



ARBEITSSCHUTZ UND HYGIENE IM GESUNDHEITSWESEN

RECHTSSICHERHEIT SCHAFFEN • FACHWISSEN ERHALTEN • ARBEITSALLTAG ERLEICHTERN

PERSONALMANAGEMENT

DEMOGRAFIE MANAGEN

Wer Personalmangel vorbeugen will, sollte systematisch vorgehen. Unser Best-Practice-Beispiel zeigt 3 strategisch wichtige Bereiche. **S. 3**

GESUNDHEIT FÖRDERN

Wenn sich Ihre Einrichtung als attraktiver Arbeitgeber präsentiert, spricht sich das herum. Ein BGM ist dabei hilfreich. **S. 6**

PERSONAL GEWINNEN

Zu viele Azubis geben auf. Mit Kommunikation und einfachen Maßnahmen können Sie das verhindern. **S. 10**



SAFETYXPERTS

Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit

DAS EXPERTENTEAM



Uta Fuchs

Uta Fuchs recherchiert und schreibt als Fachjournalistin seit über 20 Jahren zu Themen rund um sichere und gesunde Arbeit. In einer Ausbildung zur Ernährungsberaterin hat sie sich intensiv mit aktuellen Erkenntnissen rund um das gesunde Essen beschäftigt.

Energie und Kreativität

Liebe Leserin, lieber Leser,

allein für die Altenpflege wird prognostiziert, dass bis zum Jahr 2030 mehr als 180.000 Pflegekräfte zusätzlich benötigt werden. Als mich in den letzten Wochen die Frage bewegte „Was tun gegen den Fachkräftemangel?“, habe ich mit vielen Menschen gesprochen. Menschen, die sich über manches ärgerten, die aber trotz schwieriger Umstände nicht aufgeben. Sie nutzen ihre Energie und ihre Kreativität – dabei entstehen viele unterschiedliche Ideen, um die Personalnot in den Griff zu bekommen. Einige davon teilen wir auf den folgenden Seiten mit Ihnen. Manche davon können Sie vielleicht, hoffentlich, für Ihre Einrichtung oder Ihren Arbeitsbereich anpassen.

Alle Erfahrungen zeigen, dass es darum geht, ein attraktiver Arbeitgeber zu werden. Dann steigen die Chancen, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Bleiben Sie dran!

Uta Fuchs

ALLES INKLUSIVE



Onlinebereich

Nutzen Sie über 500 Checklisten, Muster und Vorlagen unter: www.safetyxperts.de/login



Videothek

Zahlreiche Lehrvideos für Mitarbeiter zur Erklärung Ihrer Maßnahmen.



Fragen an die Xperten

Stellen Sie Ihre individuellen Fragen zum Thema Arbeitsschutz gerne über das Kontaktformular auf safetyxperts.de/login



Rabatte für Seminare und Veranstaltungen

Als „SafetyXperts“-Kunde erhalten Sie 10 % Rabatt auf unsere Veranstaltungen.



Mangel erzeugt Mangel: Wie Sie aus dem Teufelskreis ausbrechen

Das ist fatal: Weil Personal im Bildungswesen und in der Pflege fehlt, reduzieren auch Mitarbeiterinnen im Gesundheitswesen immer häufiger ihre Arbeitszeit. Vom demografischen Wandel und seinen Folgen kann sich heutzutage auch kaum eine Einrichtung abkoppeln. Aber Sie können sich darauf einstellen.

Dabei gibt es Zahlen, die optimistisch stimmen: Wenn Teilzeitkräfte ihre Arbeitszeiten aufstocken, könnten bis 2035 bis zu 1,4 Mio. Vollzeitstellen erschlossen werden. Das hat das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ermittelt. Außerdem lassen sich laut IAB allein durch eine gezielte Ansprache und Förderung von älteren Menschen und Frauen bis zu 3,4 Mio. zusätzliche Erwerbspersonen aktivieren. Das sind Zahlen für alle Branchen. Mit Blick auf das Gesundheitswesen zeigt sich (im Rückblick auf 2021) allerdings: Während über alle Wirtschaftszweige hinweg nur 30 % des Personals in Teilzeit beschäftigt

waren, arbeiten bei ambulanten Pflegediensten über 68 % der Beschäftigten in Teilzeit und in Pflegeheimen über 63 %. Das ist eine Situation, die den Pflegekräftemangel noch befeuert.

Wetten, dass auch in Ihrem Unternehmen der Bedarf an Teilzeitarbeit wächst?

In der Realität wächst zwar die Zahl der arbeitenden Männer und Frauen. Vor allem bei den Frauen zeichnet sich ein erheblicher Anstieg ab.

Fortsetzung auf Seite 4

Wie Sie mit Demografiemanagement den Personalbedarf steuern

Die Deutschen werden immer älter, das zeigt sich auch im Altersdurchschnitt vieler Betriebe. Einem drohenden Personal-mangel können Sie mit Demografiemanagement vorbeugen. Es liefert gleich mehrere Hebel, um Arbeit sicherer zu machen und Ihre Belegschaft gesund und fit zu halten.

Dabei sind mit dem betrieblichen Demografiemanagement alle Aktivitäten in einem Unternehmen gemeint, die den Folgen des demografischen Wandels entgegenwirken. Ganz besonders geht es darum, den Mitarbeiterschwund aufzufangen, indem Arbeitsplätze altersgerecht und attraktiv gestaltet werden. Am Anfang steht dabei eine Analyse der Altersstruktur.

Best Practice: Diese 3 strategischen Säulen sollten Sie stärken

Ein Blick in andere Branchen zeigt, dass nicht nur im Gesundheitswesen Personal knapp wird. Wie Unternehmen damit umgehen, zeigt unser Best-Practice-Beispiel aus Osnabrück.

Vor einigen Jahren erhielten die Verantwortlichen der Stadtwerke Osnabrück bei so einer Analyse der Altersstruktur ein deutliches Warnsignal: Von den 236.000 Mitarbeitern, die direkt im Öffentlichen Personennahverkehr beschäftigt sind, waren mehr als ein Drittel älter als 50 Jahre.

Eine einfache Hochrechnung anhand der Geburtsjahrgänge erlaubte einen Blick in die Zukunft: In den kommenden Jahren würde der Bedarf an neuen Mitarbeitern ständig groß sein, teilweise sogar sprunghaft ansteigen. Um hier nicht plötzlich mit freien Stellen oder einem großen Anteil unerfahrener Mitarbeiter dazustehen, war strategisches Handeln gefragt.

Die Verantwortlichen wurden in drei Bereichen aktiv, die in allen Unternehmen Wirkung zeigen.

1. Mitarbeitergewinnung

- Ausbildung
- Teilzeitangebote für Frauen

- Berufliche Umqualifizierung
- Zielgruppe Ü50

2. Mitarbeiterbindung

- Berufliche Nachqualifizierung
- Fortbildungsangebote
- Aufstiegsqualifizierungen

3. Mitarbeiterbeteiligung

- Individuelle Arbeitszeitmodelle
- Erhalt der Arbeitsfähigkeit
- Gesundheitsmanagement
- Demografiefeste Arbeitsorganisation
- Gesunde Führung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Individuelle Arbeitszeitmodelle



Mein Tipp

Zwei ganz greifbare Kenngrößen für den Erfolg des Demografiemanagements sind der Altersdurchschnitt und die Zahl der offenen Stellen. Entwickeln sich diese Größen nicht in Ihrem Sinne, müssen Sie Ihr Maßnahmenpaket noch einmal kritisch betrachten und eventuell neu zusammensetzen.

Ergänzend helfen Kennzahlen wie Fluktuation, Krankheitsquote oder Besetzungsdauer, schnell zu erkennen, ob Ihre Strategie wirkt.



Waren im Jahr 2000 rund 57 % der Frauen erwerbstätig, stieg diese Zahl auf über 73 % im Jahr 2023. Doch dabei wuchs vor allem die Teilzeitarbeit – die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von Frauen ging in den letzten Jahren sogar zurück.

Denn es gibt vor allem 3 Gründe, warum hauptsächlich Frauen in Teilzeit arbeiten und warum Unternehmen häufig zögern, sich auf ältere Beschäftigte einzulassen:

1. Da ist bei jüngeren Frauen vor allem der Wunsch nach einer Work-Life-Balance.
2. Dazu kommen Schwierigkeiten bei der Kinderbetreuung. Die werden, wie schon erwähnt, immer größer, weil auch Erzieherinnen und Erzieher fehlen.
3. Bei den älteren Beschäftigten führt vor allem die Pflege von Angehörigen dazu, dass Arbeitszeit reduziert wird. Auch hier

fehlen Betreuungsplätze für Hochbetagte und Kranke. Oder die Betreuungsplätze sind so teuer, dass Familien immer häufiger auch diese Care Work übernehmen.



Mein Tipp

Als Arbeitgeber sind Sie gut beraten, auf solche Entwicklungen mit flexiblen Modellen zu reagieren. Das können Teilzeitangebote sein – auch auf Führungsebene und z. B. für Sicherheitsfachkräfte.

Hilfreich sind auch Sabbaticals oder längere Auszeiten speziell für die Pflege naher Angehöriger. Wichtig ist dann auch eine verbindliche Zusicherung, dass die Mitarbeiterinnen danach wieder voll und uneingeschränkt einsteigen können.

Gestalten Sie Ihre Arbeitsplätze altersngerecht

Bereits heute ist jeder fünfte Beschäftigte in der Pflege 55 Jahre oder älter. Wenn Sie diese erfahrenen Kräfte möglichst lange in Ihrer Einrichtung halten wollen, können Sie das mit den folgenden Maßnahmen tun.

Richten Sie gezielt unterstützende Angebote für die Gruppe der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Schichtarbeit (besonders Nachtschichten), monotone Arbeitsabläufe, Daueraufmerksamkeit sowie Leistungs- und Zeitdruck empfinden ältere Beschäftigte als besonders stark belastend. Prüfen Sie, wo Sie mehr Flexibilität schaffen und die Arbeitszeiten an die Lebensphasen der Mitarbeiter anpassen können.

Schnelltest: Arbeitszeit und -organisation

- Werden den Mitarbeitenden verschiedene Arbeitszeitmodelle angeboten, wie z. B. Teilzeit, flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonto etc.?
- Können die Mitarbeitenden die Arbeitszeiten ihrer jeweiligen Lebenssituation anpassen (Kindererziehung, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen etc.)?
- Wird bei der Gestaltung des Schichtplans das Alter der Mitarbeitenden berücksichtigt?
- Besteht die Möglichkeit, den Arbeitsplatz und die Aufgaben regelmäßig zu wechseln?
- Werden die Mitarbeitenden in Planungs- und Entscheidungsprozesse regelmäßig eingebunden?



Exoskelette – hier im Test in der Charité – können Mitarbeiterinnen erheblich entlasten. (Foto: Charité)

Merke: Ergonomie hilft allen

Haben Sie in Ihrer Einrichtung schon Vorkehrungen getroffen, um älteren Beschäftigten einen altersngerechten Arbeitsplatz zu bieten? Das A und O ist, dass Sie ergonomische Gesichtspunkte für alle Arbeitsprozesse berücksichtigen. Ist das gewährleistet, sind zusätzlich meist nur noch wenige spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeitende notwendig. Nachlassende Sinnesleistungen wie das Sehen und Hören können oftmals durch technische Hilfsmittel kompensiert werden (Brille für Bildschirmarbeit, Hörgerät etc.). Das Verlagern belastender Tätigkeiten auf jüngere Kollegen ist oft keine Lösung. Die Gestaltung eines Arbeitsplatzes ist dann gut gelungen, wenn alle Generationen gleichermaßen daran arbeiten können. Das macht die Arbeit sicherer für alle!

Schnelltest: Altersngerechte Arbeitsplätze

- Sind die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe so gestaltet, dass sie bis zum Rentenalter ausgeübt werden können?
- Werden die Mitarbeitenden in die ergonomische Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe einbezogen?
- Können Mitarbeitende die Umgebungsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz an ihre Bedürfnisse anpassen (z. B. mit zuschaltbaren Lampen bei erhöhtem Lichtbedarf oder Türeenschließen zur Vermeidung von Zugluft etc.)?
- Gibt es Räumlichkeiten, in denen man Gespräche ohne hohen Umgebungslärm führen kann?
- Stehen den Mitarbeitenden Hilfen zur Arbeitserleichterung zur Verfügung (z. B. Trage- und Hebehilfen, akustische Signale, große Bildschirme etc.)?

In den letzten Jahren hat sich das Angebot an unterstützender Technik enorm erweitert. Planen Sie unbedingt Zeit, um den Umgang mit neuen Geräten zu trainieren, damit sie nicht ungenutzt in der Ecke stehen bleiben.



So holen Einrichtungen mit geschickter Zeitplanung Frauen zurück in den Beruf

Die wichtigste Unterstützung für Ihre Beschäftigten, vor allem für die Frauen, sind flexible Arbeitszeiten. Drei Beispiele aus der Praxis zeigen, wie sie bei geschickter Planung ihr Stundenkonto wieder aufstocken können.

Beispiel 1: Programm „Plus 15“

Es ist kein Geheimnis, dass Pflege in der Regel Frauensache ist und dass Einrichtungen im Gesundheitswesen Pflegekräfte händelnd suchen. Dabei finden einige von ihnen neue Wege, z. B. die Sophienklinik in Hannover mit ihrem Programm „Plus 15“ für mehr Urlaub.

Die „15“ steht für die Zahl der zusätzlichen freien Tage: Angestellte Pflegekräfte dürfen 45 statt 30 bezahlte Urlaubstage nutzen. So wollen die Verantwortlichen in Niedersachsen die Belastungen für ihre Beschäftigten senken und sich gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber profilieren. Der Plan könnte aufgehen. Das Programm zieht deutlich mehr Bewerber an als vorher. Schon kurz nach Start des Programms konnten fast alle offenen Stellen in der Pflege neu besetzt werden. Die neue Regelung gilt seit Januar 2024 für zunächst zwei Jahre. Die Einführung dieses Bonusprogramms geht auf einen intensiven Evaluationsprozess zurück, den eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe in der Sophienklinik über mehrere Monate durchgeführt hat.



Wichtig

Die Idee ist es, lieber in zuverlässiges Stammpersonal zu investieren. Der Einsatz von teuren Zeitarbeitskräften soll so reduziert und damit das Programm gleich refinanziert werden. Ein weiterer spannender Effekt: Schon jetzt sinken die krankheitsbedingten Ausfälle.

Neben dem neuen 15-Tage-Bonus profitieren die Mitarbeitenden der Sophienklinik bereits von Zusatzleistungen wie dem Aufbau einer arbeitgeberunterstützten Altersvorsorge, dem Jobticket oder dem E-Bike-Leasing. Zudem tragen Betriebssportangebote, der Urban Sports Club oder die „Healing Art“-Innenraumgestaltung zur Zufriedenheit bei.



Gerade junge Mütter kehren bei flexiblen Arbeitszeiten leichter wieder in den Beruf zurück.

Beispiel 2: Arbeitszeitmodell mit kurzen Dienstzeiten für Teilzeitkräfte

Auch in den Wertachkliniken Bobingen und Schwabmünchen richten die Verantwortlichen ihre Aufmerksamkeit auf die Rahmenbedingungen für Pflegefachkräfte. Sie haben ein Arbeitszeitmodell entwickelt, mit dem sie vor allem Wiedereinsteiger gewinnen wollen. Die Idee: ein sinnvoller Mix aus kurzen Dienstzeiten, die bewusst in die Stoßzeiten auf den Stationen gelegt werden. So wird Personal beispielsweise am Vormittag von 8.30 Uhr bis 12 Uhr während der Visite gebraucht und am Abend von 17 Uhr bis 22 Uhr. So können z. B. Eltern morgens ihre Kinder in Kita und Schule bringen, am Vormittag einige Stunden arbeiten und nachmittags wieder für den Nachwuchs da sein. Auch die zunehmende Zahl von Personen, die ältere Angehörige zu Hause pflegen, wird berücksichtigt: Sie können beispielsweise verkürzte, feste Arbeitszeiten am Abend vereinbaren.

Beispiel 3: Testlauf für „Arbeiten 5.0“

Wie eine bessere Work-Life-Balance gestaltet und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert werden kann, untersuchen die Universitätsmedizin Rostock und das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf mit dem Projekt „Arbeiten 5.0“. Dabei sollen die Potenziale von technischen Errungenschaften wie KI und Automation helfen, das steigende Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten besser zu befriedigen.

Dabei werden an der Universitätsmedizin Rostock Schichtmodelle zwischen vier und zwölf Stunden erprobt. Sie sorgen für verkürzte Arbeitstage mit mehr Tagesfreizeit. Wenn sich Beschäftigte für längere Schichten entscheiden, kommen sie in den Genuss von mehr freien Tagen am Stück. Auch eine Vier-Tage-Woche kann im Rahmen solcher Modelle umgesetzt werden. Bisher zeigen Erfahrungen im Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, dass Mitarbeitende zufriedener sind, wenn sie ihre Arbeitszeit flexibel planen können. Seit Juli 2022 haben weitere Stationen im UKE das Modell sukzessive übernommen. Dabei wurden Vertreter der Stationen jeweils intensiv von Beginn an mit einbezogen.



Mein Tipp

Wie flexible Arbeitszeitplanung läuft, hängt auch von Betriebsabläufen, individuellen Faktoren und persönlichem Empfinden ab. Achten Sie darauf, dass lange Arbeitstage nicht zu einer Überlastung führen. Und der zusätzliche freie Tag für den einen darf nicht zulasten der anderen gehen.

Die Beispiele zeigen, dass es viele Möglichkeiten gibt, Arbeit und private Bedürfnisse besser in Einklang zu bringen. Wo die Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden, steigt die Arbeitszufriedenheit und Belastungen werden reduziert.



Gesunde Arbeitsplätze: Mitarbeitende binden und als attraktiver Arbeitgeber punkten

Fluktuation ist in Einrichtungen des Gesundheitswesens gar nicht selten. Sie verschärft den Personalmangel noch zusätzlich. Deshalb lohnt es sich, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Ihren Mitarbeitern guttun. Mit diesen Maßnahmen sorgen Sie dafür, dass erfahrenes Personal in Ihrer Einrichtung bleibt.

Ein bewährter Baustein zur Mitarbeiterbindung ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Damit sorgen Sie dafür, dass Arbeitsplätze und -prozesse gesund gestaltet werden. Sie tragen damit dazu bei, die Beschäftigten zu stärken, indem sie Bewältigungsmöglichkeiten, Widerstandsressourcen und Kompetenzen ausbauen. Denn das BGM als Managementmethode hat zwei Seiten: Es ist verhältnis- und zugleich verhaltensorientiert. Es soll also auf die Rahmenbedingungen in Ihrer Einrichtung genauso einwirken wie auf die Beschäftigten selber. So trägt es dazu bei, sowohl Strukturen als auch das Verhalten nachhaltig zu verbessern.

Behalten Sie beide Seiten im Auge, wenn Sie erstmals ein Konzept entwickeln bzw. es später immer wieder an die aktuelle Situation anpassen. Der Aufwand lohnt sich.

Best Practice: So wirkt sich eine gute, gesundheitsfördernde Unternehmenskultur aus

Nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ können sich Unternehmen und Einrichtungen des Gesundheitswesens z. B. als „Great Place to Work“ zertifizieren lassen.

Dass dies nicht nur gut fürs Image ist, sondern auch wirtschaftliche Vorteile bietet, zeigen die folgenden Zahlen.

	Beste Arbeitgeber Gesundheit & Soziales 2024	Durchschnitt Unternehmen bundesweit
Krankentage (pro Mitarbeitendem pro Jahr)	3,6	19,0
Fluktuation (freiwillige Kündigungen in Relation zu Gesamtbelegschaft)	10,9 %	15,2 %
Überdurchschnittliche Gewinnentwicklung	50 %	36 %

Verankern Sie Arbeits- und Gesundheitsschutz im Unternehmensleitbild

Setzen Sie sich dafür ein, dass sichere und gesunde Arbeitsbedingungen in Ihrer Einrichtung einen hohen Stellenwert einnehmen. Das Thema sollte dauerhaft in den Köpfen der Beschäftigten, aber auch der Führungskräfte präsent sein. Das Ziel ist es, bei allen betrieblichen Entscheidungen konsequent zu berücksichtigen, wie sie sich auf die Sicherheit der Arbeitsplätze und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken.

Das gilt für den Kauf von medizintechnischen Geräten und Hilfsmitteln genauso wie für die Organisation der Arbeitsabläufe insgesamt sowie an einzelnen Arbeitsplätzen.

Schnelltest: Gesundheitsfördernde Unternehmenskultur

Prüfpunkte	Ja	Nein
1. Gibt es ein Leitbild, in dem Sicherheit und Gesundheit als Werte definiert sind?	☐	☐
2. Werden diese Werte bei der täglichen Arbeit, auch unter Zeitdruck, berücksichtigt?	☐	☐
3. Sind im Arbeitsalltag genügend Verantwortliche anwesend, die für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sorgen?	☐	☐
4. Gibt es kontinuierliche Gefährdungsbeurteilungen mit Beteiligung der Mitarbeitenden und praktischen Handlungshilfen für den Alltag?	☐	☐
5. Sind Sicherheit und Gesundheit im Zweifel wichtiger als wirtschaftliches Handeln?	☐	☐

Fördern Sie eine faire und wertschätzende Führung

Eine wichtige Voraussetzung für eine gesunde Führungskultur und ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld ist ein wertschätzender Führungsstil. Dazu gehört, Mitarbeiter fair zu behandeln, gute Leistungen anzuerkennen und zuzuhören, wenn etwas mal nicht gut läuft. Ein weiterer Baustein ist das Vorleben gewünschter Verhaltensweisen. Führungskräfte sollen sich genauso an Vorschriften halten, wie sie es von ihren Mitarbeitenden erwarten. Und wie gehen Führungskräfte mit ihrer eigenen Gesundheit um? Wer als Führungskraft nie Zeit hat und keine Pausen macht, wird als Vorbild von den Mitarbeitern kaum ernst genommen.

Schnelltest: Führungsstil

Prüfpunkte	Ja	Nein
1. Ärgern Sie sich oft darüber, dass Ihre Mitarbeitenden bei der Arbeit zu wenig mitdenken und bei jeder Kleinigkeit nachfragen?*	☐	☐
2. Müssen Sie Ihre Mitarbeitenden kontrollieren, wenn Sie Aufgaben delegiert haben?*	☐	☐
3. Wissen Sie wirklich, was Ihr Team über Ihre Fähigkeiten als Führungskraft denkt?	☐	☐
4. Achten Sie bei der Besetzung von Führungspositionen neben der fachlichen Kompetenz auch auf soziale Kompetenzen?	☐	☐
5. Bilden Sie sich als Führungskraft auch in Sachen Führungskompetenz weiter?	☐	☐

*Hier ist eine differenzierte Betrachtung nötig: Ein „Nein“ wäre als Antwort tendenziell wünschenswert. Entscheidend ist jedoch der Reifegrad der Mitarbeitenden. Manche Beschäftigte sind von großzügiger Führung und wenig Detailvorgaben schnell überfordert.



Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Der Kern des BGM sind die Maßnahmen der Gesundheitsförderung. Mitarbeitende bringen aber unterschiedliche Gesundheitsressourcen mit.

Während einige in ihrer Freizeit regelmäßig Sport treiben und sich gesund ernähren, sind die Themen Gesundheit und Prävention bei anderen kaum im Bewusstsein verankert. Sie denken nicht darüber nach, welches Verhalten einen negativen Einfluss auf die Gesundheit hat. Oder es fehlt das Wissen, mit welchen Verhaltensweisen sie ihre Gesundheit auch im Alter noch positiv beeinflussen können. Hier setzen BGF-Maßnahmen an:

Ihre Mitarbeitenden erhalten...

- Hintergrundwissen,
- bekommen Effekte von gesundheitsbewusstem Verhalten gezeigt,
- und können gleich mit der Umsetzung starten.

Schnelltest: Gesundheitsförderung

Prüfpunkte	Ja	Nein
1. Werden Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angeboten und genutzt, wie z. B. Sport- und Ernährungskurse der Krankenkassen, kostenfreies Obst und Wasser, Sozialberatung etc.?	☐	☐
2. Gibt es ergänzend zu analogen auch digitale Gesundheitsangebote, wie z. B. Online-Trainings, 1:1-Coaching oder Team-Challenges?	☐	☐
3. Fließt bei den Maßnahmen zur Gesunderhaltung die betriebsärztliche Sicht (medizinisches Wissen) mit ein?	☐	☐
4. Wird erfasst, ob es bei den Mitarbeitenden zu Langzeiterkrankungen (über 6 Wochen) kommt und ob diesen ein Betriebliches Eingliederungsmanagement angeboten wird?	☐	☐
5. Werden für Mitarbeitende, die lange oder häufig krankheitsbedingt ausfallen, alle Möglichkeiten zur Wiedereingliederung ausgeschöpft?	☐	☐

Aus der Praxis: „Mitarbeiter als Gestalter, Leitung als Coach“

Über ihre praktischen Erfahrungen mit dem BGM im Gesundheitswesen haben wir mit Bettina Tews-Harms gesprochen. Die Gründerin und Leiterin eines ambulanten Krankenpflegedienstes in Hankenbüttel, Niedersachsen, hat das Thema seit langem im Blick.

Frage: Was sind nach Ihrer Erfahrung die ausschlaggebenden Faktoren für ein gelingendes Gesundheitsmanagement im Unternehmen?

Antwort: Grundsätzlich bin ich überzeugt, dass das Gelingen von BGM und Arbeitsschutz vom Mindset der Führung abhängt. Und dass die Gesundheit der Mitarbeitenden durch viele Faktoren beeinflusst wird, die nicht nur im Einflussbereich des Unternehmens liegen, aber dass dort ein Bewusstsein dafür geschaffen werden kann. Und wenn Leitung als Vorbild und gutes Beispiel überzeugen kann, lassen sich Führungskräfte und Mitarbeitende begeistern.

Frage: Was heißt das konkret für Ihr Unternehmen?

Antwort: Wir verstehen uns als eine lebendige Organisation, die durch die Menschen, die darin arbeiten, gestaltet und entwickelt werden kann und soll. Wir sehen unsere Mitarbeitenden nicht als ausführende Dienstleister in unserem Auftrag, sondern als Gestalter und Entwickler dieser Dienstleistung – das betrifft vor allem ihren direkten Arbeitsplatz.

Die Leitung versteht sich als Coach und Dienstleister für die Mitarbeitenden, um ihnen zu helfen, die bestmögliche Pflege beim Klienten zu erbringen. Deshalb werden die Leitungskräfte kontinuierlich zum BGM geschult und Gesundheit wird als Aufgabe und Wert im Unternehmen immer wieder thematisiert.

Dazu gehören auch strukturelle Verankerungen wie der „Arbeitskreis Gesundheit“ mit seinem monatlichen Newsletter und „Mitmach-Aktionen“ sowie der Ausschuss für Arbeitssicherheit (ASA) und die Ernennung von Sicherheits-

beauftragten an jedem Standort, die von unserem Arbeitssicherheitsbeauftragten koordiniert, begleitet und geschult werden.

Frage: Was bedeutet demografischer Wandel für Ihr Unternehmen?

Antwort: Wir setzen uns aktiv mit den Folgen des demografischen Wandels auseinander: Wir stellen uns und den Mitarbeitenden die Frage: Was genau wird das für Auswirkungen haben und was können wir konkret dagegen tun? So kommen wir automatisch auf die Themen: Zuwanderung von Fach- und Pflegekräften. Was bedeutet das für unser Unternehmen? Was müssen wir bedenken, wo können Konflikte entstehen?

Ein weiteres Thema ist die Digitalisierung und Robotik in der Pflege. Hier müssen wir klären: Wie können wir unsere Arbeit erleichtern, und welche Vorbereitungen sind zu treffen? Wo könnten unsere Mitarbeitenden überfordert sein? Was können wir tun, damit die Vorteile spürbar sind?

Außerdem bieten wir schon lange unseren Pflegekräften Möglichkeiten, sich fortzubilden, sodass sie neben der körperbezogenen Pflege weitere Aufgaben übernehmen können, wie z. B. das Schreiben der Dienstpläne, Onboarding und Mentoring von neuen Kollegen u. v. m. Das gibt auch älteren Mitarbeitenden die Chance, bis zur Rente im Beruf zu bleiben.

Grundsätzlich schaffen wir Strukturen, in denen Mitarbeitende sich als selbstwirksam erleben, indem sie direkt vor Ort Probleme erkennen und auch lösen können. Dazu braucht es Spielräume, Vertrauen und Leitungskräfte, die sich als Unterstützer und Unterstützerinnen der Mitarbeitenden verstehen.

Gelingt dies einmal nicht, stehen Vertrauenspersonen aus jedem Bereich als Vermittler mit der Geschäftsführung bereit und bringen konstruktive Ideen für gute Arbeitsbedingungen ein.

Wenn Personal fehlt: Mit diesen Folgen für den Arbeitsschutz müssen Sie rechnen

Wenn Personal in den Einrichtungen fehlt, kann es auch im Arbeitsschutz eng werden. In unterschiedlichem Ausmaß, je nach Branche und Region, werden auch heute schon Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Sicherheitsbeauftragte, Berater und Trainer, aber auch Kontrolleure gesucht – Tendenz steigend.

Das ist eine riskante Entwicklung. Denn wo Arbeitsplätze unbesetzt bleiben, steigt die Belastung für die anwesenden Mitarbeitenden. Als Arbeitsschützer wissen Sie, wie schnell so eine Situation zu psychischen Belastungen mit ernstesten gesundheitlichen Folgen führen kann. Die Statistik zeigt, dass es im Gesundheitswesen im Durchschnitt weit über 200 Tage dauert, bis eine Stelle besetzt wird. Da liegt es auf der Hand, dass hier in vielen Praxen und Einrichtungen ein länger anhaltender Druck entsteht.

Wir haben mit Tina Walloschek gesprochen, der Gründerin und Geschäftsführerin der Unternehmensberatung QuaSi Consult in Bisingen, die selbst u. a. Fachkraft für Arbeitssicherheit ist. Sie engagiert sich seit Jahren in der Ausbildung von Sicherheitsbeauftragten und kann die aktuelle Entwicklung gut einordnen.



Tina Walloschek rät: „Sicherheitsbeauftragte nicht überfordern.“

Spüren Sie in der Beratung und als Trainerin den Fachkräftemangel bereits

... bei den Sicherheitsbeauftragten?

In der Ausbildung der Sicherheitsbeauftragten sehen wir keine Personallücke. Die Nachfrage nach Kursen ist hoch. Wichtig ist uns hier, dass die richtigen Leute kommen. Also solche, die freiwillig dabei sind und nicht erst überredet werden müssen. Nicht unbedingt die neuen Mitarbeiter, sondern solche, die schon gut vernetzt sind. Und bitte nach Möglichkeit keine direkten Führungskräfte, sondern Mitarbeiter ohne Weisungsbefugnisse, die auf Augenhöhe mit ihren Kolleginnen und Kollegen sprechen können, aber auch den Draht „nach oben“ haben und gerne eine Vorbildfunktion einnehmen.

Im Arbeitsalltag der Sibes wird allerdings auch spürbar, dass allgemein in den Unternehmen Mitarbeiter fehlen. Dadurch sind beispielsweise auch die Führungskräfte oftmals mit dem Tagesgeschäft stark überlastet. In so einer Situation steigt die Neigung,

den Sibes immer mehr Aufgaben aufzubürden, die eigentlich im Arbeitsschutz der Führungskraft obliegen. Einige Sibes schreiben Betriebsanweisungen, andere übernehmen schon Unterweisungen. Das gehört nicht zu ihren Aufgaben als Sicherheitsbeauftragte. Hier sollten Sie „Stopp!“ sagen. Das ist nicht nur rechtlich fraglich. Diese Überforderung kann auch dazu führen, dass motivierte und engagierte Menschen schon nach kurzer Zeit das Amt niederlegen.

... bei den Fachkräften für Arbeitssicherheit?

Da registrieren wir allenfalls eine große Nachfrage nach unserer Dienstleistung von externen Sifas. In der Ausbildung der Fachkraft für Arbeitssicherheit wurde gerade ein großer Umbruch vollzogen. Die neue Ausbildung geht vor allem auf die systemische Beurteilung der Arbeitsbedingungen ein und ermöglicht der Fachkraft für Arbeitssicherheit einen ganzheitlichen Ansatz. Oft wird der zeitliche Aufwand der neuen Ausbildung jedoch unterschätzt. Das kann ich aus eigener Erfahrung sagen, da ich einen der Pilotkurse zu Beginn abgeschlossen habe. Der systemische Ansatz für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit hat einen stark erweiterten Blickwinkel, was auch in der Ausbildung tatsächlich viel Konzeptions- und Schreibarbeit bedeutet. Das ist neben dem eigentlichen Job eine zeitweise wirklich hohe Arbeitsbelastung für die Teilnehmer! Hier müssen die Unternehmen ihre angehenden Sifas ausreichend unterstützen, indem sie zeitliche Freiräume schaffen und Lerntage einplanen.

... bei den Ausbildern?

Das ist tatsächlich der Bereich, in dem spürbar Leute fehlen. Manchmal dauert es inzwischen zu lange, ehe Qualifizierungswillige einen passenden Kurs finden. Wir bei QuaSi Consult federn das durch ein gutes Trainer-Netzwerk ab, und holen uns so breit gefächertes Wissen rein.



Fazit

Betrachten Sie bei der Altersstrukturanalyse – Stichwort: „Demografiemanagement“ – ganz gezielt auch die Gruppe Ihrer Akteure im Arbeitsschutz: Wo steigt in absehbarer Zeit jemand aus? Nutzen Sie diese Informationen, um auch hier rechtzeitig Nachwuchskräfte zu qualifizieren.



Wenn Personal fehlt, werden manchmal Kontrollen reduziert. Das kann die Sicherheit bei der Arbeit gefährden.





„Was bringt die neue Fachassistenten-Ausbildung für Pflege-Einrichtungen?“

Frage: „Wir haben gehört, dass ein neues Gesetz geplant ist, in dem die Ausbildung für Pflegefachassistenten von 24 auf 18 Monate verkürzt wird. Das führte in unserer Einrichtung zu einer Diskussion, ob wir von den Absolventen dieser ‚Kurz-Ausbildung‘ dann tatsächlich Unterstützung erwarten können?“

Antwort: Das ist tatsächlich eine Frage, über die noch gestritten wird. Fakt ist: Im Moment gibt es in den Bundesländern insgesamt 27 verschiedene Ausbildungswege für den Pflegehelfer- bzw. -assistentenberuf. Dabei unterscheiden sich Dauer und Inhalte der Ausbildung erheblich.

Leichter Einstieg in den Beruf

Das neue Gesetz soll die Ausbildung bundesweit vereinheitlichen und verbessern. Ziel ist es vor allem, den Einstieg in den Pflegeberuf zu erleichtern. Es reicht grundsätzlich der Hauptschulabschluss. Bei einer positiven Prognose der Pflegeschule zu einem erfolgreichen Abschluss ist sogar ein Einstieg ohne Schulabschluss möglich. Zudem soll eine Ausbildung in Teilzeit möglich sein. Für Personen mit Berufserfahrung kann die Ausbildungszeit weiter verkürzt werden – beispielsweise auf 12 Monate oder weniger.

Die Auszubildenden haben Anspruch auf eine angemessene Ausbildungsvergütung. Bisher erhält nur rund die Hälfte der Auszubildenden eine Vergütung. Die Ausbildung umfasst Pflichteinsätze in den drei großen Versorgungsbereichen stationäre Langzeit-

pflege, ambulante Langzeitpflege und stationäre Akutpflege. Der Aufbau der Ausbildung folgt dem Vorbild des Pflegeberufegesetzes und macht eine verkürzte Qualifizierung zur Pflegefachperson möglich. Umgekehrt kann auch eine abgebrochene Ausbildung nach dem Pflegeberufegesetz für den Erwerb eines Abschlusses in der Pflegefachassistenten weitergehend berücksichtigt werden.

Kritik an der Verkürzung

So weit, so gut. Doch mit Ihren Zweifeln an der Dauer der Ausbildung sind Sie nicht allein: Der Deutsche Pflegerat hat sich für eine zweijährige, generalistische Ausbildung der Pflegefachassistenten ausgesprochen. Seine Kritik: Modelle mit verkürzten Ausbildungszeiten und reduzierten Kompetenzen führen zu geringeren Einsatzmöglichkeiten und untergraben die pflegerische Versorgungsqualität. Hier bleibt also abzuwarten, wie das Gesetz letztlich verabschiedet wird.



Fazit

Klar ist, dass das Gesetz mehr Menschen den Zugang zu Pflegeberufen ermöglichen wird, z. B. auch ausländischem Fachpersonal.

Klar bleibt aber auch, dass Sie in Ihrer Einrichtung nach wie vor sehr genau prüfen müssen, wem Sie welche Aufgaben mit gutem Gewissen übertragen können.



„Wann müssen wir Mitarbeiterinnen für die Pflege von Angehörigen freistellen?“

Frage: „Mehrere unserer Mitarbeiterinnen haben hochbetagte Eltern. Zunehmend gibt es Situationen, in denen sie kurzfristig Dienste verschieben, um z. B. die Mutter zum Arzt zu begleiten. Das belastet natürlich auch unsere Dienstplanung. Nun gibt es Debatten über ein Recht auf Freistellung in solchen Situationen. Wie müssen wir da reagieren?“

Antwort: Mit dieser Situation stehen Sie nicht allein: Menschen der Boomer-Generation in vielen Betrieben und Einrichtungen sind jetzt mit der Unterstützung ihrer Eltern stark gefordert. Deshalb gibt es (in Einrichtungen mit mindestens 25 Beschäftigten) einen Rechtsanspruch auf Familienpflegezeit. Damit können Beschäftigte ihre wöchentliche Arbeitszeit für maximal 24 Monate auf bis zu 15 Stunden reduzieren, wenn sie einen pflegebedürftigen nahen Angehörigen in häuslicher Umgebung pflegen.

Dabei muss die Pflegebedürftigkeit durch eine Bescheinigung nachgewiesen werden – entweder durch den Medizinischen Dienst der Krankenkasse, durch die Pflegekasse oder die private Kranken-/Pflegeversicherung des Pflegebedürftigen.

Auch in kleineren Einrichtungen ist es sinnvoll, die Beschäftigten zu unterstützen, beispielsweise mit der Möglichkeit, die Arbeitszeit kurzfristig zu reduzieren, bei der Zusicherung, sie später wieder aufzustocken. So verhindern Sie, dass Sie erfahrene Arbeitskräfte verlieren.



Mein Tipp

Reduzierte Arbeitszeit ist jedoch finanziell eine Belastung. Weisen Sie Betroffene darauf hin, dass sie zur Abfederung des Lebensunterhalts ein zinsloses staatliches Darlehen erhalten können. Anträge gibt es beim Bundesamt für Familie und zivilgesellschaftliche Aufgaben (bafza.de).



Haben auch Sie eine Frage an unsere Fachexperten? Dann schreiben Sie gerne direkt an redaktion@safetyxperts.de



Personal gewinnen: 3 Ideen, damit Ihre Azubis den Start ins Berufsleben meistern

Es ist gut, wenn Sie Azubis finden. Noch besser ist es, wenn die jungen Leute nicht nach kurzer Zeit aufgeben. Derzeit sind es rund 35 %, die ihre Ausbildung in Pflegeberufen abbrechen. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt, mit welchen Aktivitäten Sie diesem Trend entgegenwirken und so künftige Fachkräfte für Ihre Einrichtung gewinnen können.

Jungen Menschen sind Anerkennung und Status am Arbeitsplatz wichtiger als die technischen, räumlichen und organisatorischen Verhältnisse. Das hat das Bundesinstitut für Berufsbildung in einer Befragung (goo.gl/dKWwMS) schon vor einiger Zeit klar festgestellt. Wenn Vorgesetzte und Kollegen mit wertschätzender Kommunikation reagieren, kann den Auszubildenden gut geholfen werden.

Einem meiner Leser gelingt dies sehr gut. Er ließ seine Führungskräfte und Azubi-Verantwortlichen darüber abstimmen, auf welchen Wegen sie kommunizieren. Dabei haben sich 3 Ansätze bewährt:

1. Ansatz: Gruppeneffekte helfen, damit die Azubis bei gemeinsamen körperlichen Aktivitäten Stress und Druck abbauen. Bei meinem Leser wurde beispielsweise ein wöchentliches „Azubi-walking-meeting“ organisiert, das eine Stunde dauert und gemeinsam mit dem Ausbilder stattfindet. Dabei wird gelaufen, gesprochen, diskutiert, gelacht ... Der besondere Zusatzeffekt: Ausdauerbewegung baut Stresshormone ab!

2. Ansatz: Kommunikationsrituale helfen besonders jungen Menschen, psychische Belastungen „loszuwerden“. Eine gemeinsame Messenger-Gruppe, die von dem Ausbildungsleiter moderiert wird, hat sich sehr gut bewährt. Auch wenn das Smartphone zu Recht umstritten ist, ist es doch Teil des Alltags der meisten Azubis und kann deshalb nicht ignoriert werden.

3. Ansatz: Es hilft, wenn die Azubis aktiv in das BGM bzw. die BGF eingebunden werden. Wenn sie z. B. Aufklärungskampagnen planen, organisieren und durchführen, beschäftigen sie sich selbst mit den Themen und setzen Prioritäten eventuell neu. Warum nicht Teile des Gesundheitstages also an die Azubis abgeben? Oder eine spezielle Gesundheitsaktion planen lassen?

Beruflicher Nachwuchs ist für das Gesundheitswesen enorm wichtig. Mit den genannten Maßnahmen kann sich Ihre Einrichtung als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und den jungen Leuten helfen, die Umstellung von der Schule ins Berufsleben zu meistern. Gleichzeitig sichern Sie damit langfristig die Qualität der Versorgung und die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation. (JL)

Personal sichern: Beschäftigte müssen bei der Rückkehr zur Arbeit unterstützt werden

Es ist oft leichter, Fachkräfte in der Einrichtung zu halten, als neues Personal zu gewinnen. Unterstützen Sie daher die Beschäftigten, die nach längerer Krankheit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Dazu sind Sie übrigens auch vom Gesetzgeber verpflichtet, wie ein wichtiges Urteil bestätigt hat.

Unternehmen und Einrichtungen im Gesundheitswesen müssen erkrankten Beschäftigten ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anbieten. Ein einmaliges Angebot reicht laut Bundesarbeitsgericht (BAG) nicht aus. Die Verpflichtung gilt, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mehr als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren. Die betroffenen Beschäftigten können frei entscheiden, ob sie das Angebot annehmen.



Wichtig

Damit Sie mit Ihrem BEM rechtlich auf der sicheren Seite sind, reicht ein Angebot allerdings nicht aus. Sie müssen die Beschäftigten erneut einladen, wenn sie innerhalb eines Jahres wieder mehr als sechs Wochen ununterbrochen fehlen. Mit seinem Urteil (Az.: 2 AZR 138/21) bestätigte das BAG eine Entscheidung des Landesarbeitsgerichts Düsseldorf.

2017 an 40, 2018 an 61 und 2019 an insgesamt 103 Arbeitstagen. Im Frühjahr 2019 lief ein BEM, im Laufe des Jahres war er erneut für 79 Arbeitstage krankgeschrieben. Daraufhin kündigte der Arbeitgeber, unter anderem mit dem Verweis, man könne ihn nicht seinem Gesundheitszustand entsprechend beschäftigen. Der Beschäftigte klagte erfolgreich: Das BAG sah die Kündigung als „unverhältnismäßig und damit sozial ungerechtfertigt“ an.

Ein BEM habe kein „Mindesthaltbarkeitsdatum von einem Jahr“. Unternehmen müssten ggf. ein erneutes Verfahren anbieten, auch wenn das letzte BEM noch kein Jahr zurückliegt. Dabei müssten „die Umgestaltung des bisherigen Arbeitsbereichs oder die Weiterbeschäftigung des Arbeitnehmers auf einem anderen – seinem Gesundheitszustand entsprechenden – Arbeitsplatz“ geprüft werden.



Fazit

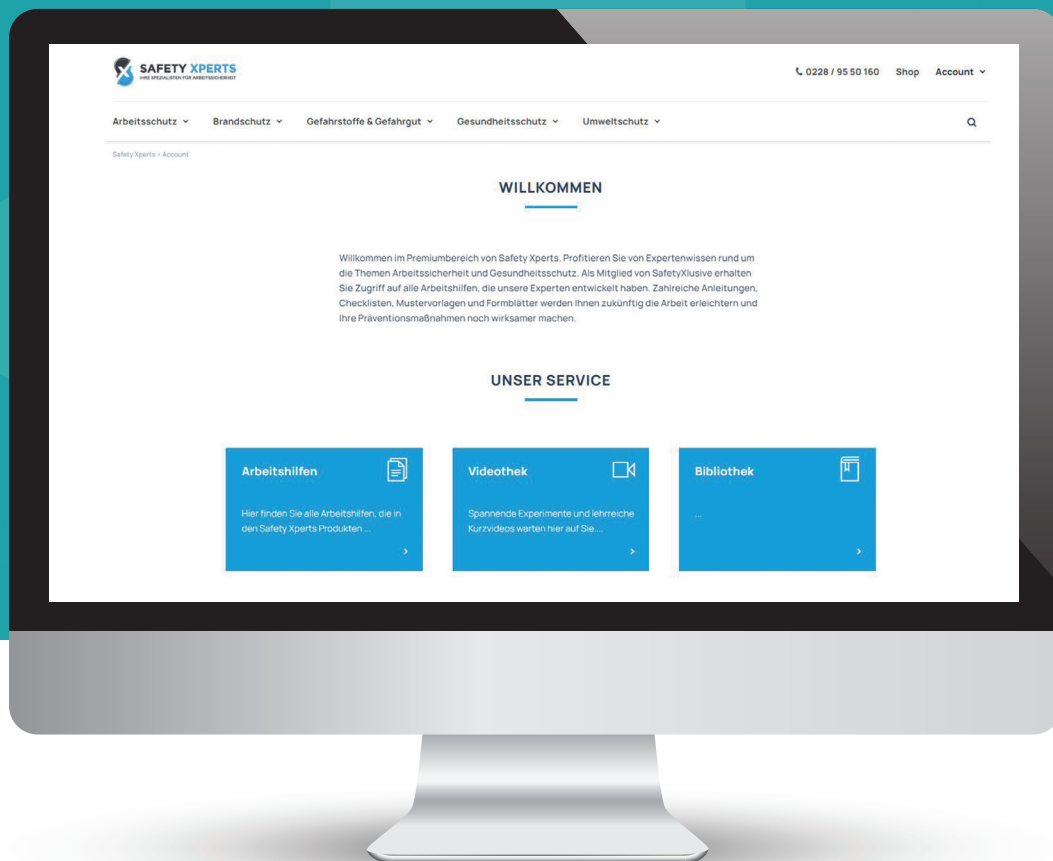
Da das Durchschnittsalter steigt, wird es immer wichtiger, BEM-Prozesse erfolgreich (und rechtssicher) zu gestalten. Nutzen Sie das BEM, um Arbeitsverhältnisse möglichst dauerhaft zu sichern.

Der konkrete Fall stammt zwar aus einer anderen Branche, das Urteil ist aber allgemein relevant: Ein Produktionshelfer fehlte

UNSER ONLINEBEREICH

Nutzen Sie alle Vorteile Ihres Onlinebereichs

1. Über 500 Arbeitshilfen, die Ihnen die Dokumentation erleichtern.
2. Zahlreiche Lehrvideos, die Ihre Unterweisungen lebhafter machen.
3. Nutzen Sie die Bibliothek mit E-Books und Rechtstexten zum Nachschlagen.



Impressum

SafetyXperts, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG • Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn • Telefon: 02 28 / 95 50 120 • Fax: 02 28 / 36 96 486 • Internet: www.safetyxperts.de • E-Mail: kundendienst@safetyxperts.de • E-Mail für Leserfragen: gesundheitswesen@safetyxperts.de • Vorstand: Richard Rentrop • ISSN: 2365-7723 • Erscheinungsweise: 26-mal pro Jahr • Redaktionell Verantwortlicher: Martin Grashoff, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s. o. • Redaktion: Uta Fuchs (UF), Ratzeburg; Jürgen Loga (JL), Löwenstein • Produktmanagement: Wiam Hanane, Bonn • Satz: Schmelzer Medien GmbH, Siegen • Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim • Titelbild: © Beaunitta Van Wyk/peopleimages.com – stock.adobe.com • Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier • Alle Angaben in „Arbeitsschutz

und Hygiene im Gesundheitswesen“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden. Im Interesse der Lesbarkeit verzichten wir in unseren Beiträgen auf geschlechtsbezogene Formulierungen. Selbstverständlich sind immer Frauen und Männer gemeint, auch wenn explizit nur eines der Geschlechter angesprochen wird. ©2025 by SafetyXperts, ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau.

Bildnachweise: Seite 4: Charité; Seite 5: AdobeStock Pixel-Shot; Seite 8: AdobeStock GreenOptix

Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier.

Dieser Fachnewsletter richtet sich gleichermaßen an weibliche und männliche Leser. Aus Gründen der Lesbarkeit wird die männliche Schreibweise (z. B. Unternehmer, Mitarbeiter) gewählt. Diese schließt stets alle Geschlechterformen mit ein.





251 Tage ...

... dauert es im Durchschnitt, bis in der Altenpflege ein freier Arbeitsplatz wieder qualifiziert besetzt werden kann. Gesundheitsberufe sind besonders von der demografischen Entwicklung betroffen (#alternde Gesellschaft). Dabei gibt es allerdings auch regionale Unterschiede: Nach wie vor zieht es Menschen in die Metropolen, während die kleinen und mittelständischen Einrichtungen in der Provinz oft das Nachsehen haben.

Quellen: „Der Spiegel“, Januar 2024 /
Mittelfristprognose zur Arbeitsmarktdynamik bis 2026, BMAS



SAFETYXPERTS

Ihre Spezialisten für Arbeitssicherheit