentlichen Änderung oder Umgestaltung am Arbeitsplatz. Instrumente wie der PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) sind gut geeignet, um diese Prozesse effektiv zu steuern.

Die Ermittlung von Schlüsselindikatoren ist maßgeblich für die Messung der Fortschritte sowie zur Bestimmung notwendiger Anpassungen oder Maßnahmen, um weiter voranzukommen. Eine jährliche Bewertung dieser Indikatoren ist in der Regel am effektivsten.

Beispiele für Basisindikatoren, die kontinuierlich angewendet werden können:

- Anzahl der Arbeitsunfälle
- Anzahl der Krankschreibungen
- Anzahl der Berufskrankheiten
- Anzahl der Entlassungen oder Vorruhestandsregelungen im Zusammenhang mit Arbeitsunfällen oder Berufskrankheiten
- Ergebnisse regelmäßiger Umfragen zu den Arbeitsbedingungen
- Der Fortschritt lässt sich auch messen, indem die Anzahl der Anpassungen am Arbeitsplatz oder die Anzahl der Sitzungen mit Arbeitnehmervertretern, die der Gesundheit am Arbeitsplatz gewidmet sind, überprüft wird.

• EMPFEHLUNG 3 •

→ Verbesserung der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz

EINFÜHRUNG

Arbeitsbedingte psychosoziale Risiken stellen für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer in der gesamten EU eine große Herausforderung dar. Sie betreffen alle Sektoren und Arbeitnehmergruppen, wobei Beschäftigte in den sozialen Diensten besonders gefährdet sind. Diese Arbeitnehmer stehen oft unter starkem Zeitdruck, sind überlastet und erleben im Vergleich zu anderen Sektoren häufiger Gewalt und verbale Angriffe durch Dienstleistungsnutzer. In den sozialen Diensten werden die psychosozialen Risiken durch chronischen Personalmangel noch verschärft und umfassen eine hohe Arbeitsbelas-

tung, starken Zeitdruck, emotionale und kognitive Anforderungen, Gewalt durch Dritte, internes Mobbing, lange Arbeitszeiten und Schichtarbeit, häufig ohne ausreichende Zeit, Kenntnisse, Kontrolle oder soziale Unterstützung.

Laut EU-OSHA fallen unter psychosoziale Risikofaktoren die Arbeitsbereiche, die zu psychischen oder körperlichen Schäden führen können, hauptsächlich aufgrund von Arbeitsplanung und -management und/oder des sozialen und organisatorischen Arbeitsumfelds.

Beispiele für psychosoziale Risiken:

- Gewalt und Belästigung durch Dritte, Mobbing, Diskriminierung
- Hohe Arbeitsbelastung und Zeitdruck
- Ungleichgewicht zwischen Arbeits und Privatleben
- Emotionale Anforderungen (z. B. emotionale Bewältigung traumatischer Ereignisse)
- Kognitive Anforderungen (z. B. Multitasking oder Aufgaben, die volle Konzentration erfordern)
- Unklare Rollenverteilung, Rollenkonflikte, ineffiziente Kommunikation
- Schichtarbeit, unregelmäßige Arbeitszeiten, lange Arbeitszeiten, Bereitschaftsdienst
- Alleinarbeit (Isolation), Arbeit in unkonventionellen Stellen
- Unsicherheit bezüglich des Arbeitsplatzes und Einkommens
- Mangelnde Einbeziehung, mangelnde Kontrolle über die Arbeit, mangelnde Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte
- Mangel an positivem Feedback oder Arbeitszufriedenheit

Den ESENER-Daten für 2019 zufolge haben die meisten psychosozialen Risiken im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation, wie der Umgang mit schwierigen Patienten und lange Arbeitszeiten, zugenommen. Frauen sind mit diesen Risiken häufiger konfrontiert als Männer, während jüngere Arbeitnehmer weniger Zeitdruck und Überlastung melden. Die COVID-19-Pandemie hat diese Probleme verschärft und zu mehr Angst, Stress, Depressionen, Burnout und anderen psychischen Gesundheitsproblemen bei Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialwesen geführt. Die

Erhebung *2022 OSH Pulse* ergab, dass mehr als 40 % dieser Arbeitnehmer über höheren Arbeitsstress aufgrund der Pandemie berichteten, obwohl etwa die Hälfte anmerkte, dass es dadurch auch leichter wurde, über Stress und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu sprechen.

Die Prävention und der Umgang mit psychosozialen Risiken sind aufgrund der unterschiedlichen nationalen Ansätze und der sensiblen Natur dieser Themen eine Herausforderung.

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

Alle Arbeitgeber sollten Situationen ermitteln, die zu psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz führen können, die Risiken definieren und sie bewerten. Dies sollte ihnen helfen, Aktionspläne gemäß den 9 Grundsätzen der Richtlinie von 1989 zu erstellen (siehe Empfehlung 2).

Durch die Umsetzung der nachstehenden Empfehlungen können Organisationen in den sozialen Diensten psychosozialen Risiken besser vorbeugen und sie bewältigen und so die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Produktivität ihrer Mitarbeiter fördern. In jährlichen oder halbjährlichen Gesprächen mit ihren Vorgesetzten können sich die Mitarbeiter zu ihrer Arbeitszufriedenheit äußern, ihre Bedürfnisse diskutieren und ihre Weiterbildungswünsche mitteilen. Diese grundlegende Maßnahme sollte zumindest durch einige der folgenden Praktiken ergänzt werden.

1 Gefährdungsbeurteilung: Regelmäßige Bewertung und Überwachung psychosozialer Risiken wie Arbeitsbelastung, Zeitdruck, emotionale Anforderungen, kognitive Anforderungen, Schichtarbeit, Arbeitsplatzunsicherheit und mangelnde Unterstützung. Siehe Empfehlung 1.

2 Schulung und Sensibilisierung: Schulung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Erkennung, Bewältigung und Vermeidung psychosozialer Risiken, einschließlich Konfliktlösung und Stressbewältigung.

3 Work-Life-Balance: Förderung flexibler Arbeitszeiten, Telearbeit und regelmäßige Pausen, um Stress und Burnout zu vermeiden. Siehe Empfehlung 4.

- 4 **Soziale Unterstützung:** Förderung einer Unterstützungskultur durch Teamarbeit und Einbeziehung von Peer-Support-Gruppen, offene Kommunikation und Zugang zu Beratungsdiensten.
- 5 **Technologienutzung:** Einsatz digitaler Hilfsmittel zur Stressbewältigung, Beratung und Selbstfürsorge für Arbeitnehmer.
- 6 **Kultur des Wohlbefindens:** Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens durch Hilfsprogramme für Mitarbeiter, Wellness-Aktivitäten und die Anerkennung von Leistung.
- 7 **Hindernisbeseitigung:** Erkennung und Bewältigung von Herausforderungen wie z. B. die mangelnde Bereitschaft, über Probleme zu sprechen, fehlende Fachkenntnisse und kulturelle Normen, in denen Stress als normal gilt.
- 8 **Kontinuierliche Verbesserung:** Regelmäßige Bewertung und Verbesserung des Umgangs mit psychosozialen Risiken auf der Grundlage von Feedback, Veränderungen am Arbeitsplatz und bewährten Verfahren.
- 9 **Mobbing-Prävention:** Einführung und Durchsetzung von Anti-Mobbing-Richtlinien, Schulung der Mitarbeiter zur Erkennung und Meldung von Mobbing und Festlegung klarer Konsequenzen für die Täter.
- 10 **Gesundheitsuntersuchungen:** Sicherstellung, dass Gesundheits-Check-ups zu Maßnahmen führen, indem gestresste Mitarbeiter unterstützt und die Ursachen angegangen werden.

• EMPFEHLUNG 4 •

→ *Schulung von Führungskräften zur SGA-Risikoprävention*

INTRODUCTION

Die bereits erörterten Themen (Gefährdungsbeurteilung, psychische Gesundheit und physische Risikoprävention) sind drei Teile des Puzzles. Ein Puzzle, dessen Zusammensetzen helfen könnte, viele Probleme zu vermeiden. Unter den vielen Herausforderungen, denen sich Arbeitgeber im sozialen Dienstleistungssektor gegenwärtig und zukünftig stellen müssen, ist die Gewährleistung eines gesunden und sicheren Arbeitsumfelds von entscheidender Bedeutung. Dieses Umfeld sollte es den Mitarbeitern ermöglichen, ihr Potenzial in aller Ruhe zu entfalten. Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (SGA) spielt dabei eine maßgebliche Rolle, und die Führungskräfte sind für die Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Arbeitsschutzpolitik unerlässlich.

Nur wenige Grundlagenkurse für Führungskräfte enthalten spezielle Komponenten zum Thema SGA. Die ESENER-Erhebung von 2019 zeigt, dass der Umgang mit psychosozialen Risiken in allen Sektoren durch Faktoren wie mangelndes Bewusstsein bei Führungskräften und Personal, fehlende Bereitschaft für offene Gespräche über diese Themen und unzureichende Fachkenntnisse oder fachliche Unterstützung erschwert wird.

Der Umfang von SGA, einschließlich rechtlicher, ethischer und effizienzbezogener Aspekte, wird von Führungskräften nicht immer verstanden oder anerkannt, da sie oft eher mit den physischen Risiken vertraut sind, die leichter zu erkennen sind.

Zwei theoretische Modelle verdeutlichen den wichtigen Einfluss der Führungskräfte und wie ihr Handeln das Arbeitsklima und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinflussen kann:

→ **Im Job-Demands-Ressourcenmodell (JD-R)** spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle, um das Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen zu optimieren.

→ **Das Psychosoziale Sicherheitsklima (PSK)** besteht aus vier Elementen: Engagement des Managements, Priorität des Managements, organisatorische Kommunikation, organisatorische Beteiligung. Hier spielt das Management eine entscheidende Rolle bei der Einhaltung der Vorschriften und Standards für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz.

HANDLUNGSVORSCHLÄGE



Im Hinblick auf SGA benötigen die verschiedenen Managementebenen (wie die oberste Führungsebene, die Linienmanager, Personalleiter und Sicherheitsfachkräfte) ein unterschiedliches Maß an Sensibilisierung und Schulung.

Die Grafik von *Anact* (französische nationale Agentur für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen) schlägt 3 Stufen vor.

Es kann sinnvoll sein, mit einem breit angelegten Sensibilisierungsprogramm zu beginnen und dann zu gezielteren Schulungsmodulen überzugehen, da der SGA-Schulungsbedarf ein breites Spektrum an Themen umfasst.

Einige pädagogische Grundsätze

→ Aktionsforschung: Die Welten der Forschung und der Arbeit werden einander angenähert, um ein Problem gleichzeitig zu untersuchen und zu lösen.

→ Kollektive und kollaborative Schulung, was die Analyse von realen Situationen, Lösungsvorschläge von Kollegen und die Schaffung eines Netzwerks sowie die Ausarbeitung kollektiver Ressourcen ermöglicht. Dies würde auch dazu beitragen, das Phänomen der „Einsamkeit von Führungskräften“ zu bekämpfen.

→ Abwechselnde Sitzungen in der Schuleinrichtung und im Unternehmen. Schulung darf keine einmalige Angelegenheit sein, sondern ist ein fortlaufender Prozess, der sich an wechselnden Bedürfnissen orientiert, um Wissen kontinuierlich zu verbessern und zu aktualisieren.

Inhalt

Beachten Sie zwei Arten von Kompetenzen: solche, die sich speziell auf SGA beziehen, und solche, die mit Führung im SGA-Kontext zusammenhängen.

Kompetenzen in Bezug auf SGA

→ Europäische, nationale und sektorale **Rechtsvorschriften**, Rechte und Pflichten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Personen, die im Unternehmen an der Prävention berufsbedingter Risiken beteiligt sind (Gewerkschaften, Gesundheitskoordinator der Arbeitnehmer).

→ **Kenntnisse über spezifische SGA-Risiken bei sozialen Dienstleistungen** (Berufe auf der Basis zwischenmenschlicher Beziehungen, Gewalt, fehlende Karriereperspektiven, teils schlechte Arbeitsbedingungen und mögliche Auswirkungen von Personalmangel usw.) und die Folgen für Dienstleistungsnutzer, Arbeitnehmer und die Organisation. Online-Informationen und -Studien, wichtige nationale oder regionale Organisationen, die im SGA-Bereich tätig sind und Informationen oder Hilfsmittel zur Verfügung stellen können.

→ **Prozess der Risikoprävention:** Bewertung, Aktionsplan, Umsetzung, Risiken nach den ergriffenen Maßnahmen. Konzentration auf psychosoziale Risiken, die schwieriger zu erkennen sein können.

Führung im SGA-Kontext

→ **Führung** bedeutet das Konzipieren, Planen und Umsetzen von Maßnahmen, um das reibungslose Funktionieren der Organisation zu gewährleisten, eine positive soziale Wirkung zu erzielen und unsere Umwelt zu erhalten. Außerdem geht es bei Führung auch um Coaching, Anleitung, Anweisung und Motivation der Mitarbeiter.

→ **Arbeitsorganisation:**

Gleichgewicht zwischen Bedarf und Ressourcen, Überwachung der Arbeitsbelastung und der Arbeitsverteilung, Bereitstellung der richtigen Arbeitsmittel zur Vermeidung physischer Risiken, wie und wo die zur Umsetzung der SGA-Strategie erforderlichen Ressourcen zu finden sind.

→ **Im Rahmen des sozialen Dialogs:** wie Arbeitsgruppen mit Arbeitnehmern und ihren Vertretern eingerichtet werden, um Instrumente zur Analyse und Erstellung relevanter und operativer SGA-Indikatoren vorzuschlagen, den strategischen Plan zur Risikoprävention festzulegen, Prioritäten für Maßnahmen zu setzen und Vereinbarungen vorzuschlagen.

→ **Organisation von Präventionsschulungen für alle Mitarbeiter:** interne und/oder externe Schulungen, kollektive/kollaborative und/oder individuelle Schulungen, theoretische Schulungen und eher praktische Schulungen vor Ort, kurz, aber regelmäßig und soweit möglich zu bestimmten Themen.

→ **Lernen, Alarmsignale zu erkennen** wie Ermüdung der Mitarbeiter, niedrige Motivation, häufige Konflikte, steigende Fehlzeiten, Verhaltensänderungen, Anzeichen von Mobbing. Die Atmosphäre in der Organisation muss die Mitarbeiter unterstützen, indem sie ihnen einen sicheren Arbeitsplatz bietet und ihre Entwicklung fördert, um SGA-Risiken zu minimieren.

→ **Erlernen von Konzepten und Instrumenten des Veränderungsmanagements, Kommunikation** mit den Mitarbeitern, um sie an Bord zu holen. Studien und Umfrageergebnisse mit ihnen teilen.

→ Allgemeiner: Es gibt viele SGA-Experten, und Führungskräfte sollten nicht zögern, sich an sie zu wenden, um schwierige Situationen am Arbeitsplatz zu lösen oder ein SGA-Verfahren einzuführen.

Beachten Sie, dass Führungskräfte ebenfalls Arbeitnehmer sind. Sie tragen die Verantwortung für alle Probleme innerhalb der von ihnen verwalteten Einheit, was eine erhebliche Stressquelle darstellen kann. Daher ist es wichtig, dass sie sich selbst in den Prozess einbeziehen und auch auf ihre eigenen Bedürfnisse eingehen.

• EMPFEHLUNG 5 •

→ *Umgang mit Veränderungen*

EINFÜHRUNG

Soziale Dienstleistungen werden von allgemeinen gesellschaftlichen Veränderungen beeinflusst und sind in hohem Maße von den transformativen Auswirkungen der Megatrends betroffen. Diese Veränderungen müssen durch praktische Umsetzung auf organisatorischer Ebene angegangen werden.

Veränderungsmanagement ist ein Führungsinstrument, das sich durch eine unterstützende Führung auszeichnet, die Mitarbeitern den Freiraum gibt, ihre unterschiedlichen Meinungen und Ideen zu entwickeln und einzubringen. Sie werden ermutigt, Lösungen vorzuschlagen und ihre Erfahrun-

gen weiterzugeben und so wertvolles Wissen in der Organisation beizutragen.

Ein wichtiger Grund für die Implementierung von Veränderungsmanagement im sozialen Dienstleistungssektor sind die ständig wechselnden Rahmenbedingungen. Dazu gehören derzeit der digitale und der grüne Wandel, die allmähliche Zunahme der Nutzung von Pflegeplattformen, der Arbeitskräftemangel und die alternde Bevölkerung. Dazu kommt der Trend zu mehr individueller Pflege, verbunden mit dem Wunsch nach häuslicher Pflege anstelle eines Heims.

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

Wenn Mitarbeiter nicht von Anfang an in den Veränderungsprozess einbezogen werden, können Probleme entstehen, wie z. B. die Angst, neuen Anforderungen nicht gewachsen zu sein, oder Widerstand gegen die Veränderung. Dies kann sich negativ auf das psychologische Wohlbefinden auswirken und möglicherweise zu einem Rückgang der Arbeitsleistung und -effizienz führen. Darüber hinaus kann der Ausschluss der Mitarbeiter vom Veränderungsprozess das Vertrauen innerhalb der Organisation untergraben.

Um Veränderungsprozesse in Organisationen erfolgreich umzusetzen, muss das Veränderungsmanagement auf Unterstützung und Zusammenarbeit ausgerichtet sein. Dazu gehören Seminare, Schulungen, Unterweisungen, Kommunikation und Verständnis sowie die Förderung und Entwicklung von Managementplänen. Diese Bemühungen tragen dazu bei, die Fähigkeiten sowohl der Führungskräfte als auch der Arbeitnehmer zu fördern, indem sie neues Wissen erwerben und sich an neue Arbeitsweisen anpassen können.

In der **ersten Phase (Auftauen)**, sollten alle Beteiligten auf den Veränderungsprozess vorbereitet werden, um Widerstände zu überwinden und Bereitschaft aufzubauen. Berücksichtigen Sie während des gesamten Prozesses die Ängste der Mitarbeiter vor einer Veränderung ihrer gewohnten Tätigkeiten und Abläufe und gehen Sie darauf ein.

In der **zweiten Phase (Veränderung)**, erhalten die Beteiligten eine Schulung zu den neuen Aktivitäten durch verschiedene Methoden, einschließlich Kursen und Workshops.

Die **dritte Phase (Konsolidierung)** konzentriert sich auf die Integration der neuen Prozesse oder Technologien am Arbeitsplatz, sodass sie zur Routine und Gewohnheit werden.

Im Folgenden werden zwei Herausforderungen hervorgehoben, vor denen die sozialen Dienste derzeit steht. Es gilt zu bedenken, dass Veränderungsmanagement ein Instrument ist, das auch die Bewältigung zahlreicher anderer organisatorischer Herausforderungen erleichtern kann, wie z. B. die Umstrukturierung von Dienstleistungen und der Übergang zu einer stärker personalisierten und deinstitutionalisierten Dienstleistungserbringung.

Grüner Wandel

Obwohl grüner Wandel und Klimaschutz scheinbar nicht zu den primären Zielen von sozialen Dienstleistungen gehören, ist der Sektor von diesen Zielen doch erheblich betroffen. Die Notwendigkeit eines grünen Wandels im sozialen Dienstleistungssektor ergibt sich aus verschiedenen Faktoren, darunter allgemeine Reduktionsziele (z. B. EU-Vorgaben) und spezifische nationale Vorschriften (z. B. obligatorische Mülltrennung). Soziale Dienstleistungen müssen auch einen Beitrag zum Klimaschutz und zur Nachhaltigkeit leisten. Veränderungsmanagement kann eingesetzt werden, um diesen Herausforderungen auf organisatorischer Ebene wirksam zu begegnen.

So hat sich beispielsweise die Arbeiterwohlfahrt (AWO) in Deutschland freiwillig verpflichtet, die AWO und alle ihre Einrichtungen und Dienste bis 2040 klimaneutral zu gestalten.

Um solche Veränderungen erfolgreich umzusetzen, ist es ratsam, die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

Bewusstseinsbildung bei Führungskräften und Mitarbeitern

→ Effektive Kommunikation: Wenden Sie sich an alle Betroffenen, denn Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg.

→ Aufzeigen von Vorteilen: Überzeugen Sie sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte von den Vorteilen der Maßnahmen und motivieren Sie sie zur Teilnahme.

→ Kollaborative Einbeziehung: Beziehen Sie Führungskräfte und Mitarbeiter in den Planungsprozess ein, da der grüne Wandel alle betrifft.

→ Feiern von Erfolgen: Loben und würdigen Sie erfolgreich durchgeführte Maßnahmen, um Unterstützung und Engagement für künftige Initiativen zu fördern.

Klare Rollenverteilung

→ Definieren Sie Rollen und Verantwortlichkeiten.

→ Bilden Sie ein umfassendes Projektteam und Arbeitsgruppen.

→ Wählen Sie einen engagierten, motivierten und kompetenten Projektleiter mit dem richtigen Wissen, echtem Engagement, ausgezeichneten zwischenmenschlichen Kompetenzen, Persönlichkeit und Zeitressourcen.

Finanzen

- Stellen Sie ausreichende Finanzmittel bereit.
- Nutzen Sie Förderprogramme für den grünen Wandel.

Zeitmanagement

- Entwicklung und Umsetzung von Zeitplänen: Arbeiten Sie mit allen betroffenen Parteien zusammen, um Zeitpläne für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zu erstellen und einzuhalten.
- Fortschrittsüberwachung: Verfolgen und überprüfen Sie den Umsetzungsstatus in regelmäßigen Abständen durch den Austausch von Informationen mit den Beteiligten.

Kontinuierliche Entwicklung

- Einführung eines Umweltmanagementsystems: Führen Sie ein System zur kontinuierlichen Verbesserung des grünen Wandels ein. Dies ermöglicht ein systematisches Management der Umweltauswirkungen und eine laufende Bewertung und Verbesserung der Umweltleistung.
- Veränderungsmanagement im Rahmen des grünen Wandels kann auch den Zusammenhalt und die Motivation der Mitarbeiter fördern. Viele Fachkräfte wollen einen positiven Beitrag zur Gestaltung der Zukunft leisten und suchen Arbeitgeber, die sich durch Innovation und Engagement für Nachhaltigkeit auszeichnen

Digitaler Wandel

Wie bereits erwähnt, ist die Entwicklung von Kompetenzen für ein wirksames Veränderungsmanagement von entscheidender Bedeutung. Der Einsatz digitaler Technologielösungen im sozialen Dienstleistungssek-

tor hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, insbesondere nach der Covid-19-Pandemie. Die professionelle Nutzung von Software, Smartphones und Tablets ist heute weit verbreitet.

Darüber hinaus werden Telemedizin und Teleassistenz, unterstützende Technologien sowie Transport- und Hebehilfen in der Langzeitpflege immer häufiger eingesetzt. Diese Technologien sollen Menschen mit Unterstützungsbedarf helfen, so unabhängig wie möglich zu leben. Digitale Lösungen für soziale Dienstleistungen eröffnen auch Möglichkeiten zur Fernbetreuung und -unterstützung. Ihre Umsetzung sollte gemeinsam gestaltet werden, um die Arbeitsorganisation zu verbessern, Prozesse zu optimieren, Online-Beratung anzubieten und Online-Plattformen für die Bereitstellung von Dienstleistungen einzurichten. Dieser Trend verdeutlicht die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Schulung und eines effektiven Veränderungsmanagements, um sicherzustellen, dass diese Fortschritte als Chance und nicht als Belastung für Pflegekräfte gesehen werden.

Mitarbeiter müssen unbedingt Möglichkeiten und Unterstützung erhalten, um sich an die neuen Bedingungen anzupassen, die durch den technologischen Fortschritt entstehen. Da sie die Endnutzer sein werden, ist es wichtig, **die Mitarbeiter von Anfang an einzubeziehen**. Neben den traditionellen Schulungskursen sollten innovative und intuitive digitale Lernwerkzeuge eingesetzt werden, wie kurze Erklärungsvideos, Anleitungen mit Quiz und Lern-Apps. Ferner sollten Arbeitgeber das eigenständige Lernen und den Wissensaustausch mit Kollegen (Lernen am Arbeitsplatz) unterstützen. Die Besorgnis über mögliche Kompromisse bei der Pflegequalität ist eine der wichtigsten Herausforderungen, die das Veränderungsmanagement bewältigen muss.

• EMPFEHLUNG 6 •

→ *Verhinderung beruflicher Desintegration und Wiedereingliederung von Arbeitnehmern*

EINFÜHRUNG

Der soziale Dienstleistungssektor ist mit erheblichen Risiken der beruflichen Desintegration sowie mit Herausforderungen bei der beruflichen Wiedereingliederung konfrontiert.

Berufliche Desintegration bezieht sich auf den Verlust der beruflichen Tätigkeit aufgrund von körperlichen oder geistigen Gesundheitsproblemen oder einer Behinderung. Dieser Zustand entwickelt sich oft allmählich, beginnend mit einem Rückgang des Arbeitseinsatzes und Wohlbefindens, der unbemerkt bleiben kann, bis er schwerwiegend wird. Es handelt sich nicht um einen einzelnen Vorfall, sondern um eine Situation, die sich nach und nach aufgrund ungelöster Probleme entwickelt,

die im Laufe der Zeit nicht angegangen werden. Dies kann sich in Verhaltensänderungen, kurzfristigen Abwesenheiten, mangelndem Interesse an der Arbeit, familiären Problemen, Drogenmissbrauch usw. äußern.

Wiedereingliederung bezieht sich auf die Wiederaufnahme der beruflichen Tätigkeit eines Arbeitnehmers nach längerer Abwesenheit aufgrund von Arbeitsunfähigkeit, unabhängig davon, ob diese mit einer Krankheit oder Behinderung zusammenhängt und ob sie berufsbedingt ist oder nicht; dies gilt für alle Formen der Beschäftigung (Teilzeit, befristet oder Sonstiges).

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

In den Vorschlägen wird eine proaktive Beschäftigungspolitik als Maßnahme zur Verhinderung beruflicher Desintegration und zur Umsetzung einer wirksamen Arbeitswiederaufnahme gefordert, da das Fehlen dieser beiden Voraussetzungen den Personalmangel verschärfen kann.

Maßnahmen zur Verhinderung beruflicher Desintegration

Diese Maßnahmen beziehen sich sowohl auf das Arbeitsumfeld (Organisationskultur, physische Arbeitsbedingungen) als auch auf den individuellen Bereich (Gesundheit, körperlicher oder psychischer Zustand, persönliche Geschichte und Lebenssituation).

Organisationen sollten strukturelle Vereinbarungen treffen, die zusammen mit den Arbeitnehmern oder ihren Vertretern entwickelt werden, um ein proaktives Personalmanagement und personalisierte Maßnahmen zu gewährleisten. Das Ignorieren dieser Themen wirft nicht nur rechtliche und ethische Bedenken hinsichtlich des Wohlergehens der Mitarbeiter auf, sondern beeinträchtigt auch die Fähigkeit des Sektors, qualitativ hochwertige Pflege zu erbringen.

Proaktive Personalmaßnahmen

→ **Kommunikation von Gesundheitsrisiken und -richtlinien:** Informieren Sie Mitarbeiter bei der Einstellung über potenzielle Gesundheitsrisiken und die Krankenstandspolitik des Unternehmens und aktualisieren Sie die Richtlinien jährlich.

→ **Planung regelmäßiger Beurteilungen:** Planen Sie routinemäßige medizinische und psychologische Beurteilungen, die einen ganzheitlichen, multidisziplinären Ansatz verfolgen, wobei Informationen von Arbeitsmedizinern und Erkenntnisse aus Mitarbeiterbefragungen oder Leistungs- und Karrieregesprächen einbezogen werden. Analysieren Sie die Ergebnisse und ergreifen Sie bei Bedarf Korrekturmaßnahmen.

→ **Entwicklung von Frühwarnsystemen:** Richten Sie Systeme zur Erkennung und Meldung von Frühwarnsignalen ein, wie z. B. ein Anstieg der Krankentage, eine höhere Personalfluktuation, Arbeitsunfälle oder Entlassungen nach längerer krankheitsbedingter Abwesenheit.

→ **Angebot gesundheitsfördernder Maßnahmen** wie gesunde Ernährung, Fitness und Ergonomie.

→ **Einführung von Verfahren zur Konfliktbewältigung auf mehreren Ebenen:**

Erstellen Sie Verfahren zum Umgang mit Missbrauch und inakzeptablem Verhalten und ernennen Sie einen unabhängigen Mediator, der nicht in den Konflikt verwickelt ist.

→ **Sensibilisierung des Linienmanagements:**

Schulen Sie die Vorgesetzten, damit sie Anzeichen von Widerstand gegen Aufgaben, Kollegen und Prozesse erkennen. Leiten Sie unverzüglich geeignete Lösungen zur Bewältigung dieser Probleme ein.

→ **Planung von temporären Ausfällen:**

Bereiten Sie sich auf mögliche vorübergehende Ausfälle vor, indem Sie verschiedene Szenarien sowohl allgemein als auch auf Teamebene betrachten. Diese Planung sollte darauf abzielen, organisatorische Störungen zu minimieren und das verbleibende Team zu unterstützen. Entwickeln Sie Strategien zur Überbrückung von kurzen Abwesenheiten durch vorübergehende Vertretungen und von längeren Abwesenheiten durch Ersatzmaßnahmen.

Organisatorische Maßnahmen

→ Erwägen Sie die Umgestaltung der Arbeitsorganisation von einer Abteilungsstruktur (aufgabenorientiert) zu einer **Teamarbeitsstruktur** (dienstleistungsorientiert). Zum Beispiel durch eine Entscheidung für kleine, halbautonome Teams (selbstregulierende Einheiten mit vollständigen Aufgaben).

→ Entwickeln Sie **Personalzuweisungspläne** unter Einbeziehung der Mitarbeiter, was eine teamübergreifende interne Mobilität ermöglicht. Dies erfordert einen zentralen, intern vernetzten Personalplaner mit einem breiten Blickwinkel. Es kann notwendig oder sinnvoll sein, dass es sich dabei um eine externe Person handelt. Die Planung sollte auch andere Formen des Langzeiturlaubs (Elternzeit, Studium, Palliativpflege usw.) umfassen.

→ **Verbinden Sie Jobs mit Motivation** (Inhalte, Fähigkeiten und Interessen) und schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen den **Stellenanforderungen** (Arbeitslast, Komplexität) und dem **Kontrollniveau** (Autonomie, Selbstwirksamkeit, Unterstützung, Kommunikation, erschwinglicher Arbeitsrhythmus und ausreichende Anleitung).

→ Setzen Sie **transparente Ziele** oder Vorgaben und fördern Sie **Gleichbehandlung**

→ Achten Sie auf den **digitalen Verwaltungsaufwand**, indem Sie die Dateneingabe auf einfachem Niveau halten oder die digitalen Hilfsmittel anpassen, die zu oft die Arbeitsbelastung erhöhen, anstatt sie zu verringern. Beziehen Sie die Menschen in die Gestaltung mit ein, damit das Endprodukt einfach zu nutzen und zweckdienlich ist. Sorgen Sie dafür, dass sie geschult werden und sich die Nutzung zutrauen. Erwägen Sie Anwendungen auf Mobiltelefonen oder das Aufzeichnen gesprochener Nachrichten, um den Tippaufwand verringern.

→ Achten Sie auf die Arbeitszeiten und respektieren Sie die **Work-Life-Balance**.

→ Sorgen Sie für einen **sicheren Kommunikationsprozess** mit Kanälen, über die Mitarbeiter sich verschlechternde Bedingungen dem Management melden können. Organisationen sind besser gerüstet, diese Anzeichen zu erkennen, wenn sie ein sicheres Klima der offenen Kommunikation schaffen (nicht bedrohlich; interne/externe berufliche Mobilität ist kein Tabuthema).

Individualisierte Maßnahmen

→ Führen Sie regelmäßige **Arbeitsplatzbesprechungen** durch, um die Beweggründe, Erwartungen und Faktoren für Unzufriedenheit der Mitarbeiter zu ermitteln und zu verstehen.

→ Ermutigen Sie die Mitarbeiter, den Arbeitsmediziner über alle gesundheitlichen Probleme oder Behinderungen zu informieren.

→ Reagieren Sie auf plötzliche Anzeichen von Demotivation oder Unwohlsein und bieten Sie **sofort ein persönliches Gespräch** an. Achten Sie auf versteckte körperliche oder psychische Gesundheitsprobleme. Wenn Sie Anzeichen für körperliche oder psychische Gesundheitsprobleme feststellen, sollten **gemeinsam vereinbarte, maßgeschneiderte Lösungen** in Betracht gezogen werden.

→ Reagieren Sie auf mangelhaftes Verhalten von Kollegen/Vorgesetzten/Dienstleistungsnutzern/anderen Personen und sprechen Sie darüber. Ergreifen Sie geeignete **Maßnahmen zur Beseitigung des Verhaltens** und schulen Sie das Personal im Umgang mit diesen Verhaltensweisen.

Maßnahmen für berufliche Wiedereingliederung

Eine erfolgreiche Wiedereingliederung hilft Organisationen, erfahrene Mitarbeiter zu halten, die Fluktuationsrate zu senken und das anhaltende Problem des Personalmanagements abzumildern. Eine erfolgreiche Wiedereingliederung von Mitarbeitern, die nach längerer Abwesenheit zurückkehren, kann durch folgende Maßnahmen erreicht werden, die in Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter entwickelt und vereinbart wurden:

→ Wenn angemessen und möglich, führen Sie ein **vorläufiges Ausstiegsgespräch** mit Schwerpunkt auf arbeitsbezogenen Ursachen und Perspektiven für die Rückkehr.

→ **Leisten Sie Unterstützung während der Abwesenheit.** Setzen Sie sich frühzeitig mit dem Abwesenden in Verbindung (sofern er einverstanden ist) und halten Sie die Kommunikation aufrecht. Leisten Sie moralische Unterstützung, stellen Sie Informationen über praktische und rechtliche Fragen bereit (Rechte, Einkommen usw.) und bereiten Sie die Rückkehr vor. Die Dienststellen sollten die Kontaktperson (z. B. Arzt, Psychologe, Manager oder Vorgesetzter) und die Häufigkeit des Kontakts je nach Grund der Abwesenheit festlegen. Ermitteln Sie, wie lange der Arbeitnehmer voraussichtlich der Arbeit fernbleiben wird, erörtern Sie geeignete Lösungen, um die Abwesenheit zu verkürzen, und planen Sie gemeinsam die Rückkehr an den Arbeitsplatz. Stellen Sie sicher, dass die Namen und Nummern der Kontaktpersonen aktualisiert werden.

→ **Ernennen Sie einen Wiedereingliederungsmanager** und **erstellen Sie einen Managementplan** für die erfolgreiche Wiedereingliederung. Dabei kann es sich um eine Person aus der Personalabteilung handeln, um die jeweilige Kontaktperson oder um einen spezifischeren Ansatz (z. B. einen internen/externen Berater oder eine Führungsstrategie).

→ **Passen Sie das Rückkehrszenario** an die Umstände der Abwesenheit an, sofern diese bekannt sind (Lebensereignis, z. B. Elternschaft, oder arbeitsbedingtes Ereignis, z. B. Burn-out). Ermitteln Sie den Bedarf an Unterstützung, Stellenveränderungen oder Anpassungen, indem Sie sich vorher mit dem Arbeitnehmer absprechen. Respektieren Sie die Vertraulichkeit und die Freiwilligkeit von Veränderungen.

→ **Bereiten Sie die Rückkehr individuell vor**, indem Sie in Zusammenarbeit mit anderen einen Managementplan erstellen, z. B.:

- Planung mit dem Arbeitsmediziner. Berücksichtigen Sie den Bedarf an medizinischer Überwachung und Unterstützung sowie den Bedarf an angepassten Arbeitszeiten und Arbeitsplätzen sowie an Transporthilfe.

- Planung mit dem Linienmanagement. Überlegen Sie, ob eine Wiedereingliederung in dieselbe oder eine vergleichbare Tätigkeit, eine angepasste Tätigkeit, eine Teilzeitbeschäftigung oder eine interne Arbeitsplatzumverteilung erforderlich ist. Berücksichtigen Sie den Bedarf an Anpassungen am Arbeitsplatz, modifizierten Aufgabenpaketen, Unterstützung und Hilfe. Prüfen Sie die Notwendigkeit einer Umschulung oder einer schrittweisen Wiedereingliederung.

- Unterstützen Sie direkte Kollegen und Teams. Überprüfen Sie die Gesamtarbeitsbelastung, um die Rückkehr zu erleichtern. Überprüfen Sie die Aufgabenverteilung und die Arbeitszeiten.

→ **Ergreifen Sie Unterstützungsmaßnahmen nach der Rückkehr** im Einklang mit dem Managementplan für Wiedereingliederung. Leisten Sie interne Unterstützung unter Einbeziehung von Vorgesetzten, Kollegen und/oder Arbeitsmedizinern. Achten Sie auf die Arbeitszeiten und respektieren Sie die Work-Life-Balance.

• EMPFEHLUNG 7 •

→ *Work-Life-Balance*

EINFÜHRUNG

Work-Life-Balance (WLB) bedeutet, eine gesunde Mischung zwischen Arbeit und Privatleben zu finden, was zu mehr Zufriedenheit und Glück führt. Sie ist wichtig für ein höheres Wohlbefinden am Arbeitsplatz und stellt einen wesentlichen Teil der Verantwortung dar, die ein Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern trägt.

Mehrere europäische Initiativen befassen sich mit WLB:

- Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (2019),
- Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025,
- Europäische Strategie für Pflege und Betreuung (2022),
- Entschließung des Europäischen Parlaments über Telearbeit und das Recht auf Nichterreichbarkeit (2021).

Diese Initiativen konzentrieren sich in erster Linie auf die Förderung des Familienlebens, der Elternschaft, des gleichberechtigten Zugangs zur Arbeit und der Gleichstellung der Geschlechter. Es ist eine wichtige Tatsache, dass im sozialen Dienstleistungssektor über 80% der Beschäftigten Frauen sind. Zahlreiche Studien zeigen, dass Frauen häufig eine größere psychische Belastung tragen, insbesondere in Bereichen wie Kinderbetreuung, elterliche Entscheidungen und andere Betreuungsaufgaben, wie informelle Langzeitpflege. Dieses Ungleichgewicht kann sich für Frauen negativ auswirken, u. a. durch erhöhten Stress, geringere Lebens- und Beziehungszufriedenheit und negative Folgen für ihre Karriere.

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

Die Work-Life-Balance kann von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich sein, da jeder eigene Bedürfnisse und Prioritäten hat. Es gibt kein Standardmodell, um WLB zu erreichen, und Gleichgewicht bedeutet nicht unbedingt, dass die Zeit zwischen Arbeit und Privatleben gleichmäßig aufgeteilt wird.

Maßnahmen können sowohl kollektiv als auch individuell ergriffen werden, wobei der Arbeitgeber die Hauptverantwortung trägt. Entscheidend für den Erfolg dieser Bemühungen ist jedoch das Engagement der Mitarbeiter.

1 Informieren Sie sich über europäische Initiativen und nationale rechtliche Rahmenbedingungen, die sich auf die Work-Life-Balance auswirken, und sorgen Sie für deren Umsetzung (z. B. Eltern- und Betreuungsurlaub, Urlaub für den zweiten Elternteil usw.).

2 Entwickeln Sie eine WLB-Strategie, die sowohl die Bedürfnisse der Arbeitnehmer als auch die der Dienstleistungsnutzer berücksichtigt. Dazu gehört Folgendes:

- Durchführung einer internen Umfrage zur Bewertung der Arbeitszufriedenheit und des Stressniveaus (idealerweise einmal jährlich, um die Fortschritte im Laufe der Zeit zu verfolgen).
- Bewertung des Zugehörigkeitsgefühls, der Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter. Aktive Ermutigung der Mitarbeiter zur Beteiligung und zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen.
- Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern, um wiederkehrende Probleme und das gefühlte Ungleichgewicht zwischen

Privat- und Berufsleben zu bewerten und die vom Unternehmen vorgeschlagenen Maßnahmen zu priorisieren.

- Überzeugung der Verwaltungs- und Finanzierungspartner von der Bedeutung einer WLB-Strategie.
- Vorschlag eines Mehrjahresplans, der die Bedürfnisse aller Arbeitnehmer und derjenigen in besonderen Situationen (Pflegekräfte) abdeckt.

Welche Maßnahmen und Arten von Arbeitsorganisation können in einen solchen Plan aufgenommen werden? Der Plan muss unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigen, die von der Person, den Umständen des Arbeitgebers, der lokalen Dynamik und den Bedürfnissen der Dienstleistungsnutzer abhängen. Zu den möglichen Elementen zählen:

→ Eine klare Politik, die feste Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben setzt. Das kann Folgendes beinhalten:

- Begrenzung der Anzahl der Arbeitsstunden pro Tag oder Woche.
- Sicherstellung regelmäßiger Pausen während des Arbeitstages.
- Aufforderung der Mitarbeiter, die Arbeit im Büro zu lassen und nicht mit nach Hause zu nehmen.
- Umsetzung von Maßnahmen, die das Recht auf Abschalten unterstützen und sicherstellen, dass außerhalb der Arbeitszeit keine Reaktion auf arbeitsbezogene Kommunikation erwartet wird.

Flexibilität

Hierzu gehören das Angebot flexibler Arbeitszeiten, die Möglichkeit zur Fernarbeit, die freie Wahl der Arbeitsschichten oder Urlaubszeiten und die Aufteilung der Arbeitszeiten, die das Familienleben am meisten beeinträchtigen.

Ein Beispiel hierfür ist das Dienstplanungsmodell der SERVICE MENSCH GmbH in Österreich, die auf häusliche Pflege spezialisiert ist:

Elaboration of a new duty scheduling models wich consider needs, employees wishes regarding to allocation, duration and distribution of working time as well as individual life situation. **Morning model:** Monday to Friday morning, no evening and no week-end duties. **Leisure time model:** work on as few days as possible (many consecutive days off, weekend bonuses) Holiday replacement team: take over tours due to pre-planned absence.

→ Da soziale Dienste naturgemäß stark auf persönlichen Kontakten beruhen, kann Telearbeit kein Standard sein. Für bestimmte Aufgaben kann sie jedoch zumindest in Teilzeit angeboten werden, was eine bessere Work-Life-Balance für Arbeitnehmer ermöglicht, die diese Regelung bevorzugen.

→ Beziehen Sie Teilzeitarbeit und **andere flexible Arbeitsmöglichkeiten** in die Laufbahn ein. So stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter, die diese Möglichkeiten nutzen, nicht benachteiligt werden.

→ Erleichtern Sie **kontinuierliche Unterstützungssysteme** für die Betreuung von Familienangehörigen (Kinder, Menschen mit Behinderungen, ältere Angehörige), sodass sich die Arbeitnehmer unbesorgt voll auf der Arbeit einbringen können, z. B. durch die Betreuung von Kindern nach der Schule.

→ Unterstützen Sie die **Rückkehr von Mitarbeitern** nach einer Krankschreibung, einem Mutterschaftsurlaub oder einer Elternzeit oder nach dem Wechsel von einer Teilzeit- zu einer Vollzeitstelle.

→ **Zeitmanagement:** Dies betrifft die Fähigkeit, die Zeit effektiv zu verwalten und dabei eine Reihe von Kenntnissen, Instrumenten und Techniken einzusetzen, um Aufgaben, Projekte, Ziele und Zeitpläne zu bewältigen. Die Arbeitnehmer sollten angemessen in der Verwendung dieser Instrumente geschult werden, denn es gibt viele Techniken, mit denen sie ihre Zeit effektiver einteilen können.

→ **Aufbau eines Unterstützungssystems:**

- Am Arbeitsplatz: Analyse der beruflichen Praxis
- Außerhalb des Arbeitsplatzes: Unterstützung durch einen Experten (zur Bewältigung von Stress, Burnout, Suchtverhalten, Beratung)

• EMPFEHLUNG 8 •

→ Geschlechter- und Vielfaltsmanagement

EINFÜHRUNG

Vielfaltsmanagement wird definiert als „proaktiver und strategischer Ansatz von Organisationen, um die unterschiedlichen Hintergründe, Sichtweisen, Talente und Erfahrungen ihrer Mitarbeiter zu schätzen und zu nutzen, mit dem Ziel, die Leistung und Effektivität der Organisation zu verbessern. Dabei wird ein inklusives Arbeitsumfeld geschaffen, das die individuellen Unterschiede respektiert und wertschätzt.“¹

Zu den verschiedenen Formen der Vielfalt gehören die Ethnie, das Geschlecht, die Herkunft, das Alter, die Fähigkeiten und die Religion sowohl der Arbeitnehmer als auch der Dienstleistungsnutzer. Durch Vielfaltsmanagement kann man Folgendes angehen:

→ **Stereotype und Vorurteile:** Bestehende Stereotype und Vorurteile können zu einer ungerechten Behandlung führen und den Aufstieg von Personen aus verschiedenen sozialen Gruppen behindern.

→ **Kommunikationshindernisse:** Unterschiede in Sprache, Kommunikationsstil und kulturellen Normen können zu Missverständnissen führen und eine effektive Zusammenarbeit behindern.

→ **Widerstand gegen Veränderungen:** Einige Personen können sich gegen Initiativen zur Förderung der Vielfalt sträuben, da sie diese als unnötig oder als Verletzung der etablierten Normen ansehen.

→ **Implizite Voreingenommenheit:** Unbewusste Vorurteile können die Entscheidungsfindung beeinflussen, von der Einstellung bis zur Beförderung, und zu einer ungleichen Behandlung von Mitarbeitern führen.

→ **Tokenismus:** Ein oberflächlicher Ansatz in Bezug auf Vielfalt, bei dem Personen aus unterrepräsentierten Gruppen nur zum Anschein integriert werden, ohne dass ihnen sinnvolle Chancen oder eine echte Stimme gegeben wird.

→ **Unterschiedliche Bedürfnisse der Arbeitnehmer,** die sich aus den verschiedenen Bedürfnissen der Lebensphasen ergeben, müssen berücksichtigt werden. Einerseits wird die Belegschaft von sozialen Dienstleistern immer älter und ist von all den bekannten körperlichen und psychischen Herausforderungen betroffen, wie MSE und anderen Erkrankungen. Andererseits hat der Sektor enorme Schwierigkeiten, junge Fachkräfte zu gewinnen.

¹Cox, T. (1991): *The Multicultural Organization*.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/AME.1991.4274675>

→ **Intersektionalität:** „Intersektionalität ist ein Konzept und ein theoretischer Rahmen zur Verdeutlichung der komplexen Art und Weise, in der sich soziale Identitäten überschneiden und gemeinsam zu stärkerer Diskriminierung und gleichzeitigen Formen der Unterdrückung führen, die auf zwei oder mehr Gründen beruhen, wie Geschlechtsidentität oder -ausdruck, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Zugehörigkeit, Kaste, Abstammung oder ererbter Status, Alter, Klasse, Behinderung oder Gesundheitszustand.“ (UN-Netzwerk für Rassendiskriminierung und den Schutz von Minderheiten, S. 11)

→ **Massiven Personalmangel:** in einem stark nach Geschlechtern getrennten Sektor, dem

besser begegnet werden könnte, wenn das Arbeitskräftepotenzial in seiner ganzen Vielfalt berücksichtigt würde.

→ **Massiven Personalmangel** in einem stark nach Geschlechtern getrennten Sektor, dem besser begegnet werden könnte, wenn das Arbeitskräftepotenzial in seiner ganzen Vielfalt berücksichtigt würde.

→ **Dienstleistungsnutzer** mit multikulturellem Hintergrund.

All dies trägt zur Schaffung eines sicheren und inklusiven Umfelds bei, in dem sich alle Mitarbeiter und Dienstleistungsnutzer respektiert und wertgeschätzt fühlen.

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

Erstellung eines Aktionsplans für Vielfalt

Bevor Sie Maßnahmen ergreifen, sollte eine Bewertung der Situation in der Organisation vorgenommen werden. Dazu kann eine Checkliste als Selbstbewertungsinstrument dienen, deren Struktur und Methodik eine Diagnose ermöglicht, z. B.:

→ Struktur (prozentualer Anteil der Gruppen nach Geschlechtsidentität, Bildungsniveau, gesprochenen Sprachen usw. in der Organisation)

→ Alle nach Geschlechtern aufgeschlüsselten Daten sollten gesammelt und die Ergebnisse im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter bewertet werden. Auf diese Weise werden die Informationen über die Verteilung der Arbeitskräfte wie folgt analysiert:

- nach Geschlecht und Alter
- nach Geschlecht und Studienniveau

- nach Geschlecht und Aufgabenbereichen

- nach Geschlecht und Dienstalter

- nach Geschlecht und Art des Beschäftigungsverhältnisses

- nach Geschlecht und Vertragsart und Arbeitstag

- nach Geschlecht und Hierarchiestufe

- nach Geschlecht und Berufsgruppen

- nach Geschlecht und Fortbildungsniveau usw.

→ Kommunikationsstil und -häufigkeit (innerhalb und außerhalb des Unternehmens, z. B. Berücksichtigung einer vielfältigeren Bevölkerung bei den verwendeten Bildern und einer inklusiven Sprache)

→ Management: prozentualer Anteil von Frauen oder Personen mit von der Norm abweichendem Profil (Herkunft, Personen mit Behinderungen, Lebensweg usw.) in Führungspositionen und auf allen Ebenen der Organisation

→ Rekrutierung (Stellenausschreibung, Vorstellungsgespräche, Auswahl), d. h. wie die Auswahl- und Einstellungsverfahren gestaltet sind und durchgeführt werden

→ Bindung: Fühlen sich alle Gruppen sicher, einbezogen und wertgeschätzt?

→ Berufsbildung und Talentmanagement: Bereitstellung von Informationen über die Fortbildung im Unternehmen, wobei unter anderem die Kriterien für die Festlegung des Fortbildungsplans, die Ziele, die Art und Weise der Verbreitung des Fortbildungsangebots, die geschlechtsspezifische Ausrichtung der Inhalte, die Durchführung der Fortbildungsmaßnahmen innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit, die Modalitäten und die Instrumente zur Ermittlung des Fortbildungsbedarfs des Personals zu beachten sind.

→ Berufliche Entwicklung und Karrierewege

→ Arbeitsbedingungen: Sammlung quantitativer und qualitativer Informationen in Bezug auf Arbeitszeiten, Überstunden, Schichtarbeit, Telearbeit, Berücksichtigung religiöser und sonstiger Anforderungen, funktionale und geografische Mobilität, Anreize, Maßnahmen zur Verhütung berufsbedingter Risiken, Barrierefreiheit und inklusive Räumlichkeiten, Anpassungen am Arbeitsplatz, Sanitäreinrichtungen usw.

Diese Themen werden anschließend von einer Fokusgruppe analysiert, die sich aus einer Vielzahl von Mitarbeitern und Führungskräften mit unterschiedlichem Hintergrund zusammensetzt (die Vielfalt sollte sich in der Fokusgruppe widerspiegeln).

Eine Alternative ist die Verwendung des Selbstbewertungsinstruments zu Vielfalt der EU.

Auf der Grundlage der ursprünglichen Bewertung kann die Organisation dann einen Aktionsplan für Vielfalt erstellen. Dieser enthält eine klare Definition der spezifischen Aktion sowie ihr konkretes, messbares und erreichbares Vielfaltsziel. Die Mitarbeiter und ihre Vertreter sind an der Erstellung des Aktionsplans beteiligt.

Maßnahmen, die eine Organisation ergreifen sollte

→ **Erstellen Sie eine klare, schriftliche Verpflichtung der Führungskräfte für Vielfalt und Gleichstellung der Geschlechter:** Daraus sollte ein sichtbares und nachhaltiges Engagement für Vielfalt und Inklusion auf allen Führungsebenen hervorgehen. Führungskräfte müssen Initiativen zur Gleichstellung der Geschlechter und zur Vielfalt aktiv fördern und als authentisches Vorbild für die gesamte Organisation auftreten.

→ **Bilden Sie eine Taskforce für Diversität:** Diese Gruppe ist für die Entwicklung einer umfassenden Diversitäts- und Gleichstellungspolitik sowie für die Festlegung von Organisationszielen verantwortlich. Die Taskforce sollte vielfältig sein und eine Reihe von Geschlechtern, ethnischen Herkunftsn, Fähigkeiten, sozialen Hintergründen und Arbeitsfunktionen widerspiegeln und auch Arbeitnehmervertreter umfassen.

→ **Schaffen Sie die Rolle eines Beauftragten für Vielfalt und Gleichstellung der Geschlechter:** Diese Person überwacht die Umsetzung der Diversitätsrichtlinien und -aktionen und fungiert gleichzeitig als Ansprechpartner für alle gemeldeten Schwierigkeiten oder Diskriminierungen innerhalb der Belegschaft. Sie sollte sowohl eine Erstausbildung als auch fortlaufende Weiterbildung erhalten, um für diese Rolle gut gerüstet zu sein.

→ **Analysieren Sie den Stand der Dinge in der Organisation:** Wo steht mein Unternehmen oder meine Organisation in Bezug auf Diversität? Wie lauten unsere Mission und Vision, was sind unsere Unternehmenswerte? Wie integrieren wir Diversität und Inklusion? Wie fügen sich Diversität und Inklusion in unseren Ansatz zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz ein? Und wie gehen wir präventiv mit diesen Themen um? Geben wir unseren Vorgesetzten die Ressourcen und Instrumente an die Hand, die sie benötigen, um eine zentrale Rolle zu spielen? Wie kommunizieren wir innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens? Wie verankern wir Diversität und Inklusion in allen Facetten unserer Unternehmenspolitik?

→ **Messen Sie die Diversität der Belegschaft:** Selbstwahrnehmung der Arbeitnehmer durch eine anonyme Umfrage und Verwaltungsdaten.

→ **Erstellen Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern oder ihren Vertretern einen strategischen und operativen Plan.**

→ **Sorgen** Sie für Lohngleichheit durch regelmäßige Überprüfungen, um sicherzustellen, dass Personen aller Geschlechter und Hintergründe gleiches Entgelt und gleiche Chancen (Beförderungen usw.) erhalten.

→ **Entwerfen Sie Programme für Diversität und Gleichstellung der Geschlechter:** Stellen Sie sicher, dass Programme und Dienstleistungen so konzipiert sind, dass sie die spezifischen Bedürfnisse von Einzelpersonen unabhängig von deren Geschlecht, Alter, ethnischem Hintergrund usw. erfüllen.

→ **Unterstützen Sie Elternurlaub und Kinderbetreuung:** Sorgen Sie für einen Elternurlaub, der alle Geschlechter einschließt, und bieten Sie zugängliche, erschwingliche und qualitativ hochwertige Kinderbetreuungsdienste zur Unterstützung berufstätiger Eltern an.

→ **Schaffen Sie ein wirklich inklusives Arbeitsumfeld,** in dem die unterschiedlichen Hintergründe, Sichtweisen, Talente und Erfahrungen der Mitarbeiter respektiert, geschätzt und genutzt werden. Verwenden Sie eine inklusive und einfache Sprache, die der Vielfalt Rechnung trägt und allen Menschen Respekt entgegenbringt.

Maßnahmen im Personalwesen

→ **Einführung eines inklusiven Einstellungsverfahrens**

- Definieren Sie homogene Kriterien in den Auswahltests in Bezug auf die Anforderungen jeder Stelle, um geschlechtsspezifische Voreingenommenheit zu vermeiden.
- Verwenden Sie inklusive Sprache in Stellenangeboten.
- Erweitern Sie die Rekrutierungskanäle und stellen Sie sicher, dass diese für alle Gruppen zugänglich sind.
- Nehmen Sie als Auswahlkriterium die Bevorzugung des unterrepräsentierten Geschlechts auf der Grundlage gleicher Leistung und Fähigkeiten auf (wenn das Rechtssystem dies zulässt).
- Führen Sie Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen für Gleichstellung durch, die sich an die am Auswahlverfahren und an der Einstellungsentscheidung beteiligten Personen richten.
- Erstellen Sie ein „Willkommenshandbuch“, das relevante Informationen über die Gleichstellung der Geschlechter enthält: Verpflichtung zur Gleichstellung, Gleichstellungsplan, Aktionsprotokoll für Gleichstellung, Protokoll für Maßnahmen und Prävention von sexueller Belästigung am Arbeitsplatz, inklusive Sprache und Kommunikation usw.

- Neutraler oder nicht geschlechtsspezifischer Lebenslauf
- Gezielte Ansprache unterrepräsentierter Gruppen, z. B. durch Stellenanzeigen oder soziale Medien, die männliche Pflegekräfte oder Minderheiten zeigen, um die Verstärkung von Stereotypen zu verhindern
- Vielfältige Teilnehmer bei Vorstellungsgesprächen
- Stellenbeschreibungen frei von vorurteilsbehafteter Sprache
- Achten Sie auf Soft Skills, z. B. Einfühlungsvermögen und Neugierde.

→ Förderung der Vielfalt in Führungspositionen

- Führen Sie einen geschlechts- und kultursensiblen Ansatz ein, um sicherzustellen, dass der Karriereprozess durch objektive, quantifizierbare, transparente, nichtdiskriminierende Kriterien bestimmt wird (nicht auf Geschlecht, Alter usw. basierende).
- Jobsharing in Managementpositionen, Teilzeit-Führungspositionen, Führungsschulungen, Netzwerke, Coaching, Mentoring oder eine Frauenquote in Führungspositionen, um das Problem fehlender Vorbilder anzugehen.
- Überprüfen Sie die Kriterien für Führungspositionen, um zu sehen, ob sie bestimmte Gruppen ausschließen.
- Ausgewogene Vertretung von Frauen und Männern in Führungsgremien

→ **Förderung von Kinderbetreuungsregelungen**, um die Mehrfachbelastung von Frauen zu verringern und das Bewusstsein für die Gleichstellung der Geschlechter bei der Übernahme häuslicher Pflichten zu fördern, sowohl zu Hause als auch am Arbeitsplatz.

→ **Gleichberechtigter Zugang zu Aus- und Weiterbildung**: Dazu gehört das Angebot von Kursen, Workshops und Mentorenprogrammen, die den Erwerb von Kompetenzen und die berufliche Entwicklung unterstützen.

→ **Job-Rotation**: Führen Sie Job-Rotationsprogramme ein, damit die Mitarbeiter in verschiedenen Abteilungen eingesetzt werden und ihre Fähigkeiten unabhängig von Alter, Geschlecht oder kulturellem Hintergrund unter Beweis stellen können.

→ **Flexible Arbeitsregelungen**: Bieten Sie flexible Arbeitsmöglichkeiten, wie z. B. Telearbeit oder flexible Arbeitszeiten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden, insbesondere denen mit Betreuungsaufgaben.

→ **Moderierte Diskussionsrunden**: Organisieren Sie regelmäßige, moderierte Gespräche mit Mitarbeitern, um den offenen Informationsaustausch zu fördern.

→ **Zugänglichkeit von Informationen am Arbeitsplatz**: Machen Sie alle relevanten Informationen über Regeln, Pflichten und Rechte am Arbeitsplatz für alle Mitarbeiter leicht zugänglich.

→ **Einführung inklusiver Initiativen**: Führen Sie Initiativen am Arbeitsplatz ein, die die Inklusion fördern, wie z. B. Teambuildingaktivitäten oder einen kulturellen Austausch zwischen Mitarbeitern.

• EMPFEHLUNG 9 •

→ *Altersmanagement*

EINFÜHRUNG

Laut einem *Artikel der EU-OSHA*, wird in der Definition von Altersmanagement betont, dass „altersbezogene Faktoren im täglichen Management zu berücksichtigen sind, einschließlich Arbeitsgestaltung und individuellen Arbeitsaufgaben, damit jeder, unabhängig von seinem Alter, seine eigenen und die Unternehmensziele erreichen kann“. Die acht Ziele des Altersmanagements sind:

- 1 Besseres Bewusstsein für das Älterwerden
- 2 Gerechte Einstellung zum Älterwerden
- 3 Altersmanagement als Kernaufgabe und Pflicht von Managern und Vorgesetzten
- 4 Altersmanagement im Rahmen der Personalpolitik

- 5 Förderung der Arbeitsfähigkeit und Produktivität
- 6 Lebenslanges Lernen
- 7 Altersgerechte Arbeitsgestaltung
- 8 Sicherer und würdevoller Übergang in den Ruhestand

Durch ein besseres Verständnis für den Alterungsprozess können proaktive Organisationen den Menschen helfen, ihre Fähigkeiten auszubauen, und das Lernen zwischen verschiedenen Altersgruppen fördern. Ein gutes Altersmanagement unterstützt alle Menschen, unabhängig von ihrem Alter, und schafft Chancengleichheit für alle Generationen.

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

Die meisten Faktoren, die die Bindung älterer Arbeitnehmer beeinflussen, hängen mit allgemeinen organisatorischen Entscheidungen und Personalpraktiken zusammen. Einige Faktoren stehen jedoch in direktem Zusammenhang mit altersbedingten Problemen und den Maßnahmen, mit denen diese Probleme angegangen werden sollen. Daher ist es wichtig, sowohl allgemeine Faktoren als auch solche zu berücksichtigen, die sich speziell auf den Sektor und ältere Arbeitnehmer beziehen.

Kampf gegen Altersdiskriminierung

Viele Studien haben gezeigt, dass Altersdiskriminierung die häufigste Form der Diskriminierung bei der Stellenbesetzung ist, deutlich häufiger als die Diskriminierung nach Ethnie oder Geschlecht. Altersdiskriminierung entsteht am Arbeitsplatz auch durch bestimmte Ausgrenzungsfaktoren (z. B. schnell wechselnde digitale Fähigkeiten, Kommunikationsflüsse ...).

Überlegungen zur Art der Arbeit, einschließlich motivierender Elemente, können zusammen mit effektiven Altersmanagementstrategien dazu beitragen, diese Probleme zu lösen. Dies umfasst Schulungen zum Thema Diskriminierung und die Sensibilisierung von Personalverantwortlichen, Managern und Personalvermittlern für die Vorteile einer vielfältigen Belegschaft. Darüber hinaus können organisatorische Schulungen für jüngere Mitarbeiter als Teil einer umfassenderen Vielfaltsmanagementstrategie dazu beitragen, dass sie den

Alterungsprozess und die damit verbundenen Herausforderungen verstehen.

Entscheidend ist, das Alter nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance zu sehen. Zudem können generationenübergreifendes Lernen und Mentoring das Selbstwertgefühl und die Arbeitsmotivation älterer Arbeitnehmer positiv beeinflussen, was die mitunter anstrengenden Arbeitsbedingungen kompensiert.

Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Allgemeinen und für ältere Arbeitnehmer im Besonderen

Die Merkmale der Arbeit im Pflegesektor können mit zunehmendem Alter der Arbeitnehmer zu einer größeren Belastung werden. Lohnzuschläge und eine flexible Handhabung von Arbeitszeiten und Aufgaben können diese Belastung erträglicher machen und die Leistung und Bindung älterer Mitarbeiter fördern. Hilfsmittel wie Patientenlifter, Schulungen oder spezielle Dienstplanmodelle usw. können und sollen die Arbeitsbedingungen verbessern. Instrumente zur Förderung der psychischen Gesundheit und zusätzliche Gesundheitsfürsorge können ebenfalls hilfreich sein.

Zudem kann Veränderungsmanagement eine wichtige Rolle dabei spielen, Arbeitnehmern zu helfen, die sich verändernde Natur ihrer Arbeit zu akzeptieren.

Innovation durch organisatorische Entscheidungen

Die Qualität der Beschäftigung, und damit ihre Attraktivität, kann durch organisatorische Entscheidungen beeinflusst werden. Es gibt zwar keine Standardlösung, aber kleine Einheiten, minimale Aufgabenunterteilung, abwechslungsreiche Aufgaben (z. B. durch Rotation innerhalb eines Teams), Aufgabenautonomie auf der untersten Ebene (Einzelperson oder kleines Team) führen tendenziell zu gesünderen, nachhaltigeren Arbeitsplätzen.

Eine auf den Dienstleistungsnutzer ausgerichtete Arbeitsweise (eine Pflegekraft übernimmt die meisten Aufgaben für eine Person) ist besser als eine aufgabenorientierte Arbeitsweise (eine Pflegekraft übernimmt nur eine Aufgabe für viele hilfsbedürftige Personen), wenn es um die Qualität der Dienstleistungen und der Arbeit geht (sogenannte personenzentrierte Pflege).

Durch die Arbeit in einem kleinen Team entstehen tendenziell persönliche Bindungen, die dazu führen, dass sich die Kollegen mehr um die (gesundheitlichen) Belange der anderen kümmern, wobei die körperliche Belastung insbesondere für ältere Kollegen ein Faktor sein kann. In einem kleinen Team fühlen sich die Kollegen mehr unterstützt und können auch andere besser unterstützen.

Anpassung des Verhältnisses der Mitarbeiter in Langzeitpflegeeinrichtungen

Personalmangel im Pflegesektor ist ein großes Problem und hat bedeutende negative Folgen, da die verbleibenden Mitarbeiter unter zusätzlichem Arbeitsdruck stehen, was zu erhöhter Abwesenheit und Personalfuktuation führt.

Um dieses Problem anzugehen, ist es wichtig, das Verhältnis von Pflegestunden pro Pflegebedürftigen anzupassen und sicherzustellen, dass das Verhältnis von Mitarbeitern zu Pflegebedürftigen den Bedürfnissen der einzelnen Dienstleistungsnutzer entspricht. Eine unzureichende persönliche Betreuung untergräbt nicht nur die Rolle des Sektors in der Gesellschaft, sondern demotiviert auch das Personal. Obwohl dieses Problem alle Altersgruppen betrifft, reagieren ältere Arbeitnehmer möglicherweise besonders empfindlich auf diesen Druck.

Suche nach altersbezogenen Motivationselementen

Einige Arbeitsmerkmale können für ältere Arbeitnehmer attraktiv sein:

- Option auf Teilzeitarbeit (als echte Wahlmöglichkeit und nicht als einziges Angebot)
- Sinnvolle Tätigkeit (ethische Dimension der Arbeit)
- Gleichgesinnte Kollegen haben (was natürlich auch für junge Arbeitnehmer gilt)
- Wachsende Identifikation mit dem Unternehmen: Starke Verbundenheit der Arbeitnehmer mit ihrem Unternehmen wirkt sich immer positiv aus. Dieses Gefühl der Identifikation wird oft mit zunehmendem Alter stärker und ist somit ein wichtiger Vorteil einer älteren Belegschaft.
- Arbeitsplatzgarantie – keine Angst vor Entlassung
- Möglichkeit, die im Laufe des Arbeitslebens erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse zu nutzen und weiterzugeben
- Ein Tutor für jüngere Kollegen sein

Diese Motivationselemente können dazu führen, dass ältere Arbeitnehmer weniger auf Gehalt und Status achten, aber sie gleichen schwierige Arbeitsbedingungen nicht aus.

Einführung von Altersmanagement

Organisationen können altersbedingte Probleme entweder reaktiv (z. B. durch die Reduzierung von Anforderungen oder die Anpassung von Aufgaben) oder proaktiv (z. B. durch die Stärkung individueller Ressourcen und die Unterstützung des intergenerationellen Lernens) angehen.

Ein proaktiver Ansatz erfordert ein Bewusstsein für altersbedingte Probleme und Vorteile auf allen Ebenen der Organisation und die Verpflichtung, diese Überlegungen in alle Managementpraktiken, einschließlich der Personalpolitik, zu integrieren.

• EMPFEHLUNG 10 •

→ *Kompetenzausbau ermöglicht
bessere Arbeitsplätze*

EINFÜHRUNG

Eine Möglichkeit zur Steigerung der Arbeitsplatzqualität im sozialen Dienstleistungssektor besteht darin, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu verbessern. Der Ausbau der Kompetenzen kann zu einer höheren Arbeitsplatzsicherheit führen, die Rolle interessanter machen und flexiblere Karrierewege ermöglichen.²

CAktuelle Trends wie das Altern der Bevölkerung, der zunehmende Pflege- und Unterstützungsbedarf und die Digitalisierung machen deutlich, dass Kompetenzentwicklung und lebenslanges Lernen im sozialen Dienstleis-

tungssektor immer wichtiger werden. Durch die Förderung der Kompetenzentwicklung fühlen sich Mitarbeiter stärker unterstützt und ihr Wohlbefinden steigt; gleichzeitig entsteht ein positiveres Arbeitsumfeld.

Darüber hinaus kann die Kompetenzentwicklung zu breiteren Karrieremöglichkeiten führen und den Umstieg auf weniger anspruchsvolle Aufgaben ermöglichen, insbesondere in späteren Phasen der Berufslaufbahn.

²Wicht et al., 2023

HANDLUNGSVORSCHLÄGE

Kompetenzmanagement

→ **Entwickeln Sie eine organisationsweite Kompetenzstrategie:** Eine solche Strategie sollte auf der Bewertung der aktuellen Situation und der potenziellen Kompetenzlücken innerhalb der Organisation beruhen und auch die Bedürfnisse der Dienstleistungsnutzer berücksichtigen. Sie sollte zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmervertretern besprochen und vereinbart werden. Sie sollte sich mit der beruflichen Aus- und Weiterbildung für alle Arten von Arbeitnehmern befassen und die Geschlechterperspektive sowie den Bedarf an aussichtsreichen Karrierewegen berücksichtigen. Zudem sollten die Motivation und die bereitgestellte Unterstützung gestärkt werden.

Beispiel:

In Frankreich haben alle Arbeitnehmer, unabhängig von der Größe des Unternehmens, alle zwei Jahre Anspruch auf ein „Personalgespräch“, das von ihrem Arbeitgeber initiiert wird. Alle sechs Jahre umfasst dieses Gespräch auch eine Überprüfung der Teilnahme des Arbeitnehmers an Weiterbildungsmaßnahmen und seines beruflichen Fortschritts. Wenn Unternehmen diese Gespräche optimal nutzen, können sie einen Kompetenzentwicklungsplan erstellen, ihre Strategie besser auf die Wünsche und das Potenzial ihrer Mitarbeiter abstimmen und einen zukunftsorientierten Ansatz für das Stellen- und Kompetenzmanagement verfolgen.

→ **Bestimmen Sie Kompetenzlücken innerhalb der Organisation:** Dazu können die Kompetenzen, die für die Erfüllung von Aufgaben erforderlich sind, mit den aktuellen Fähigkeiten und Kenntnissen der Mitarbeiter verglichen werden. Einblicke in die Kompetenzlücken innerhalb von Organisationen können zu einem besseren Verständnis des Schulungsbedarfs für aktuelle und zukünftige Mitarbeiter führen.

→ **Sorgen Sie für eine starke Partnerschaft zwischen Schulungsanbietern und Arbeitgebern,** damit die angebotenen Schulungen den Bedürfnissen der pflege- und unterstützungsbedürftigen Personen und Arbeitgeber entsprechen.

→ **Erstellen Sie ein gemeinsames Überwachungssystem mit Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern speziell für die benötigten Kompetenzen:** Bewerten Sie zum Beispiel, wie viele Fachkräfte auf bestimmten Ebenen und in bestimmten Bereichen der sozialen Dienstleistungen benötigt werden. Durch die Überwachung dieser Trends sind sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmervertreter besser in der Lage, strategische Maßnahmen zu ergreifen. Dieses Überwachungssystem kann von den Sozialpartnern und Ausbildungsfonds umgesetzt werden.

→ **Einrichtung von Feedback-Netzwerken für Dienstleistungsnutzer und informelle Pflegekräfte,** da sie sehr gute Einblicke in die Dienstleistungen geben können, die sie und ihre Angehörigen erhalten. Indem ihr Feedback in die Schulungsprogramme einfließt, können

diese Programme besser auf die Bedürfnisse der Dienstleistungsnutzer zugeschnitten werden, was eine zeitnahe, bedarfsgerechte Qualitätspflege gewährleistet. Die Erstellung spezieller Schulungsprogramme für informelle Pflegekräfte und die Förderung ihrer Teilnahme kann darüber hinaus Teil eines stärker integrierten Ansatzes sein.

Weiterbildungspolitik

→ **Fördern Sie eine unterstützende Lernkultur innerhalb der Organisation**, indem Sie die Teilnahme an Schulungen und den Erwerb von Kompetenzen wertschätzen. Dies sollte sich auch in den Arbeitsaufgaben und im Karrierefortschritt widerspiegeln. Erkennen und nutzen Sie zudem die Wichtigkeit des informellen Lernens innerhalb der Organisation.

→ **Bieten Sie jedem Mitarbeiter eine Mindestanzahl an Schulungsstunden pro Jahr**. Halten Sie dieses Minimum in Tarifverträgen und Verträgen mit Arbeitnehmern fest. Bieten Sie die nötige Unterstützung, wie z. B. finanzielle Hilfe und Freistellung, um die Mitarbeiter zu ermutigen, diese Möglichkeit in vollem Umfang zu nutzen.

→ **Fördern Sie flexible Lernwege**, indem Sie eine klare Vision und Strategie für Lernwege/ Karrierepfade innerhalb und außerhalb der Organisation entwickeln. Verankern Sie diese in jährlichen Feedback-/Vorgesprächen mit den Arbeitnehmern.

→ **Bieten Sie maßgeschneiderte Inhouse-Schulungsprogramme an**, denn Peer-Learning ermöglicht praktische, leicht umzusetzende Schulungen. Gleichzeitig motivieren Sie damit Mitarbeiter, die sich wertgeschätzt fühlen, da sie zur Entwicklung ihrer Kollegen beitragen können.

Beispiel:

In Finnland hat die Tukena Foundation (ehemals KVPS) die Notwendigkeit erkannt, das berufliche Wohlbefinden zu verbessern und die Arbeitsgemeinschaften zu stärken, indem neue Möglichkeiten für den Austausch von Fähigkeiten und Fachwissen zwischen den Diensten und einzelnen Mitarbeitern geschaffen werden. Zu diesem Zweck wurde ein Hub entwickelt, der Mitarbeitern eine digitale Plattform für Wissensaustausch, Lernen und gegenseitige Unterstützung bietet. Diese Plattform fördert auch das berufliche Wohlbefinden und hält die Arbeitsgemeinschaft über die neuesten Entwicklungen und Innovationen auf dem Laufenden.

→ **Fördern Sie die Verwendung von Kompetenznachweisen und Lernmanagementsystemen**.

→ **Ermutigen Sie die Einführung von Lerninnovationen**. Dies kann durch Programme und Netzwerke geschehen, die sich auf bewährte Praktiken konzentrieren, Wissen austauschen und Berufsbildungsanbieter dazu anregen, Lerninnovationen umzusetzen.

→ **Streben Sie Kostendeckung für lebenslanges Lernen an** indem Sie von den Sozialpartnern verwaltete Weiterbildungsfonds nutzen oder die Weiterbildungsausgaben in die Gesamtkosten der sozialen Dienstleistungen einrechnen. Ziehen Sie beispielsweise in Erwägung, 3% der Dienstleistungskosten speziell für Weiterbildungsprogramme zu verwenden.

→ **Sorgen Sie für eine sichere Lernumgebung.** Das bedeutet ein Umfeld, in dem sich die Auszubildenden trauen, Fragen zu stellen und Hilfe zu suchen, und in dem sie sich frei äußern können. Dies lässt sich durch organisationsweite Programme erreichen, die sich mit diesen Anliegen befassen.

→ **Führen Sie Mentoren-, Tutoren- oder Führungsprogramme ein,** indem Sie z. B. pensionierte Arbeitnehmer als Mentoren oder Tutoren einstellen, erfahrenen Arbeitnehmern mehr Möglichkeiten geben, um ihre Fähigkeiten und ihr Wissen weiterzugeben, Tutoren-Netzwerke aufbauen und Peer-to-Peer-Gemeinschaften einrichten.

Kompetenzen, die Arbeitsbelastung reduzieren

Eine Laufbahn in körperlich sehr anstrengenden Funktionen – wie z. B. Nachtschichten, direkte Interaktion mit Dienstleistungsnutzern und erhebliche psychosoziale Risiken – kann anstrengend sein und führt häufig zu Krankschreibungen oder Entlassungen aufgrund von Arbeitsunfähigkeit. Dieses Problem sollte durch ein Kompetenzentwicklungsprogramm angegangen werden, das Möglichkeiten für berufliche Veränderungen durch kontinuierliche Weiterbildung und den Erwerb neuer Fähigkeiten während der gesamten Laufbahn aufzeigt.

Beispiel:

In Frankreich haben sich die Sozialpartner im Gesundheits- und Sozialwesen vor Kurzem auf eine Liste der anspruchsvollsten Arbeitsplätze in den beiden Sektoren geeinigt, um Zuschüsse für die Umsetzung von Präventionsmaßnahmen zu beantragen.

Personenzentrierte Dienstleistungen und Digitalisierung

Digitale Kompetenzen sind unerlässlich, um Innovationen wie digitale Nutzerakten, E-Support, Online-Kommunikation und andere Fortschritte nutzen zu können. Daher empfiehlt sich die Einrichtung umfassender Programme, die darauf abzielen, die digitalen Kompetenzen sowohl der Arbeitnehmer als auch der Dienstleistungsnutzer zu verbessern.

Der fortschreitende Wandel hin zu mehr personenzentrierter Pflege und Unterstützung innerhalb der Gemeinschaft und zu Hause bringt große Veränderungen bei den Kompetenzen der Arbeitnehmer mit sich. Diesem Bedarf an neuen Kompetenzen muss Rechnung getragen werden, um mögliche negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen zu vermeiden.

Im FORTE-Projektbericht *„Evolving jobs, skills and training needs in the social services sector and the role of social partners in managing changes“* (Weiterentwicklung von Arbeitsplätzen, Kompetenzen und Schulungsbedarf im sozialen Dienstleistungssektor und die Rolle der Sozialpartner bei der Bewältigung des Wandels) wird dieses Thema beleuchtet.

Darüber hinaus zielt das laufende Projekt *Care4Skills* darauf ab, in ganz Europa robusteres und anpassungsfähigeres Personal für Langzeitpflege zu schaffen, das in einem zunehmend digitalisierten Umfeld eine qualitativ hochwertige, personenzentrierte Pflege leisten kann.

Beispiel:

Mit dem ESF-finanzierten Projekt DigIT sollten die digitalen Kompetenzen von professionellen Betreuern für ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen verbessert werden. Das Projekt förderte das Wissen, die Bereitschaft und die Fähigkeit der Mitarbeiter, digitale Werkzeuge vorteilhaft für Nutzer einzusetzen. Die groß angelegte Initiative in der Region Stockholm war in verschiedene Phasen unterteilt, beginnend mit der Erfassung digitaler Fähigkeiten und Kompetenzen, gefolgt von der Umsetzungsphase. Dazu gehörten verschiedene Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung auf Anfänger- und Fortgeschrittenenniveau, die Unterstützung von Managern beim digitalen Wandel und das Angebot von Lernen am Arbeitsplatz.

Geschlechtsspezifische Aspekte

Frauen haben im Vergleich zu Männern oft weniger Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten, was in erster Linie auf familiären Verpflichtungen zurückzuführen ist, die ihnen zufallen. Arbeitgeber sollten die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen überwachen und Maßnahmen ergreifen, um sie für Frauen zugänglicher zu machen, z. B., indem sie interne Schulungen am oder in der Nähe des Arbeitsplatzes organisieren, anstatt an anderen Orten. Dieses Thema sollte eine Schlüsselkomponente jeder Strategie für Vielfaltsmanagement am Arbeitsplatz sein.

ABSCHLIESSENDE BEMERKUNG: INDIKATOREN ZUR FORTSCHRITTSÜ- BERWACHUNG UND ZUR ANPASSUNG DER MASSNAHMEN

Bei allen Projekten sind Indikatoren für die Messung und Überwachung von Fortschritt, Leistung oder Trends im Zeitverlauf unerlässlich. Sie liefern quantifizierbare Daten, die helfen, die Wirksamkeit von Interventionen, Strategien oder Programmen zu bewerten.

Bei Präventionsmaßnahmen für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit werden Indikatoren verwendet, um den Erfolg der Präventionspläne für jedes spezifische Thema zu beurteilen. Diese Indikatoren variieren je nach Thema und sollten mit den durchgeführten Maßnahmen in Einklang stehen. Beispiele hierfür sind die Anzahl und Art der arbeitsbedingten Unfälle, die Anzahl der Krankheitstage, die durchschnittliche Dauer

der Krankschreibung sowie die Anzahl und Dauer der arbeitsbedingten Freistellungen. Auch qualitative Daten aus Umfragen können wertvolle Erkenntnisse liefern.

Ein Vergleich dieser Indikatoren mit Daten von Sozialversicherungs- oder Sozialschutzsystemen sowie mit anderen Anbietern sozialer Dienstleistungen innerhalb der gleichen Netzwerke ist hilfreich.

Eine konsequente, jährliche Überwachung ist entscheidend für die Bewertung der Fortschritte, die Aktualisierung und Verbesserung der Leitlinien und die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen.