

# ArbeitGestalten

## HAUSWIRTSCHAFTLICHE UND SOZIALE DIENSTLEISTUNGEN IM KONTEXT VON PFLEGEPRÄVALENZ

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

## 1. AUSGANGSLAGE

### 1.1 Mehr alte und mehr alleinlebende Menschen

In Deutschland hat der Anteil der über 65-jährigen Personen in den letzten Jahren stetig zugenommen. Am 31. Dezember 2019 waren 18 Millionen Menschen älter als 65 Jahre. Damit stellt diese Altersgruppe über 21 Prozent der Gesamtbevölkerung. Im Jahr 2030 werden es voraussichtlich sogar 29 Prozent sein. Hinzu kommt, dass durch Wohlstand und eine gesunde Lebensführung die Lebenserwartung erfreulicherweise kontinuierlich gestiegen ist. Männer werden inzwischen durchschnittlich 78,6 Lebensjahre und Frauen 83,4 Jahre alt. Infolgedessen vergrößert sich der Anteil der Senior\*innen in Deutschland stetig.<sup>1</sup>

Im hohen Alter von 80 Jahren plus nimmt der Bedarf an Unterstützung und Pflege bei alten Menschen deutlich zu. Hinzu kommt, dass je älter die Menschen werden, es umso wahrscheinlicher wird, dass sie allein leben. In 2018 wohnte ein relevanter Anteil von 64 Prozent der hochbetagten Menschen im Alter von 85 Jahren plus allein im eigenen Haushalt.<sup>2</sup>

### 1.2 Unterstützungs- und Pflegebedarf wächst mit zunehmenden Alter

Die gesunde Lebensführung verlangsamt bei einer zunehmend größeren Gruppe der Senior\*innen den Alterungsprozess. Ein Nachlassen der körperlichen und geistigen Vitalität verlagert sich auf einen späteren Zeitpunkt des Lebens. Jedoch wirkt sich auch dann die physiologisch bedingte Verringerung der Kräfte deutlich aus.

Zunächst zeigt sich Unterstützungsbedarf im Alltag, bei der Haushaltsführung und Mobilität. Die Muskelkraft der Senior\*innen reicht nicht mehr aus, um ihre Wohnung zu reinigen, Einkäufe zu tragen oder längere Strecken zu laufen. Die Organisation und die Bewältigung des Alltags werden für sie zunehmend zur Belastung oder gar zur Überforderung.

Hinzu kommt, dass die Wahrscheinlichkeit einer Pflegebedürftigkeit mit steigendem Alter zunimmt. Die Pflegequote<sup>3</sup> lag im Januar 2019 bei den 80 bis 85 Jährigen bei 23,3 Prozent und bei den Senior\*innen im Alter von 85 bis 90 Jahren bereits bei 44,5

Prozent.<sup>4</sup> Entsprechend der Zunahme der alten Menschen in Deutschland wird in den nächsten Jahren auch die Zahl der Pflegebedürftigen weiter anwachsen. Im Dezember 2015 waren in Deutschland insgesamt 2,8 Millionen Menschen und in 2017 rund 3,4 Millionen pflegebedürftig.<sup>5</sup> Der deutliche Anstieg von 2015 nach 2017 ist allerdings auch der Einführung des neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs geschuldet, der mehr Menschen Leistungen aus der Pflegekasse gewährt und den Anspruch auf Unterstützung im Alltag stärken sollte.

### 1.3 Zugang zu hauswirtschaftlicher Dienstleistung im Alter

Der Zugang zu unterstützenden, hauswirtschaftlichen Dienstleistungen ist zurzeit für Senior\*innen nur sehr eingeschränkt gegeben. Im Vorfeld von Pflegebedürftigkeit sind hilfebedürftige alte Menschen mit „kleiner“ Rente ganz auf die Hilfe ihrer Familie oder auf ehrenamtliche Netzwerke angewiesen. Bei einer durchschnittlichen monatlichen Rentenhöhe von 1.487 Euro in den alten und 1.435 Euro<sup>6</sup> in den neuen Bundesländern ist nach Abzug des Beitrags zur Kranken- und Pflegeversicherung der finanzielle Spielraum zu gering, um regelmäßig hauswirtschaftliche Dienstleistung einzukaufen. Auch können die Kosten für haushaltsnahe Dienstleistungen nicht, wie für Erwerbstätige möglich, bei der Einkommenssteuererklärung geltend gemacht werden.

Es bleibt hilfebedürftigen Senior\*innen mit geringer Rente und ohne familiäre Unterstützung nur die Möglichkeit, sobald als möglich eine Pflegebedürftigkeit feststellen zu lassen. So können sie zumindest über den Entlastungsbetrag bei Pflegegrad 1 etwas Hilfe im Alltag erhalten. Kostenträger bestä-

<sup>1</sup> <https://de.statista.com/themen/172/senioren/aufgerufen> am 27.11.2020

<sup>2</sup> Mikrozensus, 2018

<sup>3</sup> Die Pflegequote ist der Anteil der Pflegebedürftigen an der jeweiligen Bevölkerungsgruppe

<sup>4</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/187686/umfrage/pflegequote-in-deutschland/> aufgerufen am 27.11.2020

<sup>5</sup> Pflegestatistik Deutschland 201, Statistisches Bundesamt 2018

<sup>6</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/39060/umfrage/monatliche-standardrente-der-gesetzlichen-rentenversicherung-seit-1990/> aufgerufen am 2.12.2020

tigten in Interviews, dass alte Menschen aus diesem Grund die Feststellung eines Pflegebedarfs beantragen und Anfragen zu haushaltsnahen Dienstleistungen häufiger geworden sind.

#### 1.4. Pflegeversicherung und Pflegebedürftigkeit

Die gesetzliche Pflegeversicherung als Teilkaskoversicherung zahlt bei Pflegebedarf einen Zuschuss für die Pflege zu Hause oder in einer Einrichtung. Ab Pflegegrad 1 haben pflegebedürftige Menschen den Anspruch auf einen monatlichen Entlastungsbetrag von 125 Euro mit dem Hilfen zur Unterstützung im Alltag nach landesrechtlichen Vorgaben eingekauft werden können. Allerdings ist die Nachfrage besonders nach hauswirtschaftlicher Unterstützung über den Entlastungsbetrag vielfach höher, als das Angebot, wie die Interviewpartner\*innen bestätigten.

Da die Anzahl der Pflegebedürftigen stetig steigt und Leistungen der Pflegekasse über einen zunehmend längeren Zeitraum bezogen werden, wird das System der Pflegeversicherung vermehrt belastet. Es erscheint daher nicht zielführend, dass Senior\*innen aufgrund mangelnder Alternativen sich vorzeitig um die Feststellung eines Pflegebedarfs bemühen, um hauswirtschaftliche Hilfe zu erhalten.

Bis zur Feststellung des Pflegebedarfs existiert eine Lücke in der Versorgung mit hauswirtschaftlichen Angeboten, welche zu Lasten einer nachhaltigen Vitalitätsförderung von Senior\*innen geht. Alle in dem Projektvorhaben „Hauswirtschaftliche und soziale Dienstleistungen im Kontext von Pflegeprävalenz“ interviewten Expert\*innen stimmten der These zu, dass bei einer ausreichenden Verfügbarkeit von hauswirtschaftlichen Angeboten und einer rechtzeitigen Intervention die Pflegebedürftigkeit von alten Menschen auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden kann. Stetige Überforderung bei der Bewältigung des Alltags und fehlende strukturbildende Hilfen fördern die Gebrechlichkeit und erhöhen den Hilfebedarf.

Neben der zunehmenden finanziellen Belastung der Pflegeversicherung muss auch die angespannte Situation der pflegerischen Versorgung in den Blick genommen werden. Der Mangel an Pflegefachkräften und auch immer häufiger an Pflegehilfskräften offenbart, noch regional unterschiedlich, zunehmen-

de Versorgungslücken besonders in der ambulanten, aber auch in der stationären Pflege.

Um langfristig eine flächendeckende pflegerische Versorgung in Deutschland sicherzustellen, bedarf es ein Bündel von Maßnahmen. Ein wesentlicher Beitrag kann durch eine professionelle Unterstützung bei der Haushaltsführung für Senioren\*innen erreicht und damit einer vorzeitigen Pflegebedürftigkeit vorgebeugt werden.

## 2. HAUSHALTSNAHE DIENSTLEISTUNG ZUR SENKUNG DER PFLEGEPRÄVALENZ – HANDLUNGSBEDARF

Zurzeit decken, neben Familie und ehrenamtlichen Hilfen, zuvorderst haushaltsnahe Dienstleistungsunternehmen und ambulante Pflegedienste den hauswirtschaftlichen Unterstützungsbedarf für Senior\*innen ab. Beide Anbieter\*innen offerieren teilweise die gleichen Leistungen, die sich aber in der Umsetzung des Öfteren unterscheiden.

### 2.1 Ambulante Pflegedienste

Grundsätzlich erbringen ambulante Pflegedienste im Rahmen einer ganzheitlichen Versorgung von pflegebedürftigen Menschen auch hauswirtschaftliche Leistungen. Selten leisten sie diese in professionalisierter Form. Vielmehr wird die Dienstleistung als „Nebenleistung“ durch Pflegehilfskräfte erbracht, die zumeist ihre hauswirtschaftlichen Fähigkeiten aus Kenntnissen der eigenen Haushaltsführung zur Anwendung bringen. Eine fachliche und strukturierte Anleitung oder auch Weiterbildung im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen erfolgt nicht. Laut Aussage einiger interviewten Pflegedienste werden hauswirtschaftliche Aufgaben aus Kapazitätsgründen und aus betriebswirtschaftlichen Erwägungen heraus auch nur in Verbindung mit pflegerischen Tätigkeiten ab Pflegegrad 2 angeboten. Möglicherweise erklärt dies die teilweise hohen Preise von 40 Euro pro Stunde und mehr für haushaltsnahe Dienstleistungen im Rahmen des Entlastungsbetrags, die vor allem von Pflegediensten in Berlin angesetzt werden. Von Senior\*innen, die auf hauswirtschaftliche Unterstützung über den Entlastungsbetrag angewiesen sind, kann jedoch bei dieser Preisgestaltung keine ausreichende Leistung eingekauft werden.

Einige Pflegedienste haben auf die hohe Nachfrage von Senior\*innen nach hauswirtschaftlicher Unterstützung reagiert und einen eigenen hauswirtschaftlichen Bereich aufgebaut. Bei diesen Pflegediensten ist das haushaltsnahe Dienstleistungsangebot zu meist professioneller aufgestellt und des Öfteren im Preis günstiger. Das Leistungsspektrum umfasst auch Grundreinigungen von Wohnungen und Fensterputzen. Die Qualität der hauswirtschaftlichen Dienstleistung erhält wesentlich mehr Aufmerksamkeit. Um dem Anliegen von Senior\*innen gerecht zu werden, haben die hauswirtschaftlichen Beschäftigten einen festen Kund\*innenstamm, den sie regelmäßig bedienen. Dieser stetige Kund\*innenkontakt fördert die Arbeitszufriedenheit der Hauswirtschaftskräfte. Weiterbildungsbedarfe werden erkannt und soweit möglich intern abgedeckt. Das Angebot der ambulanten Dienste wird auch von Senior\*innen als Selbstzahler angenommen.

Es wäre wünschenswert, dass mehr Pflegedienste haushaltsnahe Dienstleistungen geführt als eigene Betriebsbereiche ausbauen und auch Senior\*innen anbieten, die keinen Pflegebedarf haben. Durch zu meist gute Vernetzung der Pflegedienste in Stadtteilen und Regionen, ist ihr Angebot für alte Menschen leicht zugänglich. Allerdings wäre mehr Transparenz bei der Preisgestaltung wünschenswert. Denn obwohl die Preise von ambulanten Diensten über Leistungskomplexe, Punktwerte und Punktzahlen definiert werden, ist es für Verbraucher\*innen nicht ersichtlich, wie sich Kosten und Leistung für eine Stunde Wohnungsreinigung gestalten.

Es ist zu überlegen, ob Anreize über die Kostenträger gesetzt werden können, um den Ausbau hauswirtschaftlicher Angebote bei Pflegediensten anzuregen, die Professionalisierung zu fördern und eine Qualitätssicherung auch für haushaltsnahe Dienstleistungen anzuregen.

Für die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistung können Förderprogramme der Bundesagentur für Arbeit genutzt werden. Es ist den Pflegediensten zu empfehlen, diese für eine qualifizierte Entwicklung im Hauswirtschaftsbereich einzusetzen.

Pflegeeinrichtungen nutzen bereits für die Ausbildung von Pflegehilfs- zu Pflegefachkräften das Qua-

lifizierungschancengesetz der Bundesagentur für Arbeit. Diese Förderungsmöglichkeiten könnten auch zur Ausbildung von Hauswirtschaftskräften in Anspruch genommen werden.

Hauswirtschaftliche Dienstleistungen bieten einen niedrigschwelligen Einstieg in die Erwerbsarbeit. Neue Beschäftigte lassen sich auch über das Teilhabechancengesetz gewinnen, das Personen nach einer längeren Unterbrechung der Erwerbstätigkeit bei dem Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt unterstützt und über Jobcoaches begleitet.

## 2.2. Hauswirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen

Haushaltsnahe Dienstleistungsunternehmen erachten es als ihre Aufgabe, die\*den Auftraggeber\*in von hauswirtschaftlicher Arbeit zu entlasten. Für hilfebedürftige alte Menschen wird dadurch der Alltag geordnet und ein Rahmen geboten, der einer Überforderung vorbeugt und Verlässlichkeit bietet.

Die Unternehmen selbst sind in ihrer Ausrichtung sehr vielfältig und heterogen aufgestellt. Ein Ausbau des Angebots hauswirtschaftlicher Unterstützung für Senior\*innen wäre wünschenswert und scheint von der Branche als Ausrichtung noch nicht ausreichend erkannt worden zu sein. Eine Gründungsbereitschaft ließe sich möglicherweise durch eine gezielte Beratung erhöhen. Aber auch für bereits bestehende Unternehmen wäre ein Angebot an betrieblicher Beratung geeignet, um die Professionalisierung zu fördern und mehr Betriebe zukunftsfähig auszurichten. Wesentlich ist, dass die Geschäftsführung erkennt, dass hilfebedürftige alte Menschen ein den tatsächlichen Bedarfen angepasstes, haushaltsnahes Angebot benötigen und sich das eigene Leistungsangebot damit dem Bereich der sozialen Dienstleistung annähert. Das erfordert besonders von der Leitungsebene eine gute Kommunikation und Einsatzplanung, die den Erwartungen des Kund\*innenkreises gerecht wird.

Zur Förderung der Qualität und Erweiterung des Angebots könnte ein ganzes Portfolio an betrieblichen Beratungsschwerpunkten hilfreich sein. Beispielhaft seien hier genannt:

- Erarbeitung und Etablierung von strukturierten Einarbeitungskonzepten mit Anleitung durch eine hauswirtschaftliche Fachkraft

- Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems
- Betriebswirtschaftliche Beratung besonders hinsichtlich der Preis- und Lohngestaltung.
- Angebot von Weiterbildung für Beschäftigte mit den besonderen Schwerpunkten: Einsatz im Privathaushalt und Kommunikation.
- Ausbau des Dienstleistungsangebots bspw. um Erledigung von Einkäufen, Zubereitung von Mahlzeiten und Wäschepflege. Durch eine Erweiterung der Angebotspalette kann die körperliche Belastung der Beschäftigten durch Reinigungsarbeiten minimiert und ihnen ein höherer Arbeitszeitanteil ermöglicht werden.
- Professionalisierung der Kommunikation mit den Kund\*innen auch auf der administrativen Ebene.
- Eine ausgewogene Einsatzplanung, die sich an den Kund\*innenwünschen und an der Belastung/Entlastung der Beschäftigten orientiert.
- Förderung der Personalbindung durch regelmäßige Zusammenkünfte der Beschäftigten zu einem Erfahrungsaustausch bzw. Supervision und in geeigneten zeitlichen Abständen Personalgespräche.
- Öffentlichkeitsarbeit und Aufbau von Netzwerken, um Senior\*innen auf das Angebot des Unternehmens aufmerksam zu machen. Es empfiehlt sich, dass die Betriebe die Zulassung als Träger von Unterstützungsmaßnahmen im Alltag nach dem jeweiligen Landesrecht erwerben und das eigene Angebot Pflegestützpunkten bzw. Pflegeberatungsstellen bekannt geben.
- Forcierte Werbung um Beschäftigte über soziale Medien, Beratungsstellen für Erwerbslose, soziale Einrichtungen und lokale Medien zu gewinnen.
- Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur/Jobcenter und Nutzung von Förderprogrammen z.B. das Teilhabechancengesetz zur Wiedereingliederung in der Arbeitsmarkt und das Qualifizierungschancengesetz zur beruflichen Weiterbildung.
- Transparenz und geeignete Kommunikation bei der Preisgestaltung.

Um die Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten durch eine betriebliche Beratung für die Unternehmen zu verdeutlichen, könnten als Einstieg Angebote im Rahmen von öffentlich geförderten Projekten hilfreich sein.

### 2.3 Förderung der Professionalisierung der Beschäftigten in der haushaltsnahen Dienstleistung

Die Erwartungen an die Beschäftigten, die hauswirtschaftliche Unterstützung für Senior\*innen leisten, sind hoch. Das wurde in Interviews und Workshops des Projekts „Hauswirtschaftliche und soziale Dienstleistungen im Kontext von Pflegeprävalenz“ deutlich. Grundlegende Kenntnisse zu haushaltsnaher Arbeit werden vorausgesetzt und eigenständige Planung und Durchführung der Tätigkeiten erwartet. Darüber hinaus sollen die Beschäftigten über soziale und gute kommunikative Kompetenzen verfügen. Der Aufbau einer zwischenmenschlichen Beziehung zu den Senior\*innen ist erwünscht, jedoch soll eine professionelle Abgrenzung gelingen.

Das diese umfassenden Erwartungen an Fähigkeiten der Beschäftigten häufig nicht erfüllt werden, ist verständlich. Es wäre wünschenswert, wenn zumindest kurze Einführungskurse auf das Arbeitsfeld vorbereiten würden, um eine anfängliche Überforderung zu vermeiden. Zudem wird die Einarbeitung durch erfahrene Beschäftigte als sehr hilfreich wahrgenommen.

Geeignete Weiterbildungen für die berufliche Praxis haushaltsnaher Dienstleistungen wurden von der weit überwiegenden Mehrheit der Gesprächspartner\*innen von ambulanten Pflegediensten und hauswirtschaftlichen Dienstleistern gewünscht. Aber es waren keine Angebote bekannt oder es konnten keine gefunden werden, die für das Einsatzgebiet im Privathaushalt von Senior\*innen hilfreich wären. Sehr häufig wurde als Weiterbildungsziel eine Verbesserung der Kommunikation mit den Kund\*innen formuliert. Sowohl eine ausreichende Information der Kund\*innen zur eigenen Arbeitsplanung, als auch freundliche Abgrenzung bei zu großer Vertrautheit fallen vielen Beschäftigten schwer.

Jedoch fehlen bislang ausreichende Erkenntnisse, welchen Bedarf an Weiterbildung die Beschäftigten für sich selbst formulieren. Die Geschäftsleitungen

der Unternehmen, die im Projekt interviewt wurden, gaben an, dass die weit überwiegende Mehrzahl ihrer in der Hauswirtschaft beschäftigten Mitarbeit\*innen einen Berufsabschluss in einer anderen Branche habe. Bei einem kleineren Anteil der Beschäftigten war unklar, ob ein Schulabschluss vorliegt. Bei dieser Gruppe könnte auch ein Bedarf im Bereich der Grundbildung bestehen.

Es besteht die Hoffnung, dass der Mangel an beruflichen Bildungsangeboten durch eine von Expert\*innen der Hauswirtschaft entwickelte modulare Qualifizierung behoben werden kann. Mit der Möglichkeit über eine modular gestaltete Aus-/Weiterbildung einen beruflichen Abschluss erwerben zu können, gewinnt der Bereich haushaltsnahe Dienstleistung für Beschäftigte an Attraktivität. Zumal der modulare Aufbau eher der Lebenswirklichkeit der meist weiblichen Beschäftigten im mittleren Alter entspricht.

Schwierig bleibt die Höhe der Entlohnung. Der Stundenlohn liegt häufig auf dem Niveau des Mindestlohns oder etwas darüber. In einem der Projektworkshops wurde angeregt, dass der Stundenlohn bei mindestens 12,50 Euro liegen solle. Dies würde den Beschäftigten bei einem Arbeitszeitvolumen von 30 Stunden die Woche sowohl eine eigenständige Lebensführung ohne Abhängigkeit von Transferleistungen als auch den Erwerb einer Rente oberhalb der Grundsicherung möglich.

Mit beruflicher Qualifizierung oder Ausbildung und einer angemessenen Entlohnung lassen sich mehr Beschäftigte für haushaltsnahe Dienstleistung gewinnen, auch weil ein niedrighschwelliger Einstieg möglich ist. Die gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht auch Personen eine berufliche Tätigkeit, die zusätzliche Sorgaufgaben haben.

### **3. STRUKTURELLE UNTERSTÜTZUNG ZUR AUSWEITUNG HAUSWIRTSCHAFTLICHER ANGEBOTE FÜR SENIOR\*INNEN**

Zurzeit gibt es noch keine ausreichende Anerkennung des hauswirtschaftlichen Hilfebedarfs von Senior\*innen im Vorfeld von Pflegebedürftigkeit. Das Dilemma, wie für alte Menschen mit kleinen Renten haushaltsnahe Dienstleistungen erschwinglich und

andererseits eine angemessene Entlohnung für die Beschäftigten erzielt werden kann, ist bislang ungeklärt. Es ist nicht anzunehmen, dass ohne Förderungen entsprechende Strukturen und eine zufriedenstellende Versorgung aufgebaut werden kann. Es besteht Handlungsbedarf, um nicht weiterhin vorzeitige Pflegebedürftigkeit aufgrund einer hauswirtschaftlichen Versorgungslücke auszulösen.

Auch die Inanspruchnahme des Entlastungsbetrags ab Pflegegrad 1 für hauswirtschaftliche Unterstützung ist noch nicht zufriedenstellend gelöst. Die hohe Nachfrage von Senior\*innen besonders bei ambulanten Pflegediensten macht offensichtlich, dass das aktuelle Angebot nicht ausreicht. Zumal die Unterstützungsangebote zu Hilfen im Alltag eigentlich auch weitere Bedarf umfassen, wie beispielsweise Mobilitätshilfe.

Die landesrechtlichen Regelungen sind sehr unterschiedlich und ermöglichen den Senior\*innen keine einfache Orientierung. Hilfreich wären eine breite Informationskampagne und regionale Portale mit einer Darstellung der Leistungsanbieter. Selbst das umfassende Beratungsangebot der Pflegestützpunkte ist noch immer nicht im ausreichenden Maße bekannt, auch hier kann weiterhin verstärkte Öffentlichkeitsarbeit hilfreich sein.

Zur Förderung der Qualität und Professionalisierung der haushaltsnahen Dienstleistung wäre ein Angebot von überbetrieblichen Weiterbildungen wünschenswert. Programme, die auf den Einsatz im Privathaushalt und speziell bei Senior\*innen ausgerichtet sind, fehlen bislang. Regelmäßige und passgenaue Weiterbildung leistet einen Beitrag, um Beschäftigte vor Überforderung zu schützen und ermöglicht den Erwerb von mehr Fachkompetenz. Es empfiehlt sich daher, bei regionalen Weiterbildungsträgern für ein entsprechendes Angebot zu werben.

Insgesamt sind der Aufbau, die Ausweitung und Professionalisierung des Angebots haushaltsnaher Dienstleistungen für hilfebedürftige Menschen sowohl aus der Perspektive der Förderung von Beschäftigung, als auch aus sozialer Sicht, Verhinderung von vorzeitiger Pflegebedürftigkeit und Entlastung der Pflegeversicherung erstrebenswert.

Berlin, Dezember 2020

**Hauswirtschaftliche und soziale Dienstleistungen  
im Kontext von Pflegeprävalenz**  
Handlungsempfehlungen

Herausgeber:  
ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH, Ahlhoff  
Albrechtstraße 11a  
10117 Berlin

Telefon: 0 30/2 80 32 08-6  
E-Mail: [info@arbeitgestaltengmbh.de](mailto:info@arbeitgestaltengmbh.de)

[www.arbeitgestaltengmbh.de](http://www.arbeitgestaltengmbh.de)