

Zusammenfassender Bericht

Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Sozialdiensten: bewährte Verfahren aus ganz Europa

FORTE-Projekt

Mai 2024



FORTE

Social dialogue for skills, training and
working conditions in social services



Federation of European
SOCIAL EMPLOYERS



nexem
employeurs, différencement



With financial support
from the European Union

1 Zusammenfassender Bericht

Fordernde Arbeitsbedingungen in den Sozialdienstleistungen sind einer der Hauptgründe für die Schwierigkeiten beim Finden und Binden von Personal und damit für den Personalmangel.

Im Rahmen des von der EU finanzierten FORTE-Projekts haben die Social Employers gemeinsam mit ihrem französischen Mitglied Nexem und dem Europäischen Gewerkschaftsverband für den Öffentlichen Dienst (EGÖD) bewährte Verfahren zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Sozialdiensten gesammelt und ausgetauscht.

Die achtzehn bewährten Verfahren aus zehn Ländern wurden in die folgenden Kategorien eingeteilt:

- Beurteilung der Arbeitsbedingungen
- Prävention körperlicher Risiken
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Willkommenskultur und Unterstützung des Personals
- Qualifizierung und Schulungen für bessere Arbeitsbedingungen

2 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Mit der Europäischen Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie von 1989 wurden Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit eingeführt. Darin wird als allgemeine Pflicht der Arbeitgeber festgelegt, berufsbedingte Gefahren zu vermeiden, und nicht vermeidbare Gefahren abzuschätzen, um sie bestmöglich zu verhüten.

Eine Studie der EU-OSHA zeigt, dass Organisationen im Pflege- und Gesundheitssektor sich dieser Verpflichtung bewusst sind und sie überdurchschnittlich erfüllen. Es gibt jedoch keine Garantie dafür, dass wirksame Maßnahmen ergriffen werden, die über diese Beurteilung hinausgehen, d.h. dass Maßnahmen zur Gefahrenverhütung geplant, umgesetzt und im Laufe der Zeit angepasst werden.

Zu diesem Thema wurden drei Verfahren in Frankreich, der Tschechischen Republik und den Niederlanden ausgewählt.

Beurteilung und Verhütung von Gefahren

Zwei französische Organisationen, *Nexem* und *Elisfa*, beauftragten einen Berater mit der Entwicklung einer digitalen Plattform zur Beurteilung von berufsbedingten Gefahren im Pflegesektor. Vor allem aber empfiehlt die Plattform auf der Grundlage einer sehr großen Datenbank einfache Maßnahmen zur Gefahrenverhütung sowie zur Korrektur, die von den Arbeitgebern umgesetzt werden können.

Diese Initiative ist ein gutes Beispiel für die wichtige Arbeit, die von den Sozialpartnern gemeinsam geleistet werden kann. Sie ist das Ergebnis einer gemeinsamen Entscheidung der Sozialpartner und wird größtenteils aus dem gemeinsamen Sozialschutzfonds finanziert.

Daten für den sozialen Dialog

In den Niederlanden wird das AZW-Programm von den Sozialpartnern in Zusammenarbeit mit dem Zentralamt für Statistik verwaltet und vom Ministerium für Gesundheit, Soziales und Sport unterstützt. Dieses Programm liefert objektive und

verlässliche Daten über den Arbeitsmarkt, die auf Anfragen der Sozialpartner beruhen, was es zu einer besonders nützlichen Ressource für den sozialen Dialog. Die Informationen können nach Berufsgruppe, Geschlecht, Region und Bildungsniveau aufgeschlüsselt werden.

Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit

In der Tschechischen Republik hat *APSS CR* beschlossen, über die Verhütung berufsbedingter Gefahren hinauszugehen und eine landesweite Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit zu starten, in der die Ansichten der Beschäftigten im Pflegesektor über ihre Arbeitsbedingungen in großem Umfang erfasst werden. Die Umfrage wurde gemeinsam mit Personalfachleuten entwickelt. Die Arbeitgeber erhielten einen umfassenden Bericht und können in vielen Bereichen einschätzen, wie ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Anbietern im ganzen Land abschneidet.

Außerdem wurde ein Bericht an das Ministerium für Arbeit und Soziales übergeben und im dreiseitigen Ausschuss für soziale Angelegenheiten diskutiert.

3 Prävention körperlicher Risiken

Körperliche Beeinträchtigungen wie Muskel-Skelett-Erkrankungen (MSE) sind in den Sozialdiensten weit verbreitet. Diese körperlichen Risiken wirken sich auch stärker auf die Beschäftigten des Sektors aus, da ihr Durchschnittsalter höher ist als das der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, der Sektor von Frauen dominiert (82 % der Beschäftigten sind weiblich) und ein hohes Maß an psychosozialen Risiken besteht, was die Prävalenz von MSE noch verstärkt.

In diesem Bereich werden viele Initiativen ergriffen. Hier sind einige Beispiele.

Bewegen und Handhaben von Personen

In Frankreich entwickelte das *Institut National de Recherche pour la Sécurité* ein Präventionsprogramm für Pflegekräfte und pflegebedürftige Personen. Interne Ausbilder schulen ihre Kollegen im 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 Pflegekräften nicht nur beigebracht, die pflegebedürftige Person richtig zu handhaben und zu tragen. Vielmehr sollen die pflegebedürftigen Personen dazu animiert werden, so viel wie möglich zu ihrer Mobilität beizutragen. Schließlich werden die Pflegekräfte dazu angehalten, wenn möglich, auf sonstige Hilfsmittel, wie zum Beispiel Schiebetücher, zurückzugreifen.

Die Schulung führte zu einer Präventionskultur in den Teams und veranlasste die Pflegekräfte sogar dazu, Ausrüstung und Verfahren für ihre Aufgaben vorzuschlagen.

Verbesserung der Muskel-Skelett-Gesundheit

In Spanien startete die *Asociación Amigos de los Ancianos - Residencia San Francisco* eine Kampagne zur Muskel-Skelett-Gesundheit für das Pflegepersonal. Vermittelt wurden angemessene Haltungsgewohnheiten bei der täglichen Arbeit, sichere Hebetekniken und angemessene ergonomische Praktiken.

Zwei Aktionen wurden durchgeführt: Bezuschusste Pilates-Kurse für alle interessierten Beschäftigten und eine Kampagne zur Prävention von Muskel-Skelett-Erkrankungen.

Ein Umweltzeichen, von dem Kinder wie Betreuer profitieren

In Frankreich schlug der örtliche Verband *Achil* mehreren Kindertagesstätten vor, sich an der Einführung umweltfreundlicherer Praktiken zu beteiligen, die Teams für die Vorzüge eines ökologischen Ansatzes in frühkindlichen Einrichtungen zu sensibilisieren, ökologischere Praktiken für die Kinder einzuführen, das Bewusstsein der Familien zu schärfen und das Arbeitsumfeld der Beschäftigten zu verbessern. Die beteiligten Kindertagesstätten erhielten ein Umweltzeichen.

4 Willkommenskultur und Unterstützung des Personals

Beschäftigte in der Langzeitpflege haben ein höheres Risiko, psychische Probleme zu entwickeln als andere Beschäftigte. Das liegt daran, dass der Beruf emotional sehr anstrengend ist und man häufig mit negativem sozialem Verhalten konfrontiert wird. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Beschäftigten in der Langzeitpflege und anderen Pflegediensten gerade in der Anfangsphase, aber auch während ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung, besonders zu unterstützen.

Der Bericht stellt ein breites Spektrum an bewährten Verfahren vor, die die Prävention psychosozialer Risiken und Maßnahmen zur Unterstützung und Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz umfassen.

Diversity Management

Häuser zum Leben in Österreich hat Rundtischgespräche zum Diversity Management eingeführt, um die Beschäftigten zu sensibilisieren und zu befähigen, aktiv zu werden und sich beraten zu lassen, wenn sie Diskriminierung in irgendeiner Form beobachten. Dank der so genannten Ask-and-Go-Runden können Arbeitnehmer/innen anonym über Fälle sprechen, Fragen stellen und diese moderiert diskutieren. Ein Experte für Diversität steht zur Verfügung, um die Mitarbeiter in schwierigen Situationen zu unterstützen.

„Wellbeing Talks“

In Belgien hat *Interra* sogenannte „Wellbeing Talks“ eingeführt, im Kontext der zunehmenden Anerkennung der Bedeutung des Wohlbefindens der Beschäftigten und der Notwendigkeit, psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz anzugehen. Ziel dieser Gespräche ist es, einen privilegierten Moment des Austauschs zwischen den Beschäftigten und den Mitgliedern des Vorstands zu schaffen. Diese Gespräche dienen den Beschäftigten als Plattform, um ihre Emotionen, Bedürfnisse und Überlegungen zu ihren Arbeitserfahrungen auszudrücken, mit dem Ziel, die Lebensqualität am Arbeitsplatz zu verbessern.

Verstärkter Dialog

Das *CIGL Esch asbl* in Luxemburg hat eine Arbeitsgruppe „Sozialer Dialog“ eingerichtet. Die Gruppe ersetzt nicht den bestehenden sozialen Dialog zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung, sondern soll ihn stärken: Sie arbeitet eng mit der Arbeitnehmervertretung zusammen und ist für die Arbeitnehmer direkt zugänglich, insbesondere für diejenigen, die sich in einem Prozess der Arbeitsmarktintegration befinden. Ein Projektleiter wurde beauftragt, einen täglichen und direkten Austausch mit den Arbeitnehmern zu entwickeln.

Umgang mit herausforderndem Verhalten

In Malta hat *Agenzija Sapport* ein detailliertes Interventionsverfahren für den Umgang mit herausforderndem Verhalten entwickelt, das durch professionelle Schulungen vermittelt wird. Dabei wurde ein Verfahren erarbeitet, das die Erstellung eines Profils der pflegebedürftigen Person einschließt, wenn Bedenken bestehen oder ein besorgniserregendes Verhalten gezeigt wird.

Beim Auftreten von herausforderndem Verhalten, trifft sich ein spezielles Team von Mitarbeitern mit dem betroffenen Mitarbeiter, um ihm Unterstützung anzubieten. Wenn der Mitarbeiter im Dienst verletzt wurde, findet ein Treffen mit der Personalabteilung, dem Ausbilder und dem Teamleiter statt, um den Vorfall zu besprechen, den Mitarbeiter zu unterstützen und Maßnahmen zu erarbeiten, die dazu

führen, dass zukünftige Vorfälle vermieden werden. Das trägt auch dazu bei, dass sich der Mitarbeiter wertgeschätzt und unterstützt fühlt. Außerdem werden Vermittlungsdienste für psychologische Hilfe angeboten.

Psychosoziale Risikoprävention für das Management

Die *Fédération des Centres sociaux Loire et Haute-Loire* in Frankreich hatte mit Personalproblemen zu kämpfen, vor allem bei den Führungspositionen (Absentismus, krankheitsbedingte Fehltage usw.). Der Verband beschloss, Maßnahmen zu ergreifen, um die Situation zu verbessern und die Ursachen der psychosozialen Risiken zu bekämpfen. Dies geschah, indem sie sowohl auf der organisatorischen Ebene als auch auf der Ebene des Umfelds, das die Lebensqualität am Arbeitsplatz beeinflusst, tätig wurden. Mit einem Multi-Stakeholder-Ansatz wurden eine Diagnose erstellt, eine partizipative Aktionsforschung und Schulungsmaßnahmen durchgeführt und die wichtigsten Erkenntnisse ausgetauscht.

Wiedereingliederung am Arbeitsplatz nach Krankheit

In Österreich hat *Häuser zum Leben* festgestellt, dass es den Mitarbeitern nach einer längeren krankheitsbedingten Abwesenheit oft schwerfällt, sich wieder im gleichen Maße in den Arbeitsalltag zu integrieren wie vor der Krankheit. Dies führte zu einem Teufelskreis von weiteren Fehlzeiten.

Durch die Einführung einer Beratung für Mitarbeiter und Manager werden nun Wiedereinstiegsszenarien entwickelt und Möglichkeiten des Wiedereinstiegs in den Arbeitsprozess diskutiert. Darüber hinaus wurde die Wiedereingliederung in Teilzeit als Rückkehroption eingeführt und ein entsprechender Leitfaden entwickelt.

Die interne, intensive Vernetzung mit den verschiedenen Arbeitsgruppen schafft ein breites Spektrum an neuen Möglichkeiten.

Kooperation mit anderen Organisationen, um den Austausch von Arbeitskräften und Dienstleistungen zu fördern

In Spanien arbeitet die *Fundación Nuestra Señora del Rosario* mit anderen Organisationen in einem ländlichen Gebiet zusammen, um den Austausch von Arbeitskräften zu fördern. Dank dieser Kooperation können sie den Arbeitnehmer Vollzeitstellen anbieten. Dies trägt wiederum dazu bei, die Arbeitsplatzunsicherheit zu minimieren und Dienstleistungen für zwei verschiedene Sektoren (ältere Menschen und Menschen mit besonderen Bedürfnissen) zu erbringen.

5 Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Im Pflegesektor sind die Schichtarbeit und die Unvorhersehbarkeit der Arbeitszeiten ein besonderes Problem für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Die Daten der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen (EWCS) von Eurofound zeigen, dass 43 % der Arbeitnehmer im Bereich der Pflegedienste nicht jeden Tag die gleiche Anzahl von Stunden arbeiten, 36 % nicht jede Woche die gleiche Anzahl von Tagen und 37 % nicht jede Woche die gleiche Anzahl von Stunden arbeiten.

Die Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Eltern und pflegende Angehörige vom 20. Juni 2019 legt zwar Mindestvorschriften für Mutterschaftsurlaub, Vaterschaftsurlaub, Elternurlaub und Urlaub für pflegende Angehörige fest und begründet das Recht auf flexible Arbeitsregelungen, aber in dieser Hinsicht besteht noch Verbesserungsbedarf.

Im Folgenden werden zwei inspirierende Initiativen vorgestellt.

Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch neue Dienstplanmodelle

In Österreich hat die *Lebenshilfe Niederösterreich* verschiedene Dienstplanmodelle unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter erstellt, die durch regelmäßiges Feedback und Fragebögen abgefragt wurden. Dabei wurden individuelle Lebenssituationen, mögliche Betreuungspflichten sowie die organisatorischen Anforderungen und die Bedürfnisse und Wünsche der Dienstinutzer berücksichtigt. Die Organisation entwickelte drei Grundmodelle: „Vormittagsmodell“, „Freizeitmodell“ und „Urlaubsvertretungsteam“.

Diese neue Organisation führt zu weniger kurzfristigen Vertretungen, zuverlässigeren Urlaubszeiten, größerer Zufriedenheit am Arbeitsplatz und geringerer Personalfuktuation.

Kindertagesstätte und Ludothek zur besseren Vereinbarkeit von Schichtarbeit und Kinderbetreuung

In Spanien kooperiert die *Fundación Nuestra Señora del Rosario* mit einem Kindergarten und einer Ludothek (Spielzeugausleihe), um Schichtarbeit und Kinderbetreuung besser miteinander zu vereinbaren.

Auf diese Weise erhalten die Mitarbeiter der stationären Pflegeeinrichtung der Stiftung Zugang zu einer Kindertagesstätte und zu Spielsachen für ihre Kinder. Dadurch können sie Beruf und Privatleben besser in Einklang bringen, ihre Beschäftigung fortsetzen und einen weiteren betroffenen Bereich abdecken, nämlich den der Familien mit pflegebedürftigen Angehörigen.

6 Qualifizierung und Schulungen für bessere Arbeitsbedingungen

Laut Eurofound haben fast drei Fünftel (58 %) der Arbeitnehmer in der Langzeitpflege an einer vom Arbeitgeber bezahlten bzw. organisierten Schulungsmaßnahme teilgenommen. Dies entspricht dem Anteil im Gesundheitswesen, liegt aber deutlich über dem Anteil in allen Sektoren (38 %). Trotz der relativ hohen Schulungsquote waren 24 % der Arbeitnehmer in der Langzeitpflege der Meinung, dass sie „weitere Schulungen benötigen, um ihre Aufgaben gut zu bewältigen“ (22 % im Gesundheitswesen, 15 % insgesamt).

In der Europäischen Strategie für Pflege und Betreuung heißt es: „Weiterbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten werden die Attraktivität und Qualität der Betreuungs- und Pflegearbeit verbessern. Um für mehr Qualität bei der Bereitstellung der Pflege und Betreuung zu sorgen und die Personalfuktuation zu verringern, muss sichergestellt werden, dass das Pflegepersonal in all seinen unterschiedlichen Formen im Laufe des Berufslebens sowohl an einer hochwertigen Erstausbildung als auch an Weiterbildungsprogrammen teilnehmen kann.“

Bei den drei folgenden bewährten Verfahren handelt es sich nicht um Schulungsmaßnahmen im engeren Sinne, sondern um Aktivitäten, die die Integration von Mitarbeitern fördern und das kollegiale Lernen unter Kollegen intensivieren sollen.

Mentoring bei unterstützenden Pflegediensten

In Zypern leitet *LC Educational* ein Mentorenprogramm für unterstützende Pflegedienste. Diese Praxis beinhaltet eine strukturierte und unterstützende Beziehung zwischen einem erfahrenen Mentor (Arbeitgeber oder einem anderen qualifizierten Kollegen) und einem Mentee (erfahrener oder unerfahrener Kollege, der seine Fähigkeiten verbessern sollte). Das Programm geht über die traditionellen Schulungsmethoden hinaus, indem es individuelle Anleitung und Unterstützung bietet.

Digitale Plattform zum kollegialen Austausch

In Finnland hat die *Tukena Foundation* (ehemals KVPS) ein Zentrum für den Austausch, das Lernen und die gegenseitige Unterstützung unter Kollegen entwickelt, um Fachkräften die Möglichkeit zu geben, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten mit anderen zu teilen. Die benutzerfreundliche digitale Plattform bietet Möglichkeiten für berufliche Weiterbildung und Entwicklung. Das Programm fördert auch das berufliche Wohlbefinden der Arbeitnehmer und ermöglicht es, sich über die neuesten Informationen und Innovationen auf dem Gebiet zu informieren.

Digitales Onboarding in der häuslichen Pflege

In Österreich geht die *Volkshilfe Wien* die Herausforderungen im Bereich der mobilen Pflege an. Die Einführung des digitalen Onboarding über eine App in der mobilen Pflege zielt darauf ab, eine frühzeitige Fluktuation zu verhindern und die Arbeitszufriedenheit in den ersten Monaten zu erhöhen, ohne die Zeit bis zur Produktivität der neuen Mitarbeiter zu verlängern.

Die Implementierung des mobilen Onboarding führt zu mehreren bedeutenden Ergebnissen, wie z. B. die Verringerung der Anzahl der Personen, die nicht zur Arbeit erschienen sind, einer positiven Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dank einer frühen Kontaktaufnahme, die dazu beiträgt, ein Gefühl von Vertrauen und Verbundenheit zu schaffen.

Die individualisierte Betreuung, die durch das digitale Onboarding angeboten wurde, trug ebenfalls zu einer höheren Arbeitszufriedenheit bei. Die Mitarbeiter fühlen sich weder überfordert noch unterfordert. Darüber hinaus berichteten die Mitarbeiter, dass sie sich gut auf die ersten Termine mit den pflegebedürftigen Personen vorbereitet fühlten, was ihre Zuversicht stärkte und ihre Arbeitsleistung weiter verbesserte.

7 Schlussfolgerungen: die Erfolgsfaktoren

Die bewährten Verfahren aus ganz Europa zeigen konkrete Maßnahmen und Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Sozialdiensten in den Bereichen Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Prävention körperlicher Risiken, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Willkommenskultur und Unterstützung des Personals sowie Qualifizierung und Schulungen.

Ein Blick auf die Erfolgsfaktoren, die von den Autoren der bewährten Verfahren berichtet werden, kann ein guter Ausgangspunkt für die Ausarbeitung eines Verfahrens zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sein. Eine gute Vorbereitung, einschließlich der Festlegung klarer Ziele und einer antizipierenden Kommunikation, um alle relevanten Akteure zu überzeugen und einzubeziehen (von der obersten Führungsebene bis zu den Beschäftigten, den Sozialpartnern und externen Stellen wie anderen Dienstleistern und Behörden), wurde als entscheidend hervorgehoben. In den meisten Beiträgen wurde auch die Bedeutung einer guten internen und externen Zusammenarbeit im Hinblick auf gemeinsame Ziele hervorgehoben.

**Federation of European
Social Employers**

Avenue des Nerviens 85,
1040 Etterbeek, Belgien
www.socialemployers.eu

.....

European Public Service Union

Rue Joseph II, 40, Box 5
1000 Brüssel
www.epsu.org

.....

Nexem

3 Rue au Maire,
75003 Paris, Frankreich.
www.nexem.fr

Dieser Bericht wurde im Rahmen des Projekts FORTE erstellt (101051751). Er spiegelt rein die Ansichten der Autoren wider. Die Kommission ist nicht verantwortlich für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

