flexigesa

Flexibel. Gesund. Arbeiten.

Leitfaden für ambulante soziale Dienste
zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung
psychischer Belastungen

Arbeitshilfen und Tipps zur Förderung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhaltsverzeichnis

I. Einführung

Psychische Gesundheit in ambulanten sozialen Diensten 3

flexigesa – Psychische Gesundheit im Fokus 4

II. Wissen

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen 5

Vorteile für Ihr Unternehmen 6

Systematisches Vorgehen in 7 Schritten 7

Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in ambulanten sozialen Diensten 9

III. Praxis

Instrumente und zugehörige Schritte 11

Arbeitssituations-Analyse 12

Körpermapping 14

Ressourcenlandkarte 17

Überblick über Gesundheitsressourcen 20

Mitarbeiter*innenbefragung 21

Handlungsempfehlungen 25

Dienstbesprechungen 28

Mitarbeiter*innen-Gespräche 31

Kollegiale Beratung 34

Ideen-Treffen 37

Anhang

Impressum 40

Psychische Gesundheit in ambulanten sozialen Diensten

In den letzten 20 Jahren haben psychische Erkrankungen als Grund für Arbeitsunfähigkeit (AU) zugenommen. Nach Muskel-Skelett-Erkrankungen verursachen psychische Störungen die zweithäufigsten AU-Tage in Deutschland. Besonders relevant für Unternehmen: Die Dauer der Arbeitsunfähigkeit durch psychisch bedingte Ausfälle ist dreimal so hoch wie der Durchschnitt aller Erkrankungen. 38,6 Tage fallen Beschäftigte mit psychischen Erkrankungen aus, während der Durchschnitt bei 13,4 Tagen liegt (BKK Gesundheitsreport 2020). Die Altenpflege ist dabei im Vergleich zu anderen Branchen besonders betroffen. Für Arbeitgeber*innen in der Pflege ist es deshalb sehr wichtig, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.

Die Arbeitsbedingungen in ambulanten sozialen Diensten haben sich auch durch den demografischen Wandel in den vergangen Jahrzehnten verändert. Die Beschäftigten werden immer älter, während es an Nachwuchs- und Fachkräften mangelt. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Pflegebedürftigen und ihre Krankheitsschwere (z.B. durch Multimorbidität oder Demenz).

Hinzu kommen Belastungen, die durch die Ausübung der Pflege- und Hauswirtschaftstätigkeiten entstehen können. Die bestehenden Rahmenbedingungen (z.B. Zeitdruck) lassen eine „gute Pflege" zum Teil nicht zu. Die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit können darunter leiden, weil Pflegekräfte ihrem Selbstverständnis nicht entsprechen können. Durch Personalmangel und krankheitsbedingte Ausfälle springen viele Beschäftigte kurzfristig ein, sodass Erholungsphasen verringert werden. Auch häufig wechselnde Arbeitsorte, fehlende gesellschaftliche Wertschätzung oder befristete Arbeitsverhältnisse können Belastungen darstellen.

Aber die Arbeit in ambulanten sozialen Diensten ist für viele Beschäftigte auch sinnstiftend und erfüllend. Der Abwechslungsreichtum, die direkte Arbeit an und mit Pflegebedürftigen und deren Anerkennung sowie das Wissen, einen wichtigen Dienst an der Gesellschaft zu leisten, sind wichtige Faktoren für die Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten. Dazu zählt auch, dass ihnen oft recht große Spielräume für eigenverantwortliches berufliches Handeln zur Verfügung stehen.

Diese Aspekte werden „Ressourcen" genannt. Sie sind positive Energiequellen, die Ihren Beschäftigten zur Verfügung stehen, um den Anforderungen des Berufs entgegenzutreten (siehe Seite 20) und können das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit positiv beeinflussen.

Klar ist auch, dass es hin und wieder stressig zugeht bei der Arbeit. Alle Belastungen völlig auszuschließen, ist deshalb kaum möglich. Wichtig ist es aber, die Balance zwischen Belastungen und Ressourcen zu gewährleisten, denn wer oft und lange einem Übergewicht von Belastungen ausgesetzt ist, ist anfälliger für Erkrankungen. Sie als Arbeitgeber*in können etwas dafür tun, dass es gelingt, diese Balance zu halten.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist dafür sehr gut geeignet. Sie ermöglicht Ihnen, Belastungen in Ihrem Unternehmen sichtbar zu machen und diesen mit geeigneten Maßnahmen entgegenzuwirken. In diesem Handlungsleitfaden stellen wir sie deshalb kurz vor und zeigen Ihnen konkrete Maßnahmen, mit denen Sie die psychische Gesundheit Ihrer Belegschaft erhalten und stärken können.

Flexigesa -
Psychische Gesundheit im Fokus

Dieser Handlungsleitfaden ist im Rahmen des Verbundprojekts „Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten“ (FlexiGesA) entstanden. Das Projekt will dazu beitragen, gesündere Arbeitsbedingungen für Beschäftigte zu schaffen. Dabei liegt ein Fokus auf dem Erhalt und der Verbesserung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten in ambulanten sozialen Diensten.

Flexigesa beruht auf der engen Zusammenarbeit zwischen Wissenschafts-, Praxis- und Transfereinrichtungen in der Metropolregion Nordwest:

- Universität Bremen mit dem Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)
- Jade Hochschule (Oldenburg)
- Gesundheitswirtschaft Nordwest e.V.
- HEC Hanseatische Software-Entwicklungs und Consulting-Gesellschaft mbH
- vacances mobiler Sozial und Pflegedienst GmbH

Wissenschaftler*innen und Vertreter*innen von ambulanten sozialen Diensten arbeiteten eng zusammen, um Maßnahmen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten zu entwickeln und zu erproben. Im Zuge von Befragungen, Expert*inneninterviews und Gruppendiskussionen wurden so gemeinsam effektive Maßnahmen erarbeitet.

Dieser Leitfaden bietet praxisnahe Darstellungen der im Projekt erprobten Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit in ambulanten sozialen Diensten. Hiermit möchten wir Ihnen ermöglichen, diese Maßnahmen auch in Ihrem Betrieb zu verwenden, um die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

Mehr Informationen unter: **www.flexigesa.de**

Universität Bremen

iaw Institut Arbeit und Wirtschaft Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen

JADE HOCHSCHULE Wilhelmshaven Oldenburg Elsfleth

Gesundheitswirtschaft FÜR EINE GESUNDE REGION Nordwest

HEC IT-ENGINEERING

vacances Mobiler Sozial- und Pflegedienst GmbH

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

So gelingt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in Ihrem Unternehmen

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Unternehmen dazu, eine regelmäßige Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Dabei werden alle mit der Arbeitstätigkeit verbundenen Gefährdungen bzw. Belastungen für die physische und psychische Gesundheit Ihrer Beschäftigten untersucht. Wichtig dabei ist: Die Arbeitsbedingungen stehen auf den Prüfstand, nicht die Gesundheit von einzelnen Beschäftigten.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zielt darauf ab, die Arbeit menschengerecht zu gestalten und damit arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen zu vermeiden. Damit trägt sie maßgeblich zum betrieblichen Arbeitsschutz bei und damit zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit, Motivation und die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Belegschaft.

An dieser Stelle gehen wir nicht vertiefend auf die schrittweise Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ein. Weitere hervorragende Informationen zu diesem Thema finden Sie zum Beispiel bei der **Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)** oder bei der Gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie **www.gda-psyche.de.**

Erfolgsfaktoren

Damit die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in Ihrem Unternehmen gelingt, empfehlen wir Ihnen, die folgenden Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen.

Die **Unternehmensleitung und die Führungsebene** sollten die Durchführung aktiv unterstützen und als treibende Kraft fungieren. Sind sie vom Nutzen der Gefährdungsbeurteilung überzeugt, erhöht es die Erfolgschancen, dass diese zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beiträgt. Sie stellen zudem die Ressourcen zur Umsetzung zur Verfügung.

Wenn im Betrieb vorhanden, sollte die **Personalvertretung** eingebunden werden, denn der **Einbezug der Beschäftigten** in die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Personalvertretungen sind gesetzlich zur Beteiligung und Mitbestimmung berechtigt. Zudem nehmen sie eine wichtige Rolle in der Kommunikation mit den Beschäftigten ein. Bedenken Sie, Ihre Beschäftigen sind die Expert*innen für ihre tägliche Arbeit und können die Belastungen deshalb am besten einschätzen. Ihre aktive Beteiligung erhöht ihre Motivation und damit die Qualität der Ergebnisse sowie die Akzeptanz der Maßnahmen.

Idealerweise wird für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung eine **Steuerungsgruppe** eingerichtet, die sich aus den oben genannten Parteien zusammensetzt. Dies hilft, koordiniert vorzugehen und unterschiedliche Interessen abzugleichen. Gibt es bereits eine ähnliche Steuerungsgruppe (z.B. Arbeitsschutzausschuss (ASA)), so kann die Koordination der Gefährdungsbeurteilung auch dort angegliedert werden.

Oft hilft es **externe Expertise** hinzuzuziehen. Betriebsmediziner*innen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Berufsgenossenschaften können bei der Durchführung unterstützen. Sie bringen jahrelange Erfahrung und Knowhow mit und können in die Steuerungsgruppe integriert werden.

Stellen Sie gemeinsam einen **realistischen Plan** zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung auf. Große, aber nicht eingehaltene Versprechungen führen auf Seiten der Belegschaft zu Frustration und können dem Betriebsklima sogar schaden. Planen Sie deshalb möglichst realistisch und beziehen Sie hierbei personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen ein.

Zentral ist zudem eine regelmäßige und **transparente Kommunikation** aller Aspekte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Hierzu zählen z.B. die Ansprechpersonen, die Ziele, die Vorgehensweise, die Anonymität der Daten, die Ergebnisse und die konkreten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. So können mögliche Vorbehalte und Ängste verringert und die Bereitschaft zum Mitmachen gefördert werden.

Vorteile für Ihr Unternehmen

Arbeitgeber

- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zur Fachkräftebindung und -gewinnung
- Erhöhung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit
- Kosteneinsparungen durch geringere Krankheitsausfälle
- Steigerung der Produktivität und Qualität
- Rechtssicherheit durch Erfüllung der rechtlichen Verpflichtung als Arbeitgeber
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen

Belegschaft

- Senkung gesundheitlicher Risiken
- Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen (Seite 20)
- Besseres Betriebsklima und höhere Arbeitszufriedenheit
- Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit
- Verbesserung der Lebensqualität
- Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen

Systematisches Vorgehen in 7 Schritten

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

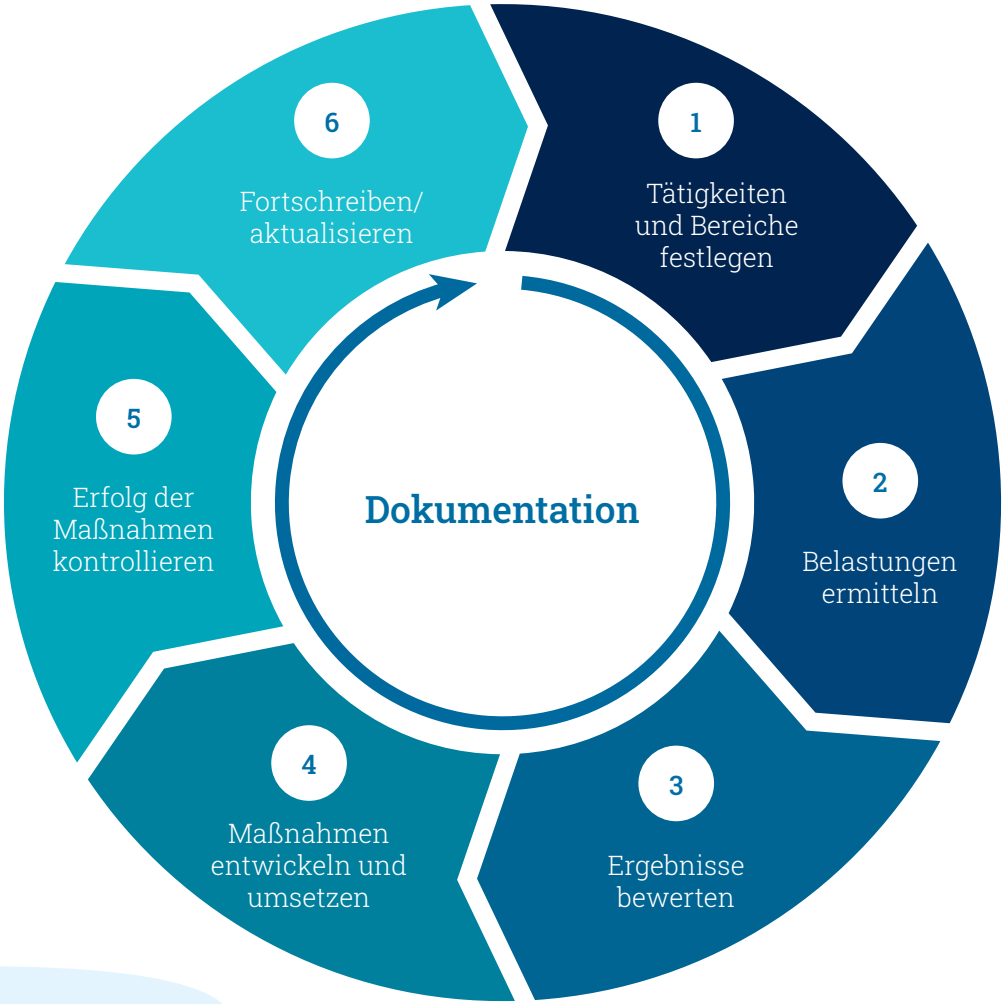
Zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind die folgenden sechs Prozessschritte zu durchlaufen und zu dokumentieren.

1. Tätigkeiten/Bereiche festlegen

Zuerst werden die Tätigkeiten/Arbeitsbereiche festgelegt, in denen Mitarbeiter*innen unter vergleichbaren Bedingungen arbeiten. Diese Tätigkeiten/Arbeitsbereiche müssen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen immer einzeln betrachtet werden, denn psychische Belastungen können sich innerhalb dieser unterscheiden.

Mögliche Einheiten für Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastung sind:

- Arbeitsplatz-, Tätigkeits- oder Berufsgruppen wie z.B. Führungskräfte, Pflegekräfte etc. oder
- Arbeits- oder Organisationsbereiche wie z.B. Verwaltung, ambulante Pflege- & Hauswirtschaftskräfte



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen
Systematisches Vorgehen in 7 Schritten

2. Belastungen ermitteln

Psychische Belastungen in den festgelegten Tätigkeiten/Arbeitsbereichen werden in bestimmten Merkmalsbereichen der Arbeit ermittelt. Eine Übersicht hierzu finden Sie ab Seite 9.

In der Praxis haben sich folgende Verfahren bewährt, um psychische Belastungen im Unternehmen zu ermitteln:

- Beschäftigtenbefragung
- Moderierte Workshops
- Beobachtungen

Je nach Struktur Ihres Unternehmens (Größe, räumliche Zuordnung, Arbeitszeiten) sind unterschiedliche Verfahren sinnvoll. Hierzu finden Sie ab Seite 11 beispielhafte Instrumente.

3. Ergebnisse bewerten

Die Bewertung der ermittelten Ergebnisse hilft Ihnen einzuschätzen, ob Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind und wenn ja, welche dies sein können.

4. Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Wenn im Ergebnis der Beurteilung der psychischen Belastung festgestellt wurde, dass Maßnahmen erforderlich sind, müssen Sie im vierten Schritt Maßnahmen entwickeln und umsetzen, die die Belastungen reduzieren. Diese müssen aus den Ergebnissen der Beurteilung abgeleitet und nachvollziehbar begründet sein.

5. Erfolg der Maßnahmen kontrollieren

Zu den Grundpflichten des Arbeitgebers gehört es auch, getroffene Maßnahmen auf ihren Erfolg zu überprüfen. Ausschlaggebend ist, ob sich die psychische Belastungssituation nach Umsetzung der Maßnahmen in der gewünschten Weise verändert hat. Falls nicht, müssen Sie Maßnahmen anpassen oder Neue entwickeln.

6. Fortschreiben/Aktualisieren

Prüfen Sie die Aktualität der Gefährdungsbeurteilung in regelmäßigen Abständen. Gründe für eine erneute Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind z.B.:

- große Veränderungen (z.B. Umzug, Führungswechsel) im Unternehmen
- auffällige Entwicklungen wie hoher Personalwechsel, hoher Krankenstand oder Beschwerden
- neue Arbeitsschutzrichtlinien

Das Arbeitsschutzgesetz enthält keine Fristen, innerhalb derer die Gefährdungsbeurteilung wiederholt werden muss. Eine Wiederholung innerhalb von zwei bis fünf Jahren ist allerdings sinnvoll.

Dokumentieren

Alle sechs Schritte müssen dokumentiert werden und bei einer möglichen Überprüfung abrufbar sein. Eine bestimmte Form ist dabei gesetzlich nicht vorgesehen. Wichtig ist aber, die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung, die daraus abgeleiteten Maßnahmen sowie deren Erfolgskontrolle nachweisen zu können.

Tipps zum Weiterlesen

- **Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche**

  www.gda-psyche.de

- **Psychische Gesundheit im Fokus - BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung - Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)**

  www.bgw-online.de

Merkmalsbereiche und Inhalte

der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in ambulanten sozialen Diensten

Mit der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung werden diejenigen Faktoren identifiziert, die für die Mehrzahl der Mitarbeiter*innen Risiken für die Gesundheit darstellen können. Hierzu hat die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie Bereiche festgelegt, die es bei der Beurteilung zu berücksichtigen gilt.

Merkmalsbereich 1: **Arbeitsinhalte / -aufgaben**	**Beispielhafte Fragestellungen**
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	• Beinhaltet die Aufgabe alle Aspekte von der Vorbereitung über die Ausführung bis hin zur Kontrolle oder nur einzelne Aspekte? • Ist nachvollziehbar, welchen Anteil Aufgabe und Tätigkeiten an der Gesamtleistung des Unternehmens haben?
1.2 Handlungsspielraum (teambezogene Selbstorganisation)	• Haben die Mitarbeiter*innen Einfluss auf den Arbeitsinhalt und darauf, wie viel zu tun ist? • Können sie die Reihenfolge der Tätigkeiten eigenverantwortlich wählen? • Haben Führungskräfte angemessenen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum?
1.3 Variabilität	• Sind die Tätigkeiten abwechslungsreich oder eher einseitig?
1.4 Information / Informationsangebot	• Fühlen sich die Mitarbeiter*innen ausreichend und rechtzeitig informiert? • Wird die Information in geeigneter Art und Weise vermittelt?
1.5 Verantwortung	• Sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar geregelt? • Oder kommt es durch unklare Strukturen und Prozesse häufiger zu Missverständnissen und Konflikten?
1.6 Qualifikation (Kompetenzentwicklung)	• Passen die Tätigkeiten zu den Qualifikationen der Mitarbeiter*innen? • Sind sie angemessen eingewiesen und eingearbeitet?
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	• Sind Mitarbeiter*innen mit Emotionen wie etwa Wut, Trauer oder Angst konfrontiert? • Müssen sie dabei häufig Emotionen darstellen, die ihrem tatsächlichen Empfinden nicht entsprechen? • Sind Mitarbeiter*innen Belästigungen, Übergriffen oder einem erhöhten Risiko durch Aggression und Gewalt ausgesetzt?
Merkmalsbereich 2: **Arbeitsorganisation**	**Beispielhafte Fragestellungen**
2.1 Arbeitszeit	• Können die Mitarbeiter*innen ihre Pausen tatsächlich wahrnehmen? • Fallen häufig überdurchschnittlich lange Arbeitszeiten und viele Überstunden an? • Sind die Arbeitszeiten häufig wechselnd oder viel in Bereitschaftsdiensten organisiert? • Wie verlässlich sind freie Zeiten für Beschäftigte? • Werden bei der Dienstplangestaltung individuelle Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigt?

vgl. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), 2019

Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in ambulanten sozialen Diensten

Merkmalsbereich 2: **Arbeitsorganisation**	**Beispielhafte Fragestellungen**
2.2 Arbeitsablauf	• Sind Arbeitstempo und -intensität häufig hoch, herrschen Zeit- und Leistungsdruck? • Kommt es zu häufigen Störungen und Unterbrechungen? • Ist die Arbeitsmenge realistisch geplant? Welche Relevanz hat dabei die Einschätzung der Beschäftigten?
2.3 Kommunikation / Kooperation	• Welche Kommunikationsregeln und -strukturen haben sich etabliert (z.B.: Dienstbesprechungen)? • Sind die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche definiert und den Beteiligten bekannt?
Merkmalsbereich 3: **Soziale Beziehungen**	**Beispielhafte Fragestellungen**
3.1 Kolleg*innen	• Wie sind der Zusammenhalt und die Unterstützung im Team? • Wird die gegenseitige Wertschätzung innerhalb des Teams gefördert? • Wie hoch ist die Fluktuation in der Belegschaft?
3.2 Führungskräfte	• Werden Entscheidungen transparent gemacht? • Gibt es angemessene Rückmeldung zu Leistungen und Ergebnissen? • Wie ist der Umgang mit Konflikten und Fehlern?
Merkmalsbereich 4: **Arbeitsumgebung**	**Beispielhafte Fragestellungen**
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	• Stören Raumklima, Lärm, Gerüche, Lichtverhältnisse oder Ähnliches das Wohlbefinden?
4.2 Physische Faktoren	• Sind die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet? • Müssen Mitarbeiter*innen schwere körperliche Arbeit leisten?
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	• Wie ist der Arbeitsplatz hinsichtlich der Informationsverarbeitung gestaltet (beispielsweise Häufigkeit und Dauer von Alarmen, Signalen, Hinweisen durch Computer-Anwendungen und Geräte)?
4.4 Arbeitsmittel	• Stehen die für eine Aufgabe benötigten Arbeitsmittel in der erforderlichen Qualität und Quantität zur Verfügung? • Ist die Bedienbarkeit der Arbeitsmittel an die Erfordernisse der Anwender*innen angepasst?
Merkmalsbereich 5: **Neue Arbeitsformen**	**Mögliche kritische Ausprägung**
5.1 Neue Arbeitsformen (z.B. räumliche Mobilität, atypische Beschäftigung, zeitliche Flexibilisierung)	• Wie hoch ist der Anteil an Werk- und Zeitverträgen in Ihrem Betrieb?

vgl. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), 2019

Instrumente und zugehörige Schritte

Zuordnung der Instrumente zu den Schritten der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

In den Zeilen der Tabelle finden Sie eine Auflistung aller Instrumente zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit Ihrer Beschäftigten, die im Rahmen des Projekts flexigesa entwickelt und/oder erprobt wurden. Diese haben wir in den Spalten den Schritten der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (siehe Seite 7) zugeordnet, um Ihnen einen Überblick zu geben, welche Instrumente für welche Schritte der Gefährdungsbeurteilung geeignet sind.

	(1) Festlegen von Tätigkeitsfeldern	(2) Ermittlung der psychischen Belastungen /gesundheitlichen Ressourcen der Arbeit	(3) Beurteilung der psychischen Belastungen der Arbeit	(4) Entwicklung & Umsetzung der Maßnahmen	(5) Wirksamkeitskontrolle	(6) Aktualisierung & Fortschreibung
Arbeitssituationsanalyse (ASITA)	○	●	●	○	●	○
Körpermapping	○	●	●	○	●	○
Ressourcenlandkarte	○	●	○	○	●	○
Mitarbeiter*innenbefragung	○	●	○	○	○	○
Handlungsempfehlungen für Mitarbeitende	○	○	○	●	○	○
Dienstbesprechungen hauswirtschaftliche Dienste	○	●	○	●	●	○
Gesundheitsorientiertes Mitarbeiter*innen-Gespräch	○	●	○	●	●	○
Kollegiale Beratung	○	○	○	●	○	○
Ideen-Treffen	○	●	●	○	○	○

Arbeitssituations-Analyse

Nach Vorbild der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW): Gemeinsam die Arbeitssituation verbessern – kurz und knackig

Geeignet für die Schritte:

Worum geht's?

Die Arbeitssituationsanalyse ist ein Verfahren zur Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz sowie zur Aufdeckung von Lösungsmöglichkeiten, um den Belastungen zu begegnen. Die Beschäftigten werden hierbei als Expert*innen für ihren Arbeitsplatz und den damit möglicherweise einhergehenden Belastungen verstanden.

Was soll erreicht werden?

- Ermittlung von Ressourcen und Belastungen in Ihrem Betrieb
- Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten und Verbesserungen der Arbeitssituation
- Einbindung der Belegschaft in die Verbesserung der Arbeitssituation

Welche Voraussetzungen sind nötig?

Sie brauchen: Stifte, Flipchart, Pinnwand, Pinnwandpapier, Klebepunkte, rote und grüne Karten, Pinnnadeln, Kamera zur Dokumentation

Dauer: ca. 2 Stunden

Wer kann/soll sich beteiligen?

1 Moderator*in und 8-15 Beschäftigte aus dem gleichem Tätigkeitsbereich/gleicher Tätigkeit

Wie gehe ich vor?

Schritt 1: Einführung

Nach einer Einführung in das Thema, die Ziele und den Ablauf des Workshops sowie einer Vorstellungsrunde stellen die Moderator*innen den Teilnehmer*innen zunächst die folgenden Fragen und schreiben die Antworten auf ein Flipchart:

- Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit?
- Was läuft gut?
- Wo liegen die Stärken des Unternehmens?

Danach soll die folgende Frage die Mitarbeiter*innen auf den Workshop einstimmen und deutlich machen, wie hoch der Veränderungsbedarf bei den Mitarbeiter*innen ist. Schreiben Sie folgende Frage und Antwortmöglichkeiten auf einem Flipchart:

Wie wichtig ist eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation?

- sehr wichtig
- teilweise wichtig
- weniger wichtig

Die Teilnehmer*innen haben einen Klebepunkt und kleben ihn auf ihre Antwort.

Schritt 2: Belastungen ermitteln

Stellen Sie dann die fünf Bereiche der Gefährdungsbeurteilung vor, die Sie zuvor auf einer Flipchart notiert haben. Eine Erklärung zu jedem Bereich finden Sie ab Seite 9:

- Arbeitsinhalte/ -aufgaben
- Arbeitsorganisation
- soziale Beziehungen
- Arbeitsumgebung
- Neue Arbeitsformen

Die Teilnehmer*innen bekommen drei Klebepunkte und kleben diese hinter die Bereiche, in denen ihnen eine Veränderung der Arbeitssituation am wichtigsten ist. Es müssen nicht alle Punkte geklebt werden. Der Bereich mit den meisten Klebepunkten wird zuerst bearbeitet. Danach der mit den zweitmeisten und so weiter.

Stellen Sie dann in Bezug auf den Bereich mit den meisten Punkten folgende Fragen:

- Welche Probleme gibt es in diesen Bereichen?
- Was läuft hier nicht gut?

Notieren Sie die genannten Probleme auf rote Karten.

Fragen Sie danach:

- Wie könnten die Probleme gelöst werden?
- Wie könnte es besser laufen?

Schreiben Sie die Lösungen auf grüne Karten und sammeln Sie sie.

Wenn noch Zeit ist, kann auch ein weiterer Problembereich angegangen werden.

Schritt 3: Abschluss und Ausblick

Fassen Sie nun die von den Teilnehmer*innen beschriebenen Probleme sowie die Vorschläge zu deren Lösung zusammen.

Fragen Sie die Teilnehmer*innen:

- Können die Ergebnisse so an die Führungsebene weitergegeben werden?
- Gibt es etwas, das nicht weitergegeben werden soll?

Beschreiben Sie den Teilnehmer*innen das weitere Vorgehen: Die Ergebnisse werden an die Führungsebene bzw. den Arbeitskreis Gesundheit oder den/die Gesundheitskoordinator*in weitergegeben und es wird gemeinsam nach Lösungen für die Probleme gesucht bzw. geschaut, ob die gefunden Lösungen der Teilnehmenden umsetzbar sind.

Fotografieren Sie zur Dokumentation der Ergebnisse die erstellten Flipcharts inkl. Karten.

Worauf sollte ich achten?

- Achten Sie auf ein gutes Zeitmanagement – der Workshop sollte nicht länger als drei Stunden dauern.
- Achten Sie darauf, dass die Ergebnisse der ASITA auch an die restliche Belegschaft kommuniziert werden.
- Sorgen Sie für eine zeitnahe Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen, damit das Engagement Ihrer Belegschaft nicht versandet. Benennen Sie ggf. Verantwortliche, die sich um die Umsetzung und Kommunikation kümmern.
- Die Teilnahme an der ASITA muss für alle Beteiligten freiwillig sein.
- Die Inhalte der ASITA werden nur anonymisiert weitergegeben – d.h. Aussagen dürfen nicht auf einzelne Beschäftigte zurückzuführen sein.

Körpermapping

Bilder sagen mehr als Worte: Belastungen des Körpers und der Psyche skizzieren

Das Körpermapping ist eine Methode, um körperliche und psychische Belastungen am Arbeitsplatz aufzuzeigen.

Geeignet für die Schritte:

Worum geht's?

Beim Körpermapping können Mitarbeitende sich mit ihren individuellen Gesundheitssorgen und -problemen einbringen und miteinander ins Gespräch kommen. Zudem ist eine Durchführung auch mit Personen möglich, die die deutsche Sprache weniger gut verstehen/sprechen.

Was soll erreicht werden?

- Körperliche und psychische Belastungen am Arbeitsplatz werden sichtbar gemacht

Welche Voraussetzungen sind nötig?

Sie benötigen: Klebeband, Stifte, Pinnwand, 2 große Pinnwandpapiere, Klebepunkte in zwei verschiedenen Farben, Kamera zur Dokumentation, eine Person zur Protokollführung

Dauer: ca. 2 Stunden

Wer kann/soll sich beteiligen?

1 Moderator*in, 1 Protokollführer*in und 8-15 Beschäftigte aus dem gleichen Tätigkeitsbereich/mit gleicher Tätigkeit

Wie geht man vor?

1. Vorbereitung

Auf einem Pinnwandpapier wird der grobe Umriss einer Körpervorderseite gemalt, auf dem anderen der grobe Umriss eines Körperrückseite. Über die Vorderansicht des Körpers wird eine „Wolke" geklebt oder gezeichnet. Sie steht für die psychischen Belastungen. Beide Bilder werden für alle Teilnehmer*innen gut sichtbar an die Wand oder an eine Pinnwand geheftet.

Auf einem weiteren Pinnwandpapier wird eine Tabelle mit fünf Spalten vorbereitet:

2. Belastungen erkennen

Verteilen Sie Klebepunkte in zwei verschiedenen Farben an alle Teilnehmer*innen. Sie kleben diese dann an die Stellen der Körperbilder, an denen sie durch ihre Arbeit belastet werden: Z. B. an den Rücken, wenn die Arbeit Rückenschmerzen verursacht, in die Wolke, wenn die Arbeit zu Stress führt etc. Gelbe Punkte stehen für kleine bis mittlere Beschwerden, rote für schwerwiegendere.

Wenn ein Problem nicht mit Punkten dargestellt werden kann, können auch Stifte zum Zeichnen benutzt werden, wie zum Beispiel bei einer großflächigen Hauterkrankung. Es können sowohl aktuelle als auch vergangene gesundheitliche Belastungen dargestellt werden.

Belastungen	Mögliche Abhilfe	Wer ist zuständig – **kurzfristig?**	Wer ist zuständig – **langfristig?**	Abstimmung
Zu wenig Zeit für die Fahrt zwischen Kunde A und Kundin B	Routenplanung anpassen	Ralph	Katharina	
Neuigkeiten im Betrieb erreichen mich nicht/zu spät	Wöchentliche Besprechungen mit den Kolleg*innen	Hannah	Hannah	
…	…	…	…	

Beispiel-Tabelle von Belastungen mit Abstimmung über Klebepunkte (Schritt 3)

3. Belastungen bewerten

Fragen an die Teilnehmer*innen:

- Wo sind Häufungen bei den Klebepunkten zu erkennen?
- Was könnte das bedeuten?

Fragen Sie nun die Teilnehmer*innen einzeln, wohin sie ihre Punkte geklebt haben und was sie damit meinen. Denken Sie hier daran, sie darauf hinzuweisen, dass sie keine Informationen zu ihrem Gesundheitszustand preisgeben müssen. Alles, was sie berichten, muss freiwillig sein.

Schreiben Sie jetzt die genannten gesundheitlichen Probleme neben die Zeichnung des Körperumrisses und verbinden Sie sie mit den Punkten. Der/die Protokollant*in notiert die gesundheitlichen Belastungen detailliert.

Frage an die Teilnehmer*innen:

- Welche Belastungen sind für Sie oder Ihre Kolleg*innen ein ernsthaftes Problem?

Fragen Sie jede/n Teilnehmer*in einzeln, welche Belastungen dies sind, ob es Lösungsideen gibt und wer für die Behebung des Problems – kurz- oder langfristig – zuständig sein könnte. Notieren Sie die Antworten auf der vorbereiteten Tabelle. Falls sich viele Belastungen ergeben, lassen Sie die Teilnehmenden anschließend die geschilderten Belastungen wieder mit drei Klebepunkten bewerten.

4. Abschluss

Fragen an die Teilnehmer*innen:

- Dürfen die Ergebnisse an die Führungsebene weitergegeben werden?
- Welche dürfen nicht weitergegeben werden?

Es werden nur die Ergebnisse aus dem Workshop in den Steuerkreis gegeben, die weiter bearbeitet werden dürfen.

5. Nachbereitung

Berichten Sie dem Steuerkreis Gesundheit oder den Führungskräften, die Entscheidungen treffen können, und beraten Sie gemeinsam, wie mit den gesundheitlichen Gefährdungen der Beschäftigten und deren Ideen zur Lösung umgegangen werden soll. Beachten Sie dabei die Priorisierung der Teilnehmenden.

Worauf sollte ich achten?

- Vergessen Sie auf keinen Fall Ihre Belegschaft nach dem Workshop über den Fortschritt auf dem Laufenden zu halten.
- Denken Sie auch daran, darüber zu informieren, wie lange es voraussichtlich dauern wird, bis es zu Veränderungen kommen kann.
- Sorgen Sie dafür, dass mit den Ergebnissen aus dem Workshop Verbesserungen für die Belegschaft entstehen. Sie können auch mit kleinen Maßnahmen beginnen. Wichtig ist, dass Ihre Mitarbeiter*innen sehen, dass der Workshop für sie etwas gebracht hat.

Tipps zum Weiterlesen:

- Köhnen, H.: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Mapping: Die Darstellung von Gesundheits- und Sicherheitsproblemen am Arbeitsplatz, online abrufbar unter:

  www.tatort-betrieb.de

Material:

- **www.creazilla.com**

Ressourcenlandkarte

Das Positive in den Blick nehmen

Gesundheitsressourcen sind Handlungsbedingungen, die es Menschen ermöglichen, ihre Gesundheit (in der Arbeit) zu erhalten und zu fördern, auch wenn die Arbeit mitunter mit hohen Anforderungen verbunden ist. Sie stärken zudem die Fähigkeit von Individuen, Teams und Unternehmen, unerwartete Herausforderungen, wie Unternehmenskrisen, gut zu bewältigen. (siehe Seite 20)

Geeignet für die Schritte: 5 2

Worum geht's?

Die Ressourcenlandkarte ist ein moderiertes und dialogorientiertes Verfahren zum Austausch und zur Entdeckung gesundheitsförderlicher Ressourcen in Unternehmen. Sie kann für ein Unternehmen, einen Bereich oder Teilbereich (z.B. Team) und für unterschiedliche Tätigkeitsgruppen (z.B. Hauswirtschaftskräfte, Pflegedienstleitungen, Verwaltung) erstellt werden.

Was soll erreicht werden?

- Mitarbeitende bzw. Führungskräfte tauschen sich über die für sie wichtigen Gesundheitsressourcen bei der Arbeit aus.
- Sie überlegen gemeinsam, wie ihre Gesundheitsressourcen bei der Arbeit erhalten, gestärkt oder weiterentwickelt werden können.

Welche Voraussetzungen sind nötig?

Sie benötigen: Stifte, Flipcharts, Pinnwand, Papierbögen, Klebepunkte, Moderationskarten, Pinnnadeln, eine Kamera zur Dokumentation.

Moderation: Überlegen Sie, wer die Moderation übernehmen könnte. Es empfiehlt sich, zwei Menschen auszuwählen, die Moderationskenntnisse und -erfahrungen haben.

Dauer pro moderierten Workshop: ca. 3 Stunden

Nach Abschluss: Zur Weiterbearbeitung der Ergebnisse braucht es Koordniator*innen bzw. einen Steuerungskreis für Gesundheit im Unternehmen. Sie tragen Sorge dafür, dass die im Workshop entwickelten Maßnahmen umgesetzt werden. Falls diese in Ihrem Unternehmen nicht vorhanden sein sollten, sollte die Geschäftsleitung diese Aufgabe übernehmen.

Wer kann/soll sich beteiligen?

Zwei Moderator*innen sowie zwischen 10 bis 15 Mitarbeitende bestimmter Bereiche, Teams oder Tätigkeitsgruppen (z. B. Führungskräfte). Idealerweise spiegeln die Teilnehmenden ein hohes Maß an Vielfalt wider, z.B. nach Dauer der Betriebszugehörigkeit, Alter und Geschlecht.

Wie gehe ich vor?

Schritt 1: Einführung

Nach einer Einführung in das Thema, die Ziele und den Ablauf des Workshops sowie einer Vorstellungsrunde führen die Moderator*innen kurz in die vier unterschiedlichen Formen von Gesundheitsressourcen ein (mehr Infos hierzu finden Sie auf Seite 20 im Schaubild).

Schritt 2: Einzelarbeit und anschließender Austausch zu den Ergebnissen im Plenum

Die Teilnehmenden beantworten zwei Fragen in Einzelarbeit:

- Was bereitet mir bei meiner Arbeit besonders viel Freude? (Max. 3 Aspekte)
- Was gefällt mir im Unternehmen besonders? (Max. 3 Aspekte)

Sie notieren ihre Ergebnisse auf Karten und stellen diese dann vor. Andere Teilnehmende können diese anschließend kommentieren und Nachfragen stellen.

Die Moderator*innen heften die Karten (Ergebnisse der Einzelarbeit plus ggf. ergänzende Aspekte aus der Plenumsdiskussion) an eine Pinnwand. Dabei ordnen sie die einzelnen Karten den vier Formen von Gesundheitsressourcen zu.

Danach erfolgen eine gemeinsame Sichtung und ggf. Ergänzung der diskutierten Gesundheitsressourcen anhand der Frage:

- Welche aus Ihrer Sicht für die eigene Arbeit / im Unternehmen wichtigen Gesundheitsressourcen sollten noch ergänzt werden?

Nach Abschluss der Diskussion ergibt sich eine Landkarte gesundheitsförderlicher Ressourcen für die Arbeit bzw. das Unternehmen aus Sicht der Teilnehmenden.

Schritt 3: Gewichtung der Gesundheitsressourcen

Zur Gewichtung werden nacheinander zwei Fragen bearbeitet:

- Welche der diskutierten Gesundheitsressourcen halten Sie für die wichtigsten?
- Welche Gesundheitsressourcen sollten Ihrer Ansicht nach im Unternehmen gestärkt / ausgebaut / weiterentwickelt werden?

Die Teilnehmenden erhalten zur Bearbeitung der ersten Frage drei Klebepunkte, die sie auf die Gesundheitsressourcen an der Pinnwand verteilen können. Dabei ist es auch möglich, zwei oder mehrere Punkte für eine bestimmte Gesundheitsressource zu vergeben.

Ergebnis: Priorisierung der aus der Sicht der Teilnehmenden wichtigsten Gesundheitsressourcen

Zur Bearbeitung der zweiten Frage wird zur Auswahl der zu stärkenden Gesundheitsressourcen analog zur ersten Frage vorgegangen. Danach erfolgt in zwei Kleingruppen

eine vertiefte Bearbeitung der ausgewählten Gesundheitsressourcen. Es sollten maximal Vorschläge zu zwei zu stärkenden Gesundheitsressourcen je Kleingruppe erarbeitet werden.

Im Rahmen der Kleingruppenarbeit werden folgende Fragen bearbeitet:

- Welche Verbesserungsbedarfe sehen die Teilnehmenden bei den ausgewählten Gesundheitsressourcen (z.B. Zugangsprobleme, unzureichende Kompetenzentwicklung, Zeitmangel)?
- Wie könnten die ausgewählten Gesundheitsressourcen der Mitarbeitenden/im Unternehmen gestärkt werden?

Im Plenum stellen die Kleingruppen nacheinander ihre Ergebnisse vor. Wenn in der Diskussion von den Teilnehmenden der anderen Kleingruppe weitere Vorschläge zur Stärkung von Gesundheitsressourcen entwickelt werden, werden diese ergänzend auf einer Pinnwand festgehalten.

Ergebnis: Konkrete Vorschläge zur Stärkung von Gesundheitsressourcen

Schritt 4: Ergebnissicherung, Abschluss und Ausblick

- Die Ergebnisse werden zusammengefasst und dokumentiert (z.B. fotografiert).
- Die Moderator*innen erstellen ein Protokoll.
- Sie sind zudem verantwortlich dafür, dass die Ergebnisse an die richtigen Stellen im Unternehmen weitergeleitet werden (z.B. die Geschäftsführung, Steuerungskreis Gesundheit).
- Die Moderator*innen kommunizieren das weitere Vorgehen und halten die Teilnehmenden über den Prozess auf dem Laufenden

Schritt 5: Nachbereitung

Die Ergebnisse des Workshops Ressourcenlandkarte werden an den Steuerungskreis Gesundheit oder einem/ einer Gesundheitskoordinator*in weitergeleitet. Der Steuerungskreis oder die/ der Gesundheitskoordinator*in hat dann folgende Aufgaben:

- Beratung über die Vorschläge aus dem Workshop Ressourcenlandkarte mit den betreffenden Führungskräften/betrieblichen Ansprechpersonen (z.B. QM, BGM)
- Erstellung eines Maßnahmenplans, der mögliche weitere Entwicklungs- und Umsetzungsschritte, Verantwortlichkeiten und möglichst auch bereits erste Termine umfasst
- Beratung, ob weitere Ressourcenlandkarte-Workshops für bestimmte Tätigkeits-/Führungsgruppen, Bereiche oder Teams im Unternehmen angeboten werden sollten

Worauf sollte ich achten?

- Starten Sie Workshops zur Ressourcenlandkarte nicht ohne Einverständnis der Geschäftsleitung und der betrieblichen Interessenvertretung (falls im Unternehmen vorhanden). Bei der Durchführung der Workshops sollte die Geschäftsleitung nicht anwesend sein.
- Achten Sie auf ein gutes Zeitmanagement sowie auf eine einfache, aber verständliche Dokumentation der Workshopergebnisse.
- Achten Sie darauf, dass die Workshopergebnisse auch an die übrige Belegschaft kommuniziert werden.
- Achten Sie auf einen zeitnahen Start von Maßnahmen zur Stärkung von Gesundheitsressourcen. Benennen Sie ggf. einen „Kümmerer“/Gesundheitskoordinator*in, der die Umsetzung und die Kommunikation koordiniert.
- Die Entwicklung konkreter Maßnahmen zur Stärkung von Gesundheitsressourcen durch Mitarbeitende sollte während der Arbeitszeit erfolgen.

Überblick über Gesundheitsressourcen

Es werden vier Arten von Gesundheitsressourcen unterschieden, die in Unternehmen dazu beitragen, Menschen gesund zu erhalten:

Individuelle Ressourcen

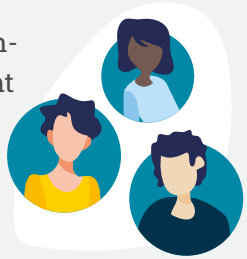
umfassen Handlungsmuster und Überzeugungen einer Person, z.B.:

- zuversichtliche und problemlösungsorientierte Grundhaltung und
- ein positives Selbstbild
- berufliche Kompetenzen und Qualifikationen
- psychische und physische Verfassung von Beschäftigten

Soziale Ressourcen

sind Gesundheitsressourcen, die in der Zusammenarbeit von Menschen bei der Arbeit hervorgebracht werden, z.B.:

- soziale Unterstützung durch Kolleg*innen und Führungskräfte
- Vertrauen von Führungskräften



Aufgabenbezogene Ressourcen

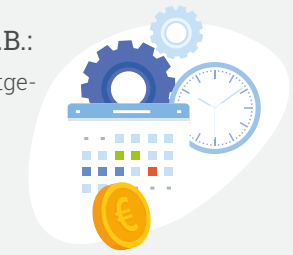
sind gesundheitsförderliche Merkmale von Arbeitsaufgaben, z.B.:

- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit
- Möglichkeiten der Zusammenarbeit
- Sinnhaftigkeit der Arbeit
- arbeitsbezogene Entscheidungsspielräume
- abwechslungsreiche Arbeitstätigkeiten

Betriebliche Ressourcen

werden durch ein Unternehmen bereitgestellt, z.B.:

- Mitbestimmungs- und Beteiligungsstrukturen zur Mitgestaltung der Arbeit und betrieblicher Veränderungen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Arbeitsplatzsicherheit
- verlässliche Abläufe und Strukturen



Mitarbeiter*innenbefragung

Den Überblick erhalten

Mitarbeiter*innenbefragungen dienen vor allem dazu, einen Überblick über die Situation im Betrieb zu erhalten. Dabei können Schwierigkeiten und Ressourcen, die sich für die Belegschaft aus individuellen, organisatorischen oder sozialen Zusammenhängen ergeben, schnell und anonym erfasst werden.

Geeignet für die Schritte:

Worum geht's?

Unter Mitarbeiter*innenbefragungen (MAB) versteht man Fragebogenerhebungen, die mit den Beschäftigten durchgeführt werden. Dabei können bestimmte Abteilungen oder Tätigkeitsbereiche fokussiert werden, ohne die Anonymität der Befragten zu riskieren. Besonders reizvoll ist die Möglichkeit, Mitarbeiter*innenbefragungen in gewissen Abständen (z. B. alle ein bis zwei Jahre) zu wiederholen, um Veränderungen und neue Bedarfe zu erkennen.

Thematisch können Mitarbeiter*innenbefragungen alles abdecken, was den Arbeitsalltag berührt. Im Folgenden konzentrieren wir uns auf MAB, die im Rahmen Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen eingesetzt werden können.

Was soll erreicht werden?

- Führungskräfte und Mitarbeitervertretungen sollen „handfeste" (da keine Einzelmeinung) Hinweise dazu erhalten, welche Prozesse im betrieblichen Geschehen für die Beschäftigten gut laufen und welche Optimierungsbedarf haben.
- Ebenso können soziale Komponenten der Arbeit abgefragt werden.
- Mitarbeiter*innenbefragungen dienen so dazu, betrieblichen Weiterentwicklungsmaßnahmen einen informierten Startpunkt zu geben.
- Bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen dient sie dazu, Einschätzungen der Beschäftigten über die mit ihrer Arbeit verbundenen Belastungen und Gesundheitsressourcen zu ermitteln (Bestandsaufnahme) oder aus Sicht der Beschäftigten die Wirksamkeit gesundheitsbezogener Maßnahmen zu erheben (Evaluation von Maßnahmen)

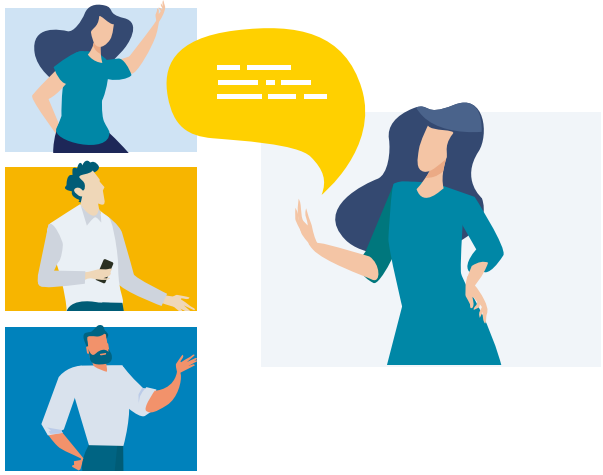
Welche Voraussetzungen sind nötig?

Sie benötigen: Ein Informationsschreiben mit Einladung zur Teilnahme für die Beschäftigten, einen Fragebogen (Beispiele finden Sie auf Seite 24). Beides muss ggf. in weitere Sprachen übersetzt werden, ggf. ein Programm für eine Online-Durchführung und ein Datenschutzkonzept.

Umsetzer*in: Für die Umsetzung bedarf es einer Person, die mit der Durchführung von standardisierten Befragungen vertraut ist. Damit die Ergebnisse der Befragung zu ggf. notwendigen Anpassungen im Betrieb führen können, sollte eine MAB idealerweise von einem Steuerungskreis (z. B. der Steuerungskreis Gesundheit) vorangetrieben werden, der u.a. aus Entscheidungsträger*innen, Datenschutzbeauftragten und Mitarbeitervertretungen sowie Expert*innen aus dem Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements besteht.

Wer kann/soll sich beteiligen?

Der Steuerungskreis muss die Zielgruppe der MAB festlegen. Das kann Beschäftigte aus dem gesamten Unternehmen betreffen, bestimmte Abteilungen (z. B. Fertigung) oder bestimmte Tätigkeitsgruppen (z. B. Beschäftigte aus der Verwaltung, der IT-Entwicklung oder der ambulanten Pflege). Wichtig ist dabei, im Auge zu behalten, dass mind. 10 Teilnehmer*innen einer Gruppe teilnehmen, um die Anonymität gewährleisten zu können. Sollte dies nicht möglich sein, empfehlen wir die Instrumente ASITA (Seite 12) und Ideen-Treffen (Seite 37).



Wie gehe ich vor?

Schritt 1: Vorbereitung

Zu Beginn muss zunächst folgende Frage geklärt werden: Soll die Befragung durch eigene Beschäftigte im Unternehmen geleitet werden oder sollte hierfür ein externes Unternehmen beauftragt werden.

Die Vorteile der Auslagerung liegen darin, dass die „MAB-Expert*innen“ auf einen breiten Erfahrungsschatz zurückgreifen und somit von vornherein typische Fallstricke vermeiden können. Für Ihre Mitarbeiter*innen bleibt so mehr Zeit für ihre Kernaufgaben. Der Nachteil einer Auslagerung liegt im zu zahlenden Preis.

Ähnlich verhält es sich mit dem Fragebogen selbst. Für die Erfassung von Aspekten, die für den betrieblichen Gesundheitsschutz relevant sind, gibt es mittlerweile einige standardisierte Fragebögen, die z. T. gegen Bezahlung verwendet werden können (Beispiele am Ende dieses Instruments). Vorteile eines standardisierten Fragebogens ist, dass dieser „getestet“ ist, d.h. dass diese Fragebögen mit den vorhandenen Formulierungen und methodischen Ausarbeitungen das messen, was sie auch messen sollen. Ein Nachteil ist wiederum, dass Eigenheiten des Unternehmens darin nicht aufgenommen sind.

Vorsicht ist geboten, bei dem Vorhaben einen eigenständigen Fragebogen zu erstellen. Dies sollte nur durch oder zumindest mit Unterstützung von qualifizierten Expert*innen passieren. Eine Frage und ihre Antwortoptionen sind schnell formuliert, aber auch genauso schnell missverstanden.

Beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen Menschen aus unterschiedlichen Nationen, sollten Sie darüber nachdenken, den Fragebogen und sämtliche zugehörige Materialien, die an die Beschäftigten gehen, in Sprachen übersetzen zu lassen, die viele Beschäftigte verstehen.

Handelt es sich um eine Online-Befragung, muss der Fragebogen in einem entsprechenden Programm umgesetzt und getestet („Pretest“) werden. Der Pretest ist nötig, um Programmierfehler korrigieren zu können, bevor die Befragung an Ihre Beschäftigten gesendet wird. Außerdem können hier Verständnisfehler entdeckt werden.

Für die „Blitzaufklärung“ der potenziellen Teilnehmer*innen sollte ein Informationsblatt mit knappen Hinweisen auf das Ziel der MAB, den geplanten Zeitraum der Durchführung, die Freiwilligkeit und Anonymität der Teilnahme und den Umgang mit den Daten erstellt werden. Im Idealfall erfolgt eine zusätzliche persönliche Information (dazu mehr unter Schritt 2).

Wo Daten gesammelt werden, darf der Datenschutz nicht fehlen. Wichtig ist in diesem Fall die Erstellung eines Datenschutzkonzeptes, das die Art der Erhebung der Daten festlegt, ihre Verarbeitung und Aufbewahrung. Ein Datenschutzbeauftragter sollte sich im Regelfall einer solchen Aufgabe annehmen.

Schritt 2: Information der Beschäftigten

Ist die Befragung startklar, müssen die Beschäftigten, die an der MAB teilnehmen sollen, informiert werden. Dies kann schriftlich erfolgen oder über ein Forum wie eine Mitarbeiter*innenversammlung.

Wichtig zu vermitteln:

- Freiwilligkeit der Teilnahme;
- Anonymität der Teilnehmer*innen;
- Umgang mit den Daten (Verweis auf Datenschutzkonzept);
- Wichtigkeit der (ehrlichen) Teilnahme möglichst Vieler, um ein vollständiges und reales Bild der Arbeitssituation zu erhalten;
- Einhaltung des angegebenen Zeitraums, in dem die MAB stattfindet;
- Ergebnisse werden allen mitgeteilt;
- Ergebnisse dienen der gezielten Weiterentwicklung des Unternehmens;
- Ansprechpartner*in für Rückfragen benennen. Außerdem sollte klargestellt werden, wer genau die MAB durchführt (Vorstellung des Steuerungskreises und ggf. des externen Unternehmens).

Wichtig zu beachten: Rückfragen und Skepsis zulassen; auf erwartbare Bedenken (z. B. Datenschutz oder Befürchtungen, dass aus den Befragungsergebnisse sowieso nichts gemacht wird) vorbereitet sein.

Schritt 3: Durchführung der Mitarbeiter*innenbefragung

Im Gegensatz zu den Vorarbeiten stellt sich die eigentliche Durchführung der Mitarbeiter*innenbefragung recht unkompliziert dar. Die Teilnehmer*innen erhalten – je nach Befragungsform – einen Papierfragebogen oder einen Link zur Online-Befragung.

Von Seiten des Steuerungskreises sollte in der Zeit der MAB eine Ansprechperson für Rückfragen zur Verfügung stehen, die auch ein Auge auf den Rücklauf hat, um Beschäftigte ggf. erneut zur Teilnahme zu motivieren, damit möglichst viele Fragebögen ausgefüllt zurückkommen. Im Falle der Online-Variante muss auch der technische Support in dieser Zeit gesichert sein.

Schritt 4: Ergebnisse

Die Daten können mit verschiedenen Blickwinkeln ausgewertet werden (z.B. für den gesamten Betrieb oder für bestimmte Tätigkeitsgruppen).

Die Dokumentation sollte in einem Ergebnisbericht festgehalten werden, der an den gesamten Steuerungskreis und die Geschäftsführung weitergegeben wird.

Der Steuerungskreis sollte nun darüber entscheiden, welche Ergebnisse Handlungsbedarfe anzeigen und darüber, ob die entsprechenden Felder mithilfe weiterer Methoden vertiefend untersucht werden oder ob direkt Maßnahmen abgeleitet werden sollten. Alle betroffenen Entscheidungsträger*innen (z.B. Führungskräfte, Mitarbeitervertretung) müssen in die Maßnahmenplanung direkt einbezogen werden, auch wenn sie nicht zum Steuerungskreis gehören.

Wichtig ist außerdem die Information der Beschäftigten über die Ergebnisse der MAB sowie die daraus folgenden Schritte. Dies kann schriftlich oder in einer Versammlung vermittelt werden.

Schritt 5: Nachbereitung

Sichere Aufbewahrung der Daten: Für den Fall, dass die MAB in zukünftigen Jahren wiederholt wird, sollten Sie die Daten aufbewahren, anstatt sie nach der Auswertung zu vernichten. Die erhaltenen Daten sollten datenschutzkonform aufbewahrt werden.

Damit auch zukünftige MAB von der Belegschaft ernst genommen werden, ist es unerlässlich, an den Ergebnissen weiterzuarbeiten, in Kooperation mit der Geschäftsführung Maßnahmen daraus abzuleiten und immer wieder zu kommunizieren, welche Veränderungen auf die MAB zurückgehen.

Eine MAB, die nach erfolgreicher Etablierung von Veränderungsmaßnahmen eingesetzt wird, kann als Erfolgskontrollinstrument dienen.

Worauf sollte ich achten?

- Besetzen Sie einen Steuerungskreis MAB mit Vertreter*innen der Führungsebene, Interessenvertungen und Datenschutzbeauftragten sowie Fachkräften aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement bzw. Betriebsärzt*innen.
- Vereinbaren Sie vor dem Start der Planungen der MAB gemeinsame Ziele mit Interessensvertretungen und Geschäftsführung und machen Sie deutlich, dass die Umsetzung von Maßnahmen Einverständnis von beiden Seiten voraussetzt.
- Die Zeit, die für das Ausfüllen der Fragebögen benötigt wird, muss als Arbeitszeit angerechnet werden.
- Beim Ausfüllen der Fragebögen müssen die Beschäftigten unbeobachtet sein.
- Achten Sie von der Planung bis zu den Ergebnissen der MAB auf eine transparente Kommunikation, sowohl zur Geschäftsführung und den Mitarbeitervertretungen als auch zur Belegschaft.
- Machen Sie etwas mit den Ergebnissen. Sie können mit kleinen, schnell umzusetzenden Maßnahmen beginnen, um nicht zu viel Zeit zwischen die MAB und ihre Resultate kommen zu lassen.
- Halten Sie die Beschäftigten auch über das weitere Vorgehen und die Ergebnisse der Beratung des Steuerungskreises auf dem Laufenden und machen Sie auf Veränderungen aufmerksam, die auf die MAB zurückgehen.

Beispiele für standardisierte Fragebögen zum betrieblichen Gesundheitsschutz

Die folgenden Beispiele gelten für getestete Mitarbeiter*innenbefragungen im betrieblichen Gesundheitsschutz:

- COPSOQ - Copenhagen Psychosocial Questionnaire: **www.copsoq.de** (kostenpflichtig)
- KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse: **www.fragebogen-arbeitsanalyse.at** (kostenfrei)
- WAI - Work Ability Index oder Arbeitsbewältigungsindex: **www.wainetzwerk.de** (kostenpflichtig)

Zudem stellt die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) einen Fragebogen inkl. Auswertungstool zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auf ihrer Website zur Verfügung:

www.bgw-online.de

Handlungsempfehlungen

Handlungssicherheit schaffen – besonders für neue Mitarbeiter*innen

Handlungsempfehlungen greifen Themen im Unternehmen auf, die immer wieder für Verunsicherung sorgen und zu Nachfragen führen.

Geeignet für Schritt:

Worum geht's?

Hauswirtschaftliche Kräfte arbeiten eng mit ihren Kund*innen zusammen, haben jedoch während der Arbeit in der Regel nur wenig Kontakt zu Kolleg*innen und Vorgesetzten. Wenn Fragen aufkommen, steht eine Ansprechperson oftmals nicht zur Verfügung.

Handlungsempfehlungen sind schriftliche Dokumente, die helfen wiederkehrende Fragen zu ihrer Arbeit zu beantworten. Sie geben Empfehlungen, wie vorgegangen werden kann, wenn Hauswirtschaftskräfte Unterstützungsbedarf haben und erhöhen die Handlungssicherheit im Umgang mit den Kund*innen.

Die Handlungsempfehlungen können sich auf ein breites Themenspektrum beziehen, die von der Händehygiene über den Umgang mit Beschwerden von Kund*innen oder Angehörigen bis hin zur Dokumentation der Arbeit reichen.

Hier zeigen wir Ihnen, wie Sie in Workshops gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Handlungsempfehlungen erarbeiten können.

Was soll erreicht werden?

- Mitarbeitenden wird Handlungssicherheit in verunsichernden Situationen gegeben. Das gilt besonders bei neuen Mitarbeitenden in der Phase ihrer Einarbeitung.
- Hauswirtschaftliche Koordinator*innen werden entlastet.
- Es werden einheitliche Strukturen im Unternehmen entwickelt, wie in bestimmten Situationen vorzugehen ist.

Welche Voraussetzungen sind nötig?

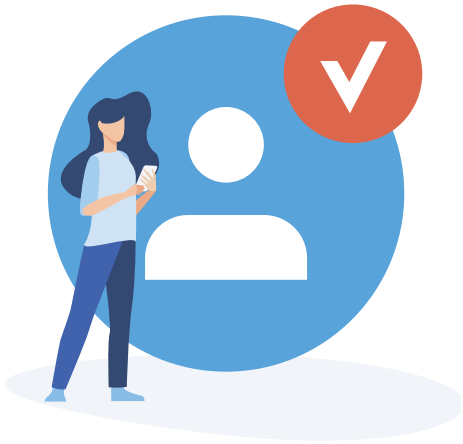
Wir empfehlen für die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen die Durchführung eines Workshops.

Sie benötigen: Stifte, Moderationskarten, Pinnwand, Nadeln, Klebepunkte, Kamera.

Moderation: Überlegen Sie, wer die Moderation übernehmen könnte. Es empfiehlt sich, jemanden auszuwählen, der/die bereits Moderationskenntnisse und -erfahrungen mitbringt.

Wer kann/soll sich beteiligen?

Die Moderator*innen laden die Koordinator*innen der hauswirtschaftlichen Dienste oder die direkten Vorgesetzten der Hauswirtschaftskräfte zu dem Workshop ein.



Wie gehe ich vor?

Schritt 1: Einführung

Die Moderator*innen führen kurz in das Thema ein und stellen die Ziele und den Ablauf des Workshops vor.

Schritt 2: Ideensammlung und anschließender Austausch zu den Ergebnissen

Die Teilnehmenden überlegen sich innerhalb von 10 Minuten Themen, die immer wieder für Verunsicherung und Nachfragen bei den hauswirtschaftlichen Kräften sorgen. Sie notieren ihre Ergebnisse und stellen diese im Plenum zur Diskussion.

Die Moderator*innen heften die Karten samt ggf. ergänzender Aspekte aus der Plenumsdiskussion an eine Pinnwand.

Schritt 3: Gewichtung der gefundenen Themen

Die Teilnehmenden erhalten jeweils fünf Klebepunkte, mit denen sie die aus ihrer Sicht wichtigsten Themen bewerten. Die Punkte können einzeln an Themen oder zwei oder mehr zu einem Thema vergeben werden. Die Gewichtung dient dazu, herauszufinden, welche der Themen den Teilnehmenden am wichtigsten sind und weiterbearbeitet werden sollen. Falls sehr vielen Themen aufkommen, treffen Sie gemeinsam eine Auswahl.

Schritt 4: Verteilung von Arbeitsaufträgen

Die Themen mit den meisten geklebten Punkten werden nun an die Teilnehmenden vergeben. Jede/r Teilnehmende bearbeitet ein bis zwei Themen bis zum nächsten Treffen.

Die Bearbeitung erfolgt nach einem festgelegten Schema, z. B.:

- Worum geht es?
- Was ist zu beachten?
- Ablauf
- Wo bekomme ich Hilfe?

Schritt 5: Ergebnissicherung, Abschluss und Ausblick

Gemeinsam fassen Sie die Ergebnisse zusammen und dokumentieren sie (z. B. mit Fotos). Die Moderator*innen erstellen ein Protokoll und leiten die Ergebnisse an die richtigen Stellen im Unternehmen weiter (z.B. die Geschäftsführung, Steuerungskreis Gesundheit). Zum Abschluss besprechen sie das weitere Vorgehen und halten die Teilnehmenden über den Fortschritt auf dem Laufenden.

Wichtig: Vereinbaren Sie direkt den nächsten Termin.

Schritt 6: Zweites Treffen, drittes Treffen ...

Zum zweiten Treffen bringen die Teilnehmenden die ausgearbeiteten Themen mit, und es wird gemeinsam über die Inhalte diskutiert. Es empfiehlt sich, die erarbeiteten Inhalte einige Tage vorab per Mail zur Vorbereitung an die anderen Teilnehmenden zu verschicken.

Bei Überarbeitungsbedarf wird ein weiteres Treffen vereinbart. Kleinere Überarbeitungen können auch per E-Mail zur Diskussion versandt werden.

Schritt 7: Verteilung der Handlungsempfehlungen an die Mitarbeitenden

Die fertigen Handlungsempfehlungen werden nun an die Beschäftigten verteilt und erläutert z. B. im Rahmen einer Dienstbesprechung (siehe Seite 28). Zudem werden sie den Mitarbeitenden digital zur Verfügung gestellt - z. B. per Mail oder durch Hinterlegung in den Handhelds/ Smartphones, wenn diese zur Verfügung stehen. Neue Mitarbeitende erhalten die Handlungsempfehlungen vor Arbeitsantritt.

Worauf sollte ich achten?

- Starten Sie den Workshop nicht ohne Einverständnis der Geschäftsleitung und der betrieblichen Interessenvertretung (falls im Unternehmen vorhanden).
- Achten Sie auf ein gutes Zeitmanagement, das Einhalten der Folgetermine sowie auf eine einfache, aber verständliche Dokumentation der Workshopergebnisse.
- Sie können die Verständlichkeit der Handlungsempfehlungen überprüfen, wenn Sie diese zunächst probeweise wenigen Mitarbeitenden vorstellen, um deren Rückmeldung einzuholen.

Dienstbesprechungen

Ins Gespräch kommen und Informationen weitergeben

Dienstbesprechungen können dafür genutzt werden, wichtige Informationen an die Mitarbeitenden zu geben, sie zu schulen oder auch einfach nur um miteinander ins Gespräch zu kommen.

Geeignet für die Schritte:

Worum geht's?

Hauswirtschaftliche Dienstleistungen sind ein wachsender Markt bei ambulanten Diensten. Dienstbesprechungen können dabei einen Beitrag zur Professionalisierung dieses Arbeitsbereichs leisten.

Hauswirtschaftliche Dienstleistungen werden meist allein ausgeführt. Die Mitarbeitenden sehen sich deshalb häufig als „Einzelkämpfer*innen" und haben oft nur wenig Bezug zum Unternehmen oder den Kolleg*innen. Aus diesem Grund ist der Informationsfluss innerhalb des Betriebs oft erschwert.

Um sicherzustellen, dass die Beschäftigten alle notwendigen Informationen erhalten, bietet sich die Einführung regelmäßiger Dienstbesprechungen an. Im Rahmen dieser Besprechungen haben die Mitarbeitenden zudem die Möglichkeit, sich untereinander kennenzulernen. Gleichzeitig können sie auch für die Schulung und Qualifikation oder zur Weiterentwicklung der Gefährdungsbeurteilung genutzt werden.

Was soll erreicht werden?

- Stärkung der Mitarbeiter*innenbindung zum Unternehmen
- Kennenlernen der Kolleg*innen
- Sicherstellung der Informationsweitergabe
- Möglichkeit zur Schulung und Qualifikation
- Austausch zur Durchführung und / oder Weiterentwicklung der Gefährdungsbeurteilung

Welche Voraussetzungen sind nötig?

Idealerweise sollten die Dienstbesprechungen durch die Koordinator*innen der Hauswirtschaftskräfte durchgeführt werden. Unter den Koordinator*innen verstehen wir eine Position im Unternehmen, die – ähnlich den Pflegedienstleitungen (PDL) in der Pflege – die Einsätze der Kolleg*innen plant und als Ansprechperson für Mitarbeiter*innen und Kundschaft fungiert.

Sie haben noch keine/n Mitarbeiter*in in dieser Position? Fragen Sie sich, ob der hauswirtschaftliche Bereich in Ihrem Unternehmen bereits so groß ist, dass es sich lohnen könnte, eine solche Stelle – analog zur PDL – einzurichten.

Wenn noch keine derartige Stelle in Ihrem Unternehmen vorhanden ist, moderiert der/die fachliche Vorgesetzte der hauswirtschaftlichen Kräfte die Dienstbesprechung.

Sie benötigen: Workshop-Material wie z.B. Stifte, Flipcharts, Pinnwand, Papierbögen, Klebepunkte, Moderationskarten, Pinnnadeln, eine Kamera zur Dokumentation.

Wer kann/soll sich beteiligen?

Die Koordinator*innen sind für die Moderation, sowie für Vor- und Nachbereitung der Sitzung verantwortlich. Alle Mitarbeiter*innen aus der Hauswirtschaft können teilnehmen.

Ggf. können externe Personen eingeladen werden, um Schulungsinhalte zu vermitteln.

Wie gehe ich vor?

Vorbereitung

Die Mitarbeitenden werden frühzeitig zur Dienstbesprechung eingeladen und über die geplanten Inhalte informiert. Planen Sie wenigstens zwei Stunden für die Dienstbesprechung ein.

Für die Durchführung benötigen Sie einen Raum, in dem Sie ungestört sind.

Die Koordinator*innen überlegen sich im Voraus, welche Inhalte vermittelt werden sollen und erstellen einen Plan für den Ablauf. Sehen Sie immer einen Tagesordnungspunkt für Themen und Fragen aus der Belegschaft vor und geben Sie ihnen die Gelegenheit, sich aktiv in die Dienstbesprechung einzubringen.

Durchführung

Begrüßen Sie Ihre Mitarbeitenden und stellen Sie die geplanten Inhalte der Dienstbesprechung vor. Dies können betriebliche und personelle Veränderungen sein, betriebswirtschaftliche Informationen, Ideen zur betrieblichen Zukunft, die Vorstellung von Weiterbildungsangeboten oder die Abfrage von Qualifikationswünschen etc.

Geben Sie den Mitarbeitenden während der Dienstbesprechung die Gelegenheit für Nachfragen. Ermöglichen Sie ihnen, ihre eigenen Themen und Sichtweisen in Dienstbesprechungen einzubringen.

Dienstbesprechungen können auch einen inoffiziellen Teil zum gegenseitigen Austausch und Kennenlernen beinhalten – z. B. ein gemeinsames Frühstück oder Mittagessen.

Es besteht aber auch die Möglichkeit, einen Tagesordnungspunkt für die Schulung und Qualifikation der Beschäftigten zu nutzen, z.B. hinsichtlich bestimmter Krankheitsbilder oder zum Umgang mit schwierigen Kund*innen.

Ein weiterer Einsatzbereich der Dienstbesprechung könnte die Erhebung psychischer Belastungen für die Gefährdungsbeurteilung sein.

Für die Durchführung bietet der vorliegende Leitfaden mehrere einfach durchzuführende Instrumente (z.B. die Arbeitssituationsanalyse siehe Seite 12 oder das Körpermapping siehe Seite 14), die im Rahmen einer Dienstbesprechung zum Einsatz kommen könnten.

So könnten Sie die gesetzlich vorgegebene Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung mit dem Austausch und dem Kennenlernen Ihrer Mitarbeitenden verknüpfen. Dabei gilt aber natürlich wie sonst auch: Dokumentieren Sie die Ergebnisse und sorgen Sie dafür, dass die entwickelten Ideen zur Verbesserung auch umgesetzt werden.

Wenn nicht auf anderem Wege durchgeführt, bietet es sich an, einmal im Jahr eine Dienstbesprechung mit der Gefährdungsbeurteilung zu verbinden. Auch nach größeren betrieblichen Veränderungen könnte die Dienstbesprechung zu diesem Zwecke genutzt werden.

Vergessen Sie zum Abschluss der Dienstbesprechung nicht, einen Folgetermin zu vereinbaren.

Beispiel Tagesordnung

(1) Begrüßung & Vorstellung der Tagesordnung
(2) Neuigkeiten aus dem Betrieb
(3) Neue Leitung in der Filiale Nord
(4) Neue Angebote des Pflegedienstes
(5) Schulung: Tourenplanung mit dem Smartphone
(6) Sonstiges
(7) Abschluss & nächster Termin
(8) Gelegenheit zum kollegialen Austausch

Nachbereitung

Protokollieren Sie die Sitzungen und verteilen Sie das Protokoll zeitnah an alle Teilnehmer*innen – aber auch an die hauswirtschaftlichen Kräfte, die nicht an der Dienstbesprechung teilnehmen konnten.

Dokumentieren Sie die Ergebnisse der ggf. durchgeführten Gefährdungsbeurteilung in Ihren Unterlagen. Aufgedeckten Belastungen sollten Maßnahmen folgen, um diese zu verringern. Das Vorgehen hierzu finden Sie im vorliegenden Leitfaden.

Worauf sollte ich achten?

- Dienstbesprechungen wirken am besten, wenn sie sich am Informationsbedarf der Mitarbeitenden orientieren und mindestens zweimal im Jahr stattfinden.
- Laden Sie die Mitarbeitenden rechtzeitig zu der Dienstbesprechung ein.
- Nehmen Sie sich genug Zeit.
- Geben Sie den Mitarbeitenden Raum für Nachfragen und Wortmeldungen.
- Informieren Sie alle Mitarbeitenden aus der Hauswirtschaft über die Ergebnisse der Dienstbesprechung.

Mitarbeiter*innen-Gespräche

Miteinander ins Gespräch kommen

Mitarbeiter*innengespräche sind ein Personalentwicklungsinstrument, mit dem Führungskräfte und Mitarbeiter*innen ins Gespräch kommen können. Führungskräfte können diese Gespräche dazu nutzen, Anerkennung und Wertschätzung auszudrücken und den Mitarbeiter*innen Feedback zu ihrer Arbeit zu geben. Die Mitarbeiter*innen erhalten ihrerseits die Möglichkeit, Anliegen und Kritik, aber auch Weiterbildungswünsche zu äußern.

Geeignet für die Schritte:

Worum geht's?

Eine gelungene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen ist eine zentrale Basis für ein gut funktionierendes Unternehmen und somit für dessen wirtschaftlichen Erfolg. Die alltägliche Kommunikation am Arbeitsplatz ist jedoch oft für ein Gespräch über wichtige Grundsatzfragen, z. B. über Ziele und Ergebnisse der Arbeit, Zusammenarbeit, Wünsche und Ziele der Mitarbeiter*innen nicht geeignet. Hier können Mitarbeiter*innengespräche ein hilfreiches Mittel sein.

Was soll erreicht werden?

- Mitarbeiter*innen und Führungskräfte können unter vier Augen und in einem geschützten Rahmen miteinander sprechen.
- Beide können Rückmeldung zu ihrer Arbeit geben und Zielvereinbarungen entwickeln.
- Mitarbeiter*innen werden „gehört" und ihre Leistungen finden Anerkennung.
- Verbesserungspotentiale insbesondere in Bezug auf die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit können aufgedeckt werden.

Welche Voraussetzungen sind nötig?

Sie benötigen: Stifte und Papier und mindestens eine Stunde ungestörte Zeit.

Wer kann/ soll sich beteiligen?

Die direkten Führungskräfte sprechen einmal jährlich mit allen Mitarbeiter*innen.

Wie gehe ich vor?

Viele Wege führen nach Rom – und es gibt viele Möglichkeiten, ein gutes Mitarbeiter*innengespräch zu führen. Sie können das Gespräch vollkommen offenhalten oder vorher strukturieren, indem Sie sich konkrete Fragen überlegen. Im Folgenden stellen wir Ihnen eine grob strukturierte Variante eines Mitarbeiter*innengesprächs vor.

Schritt 1: Gesprächsvorbereitung

Machen Sie frühzeitig einen Termin mit Ihren Mitarbeiter*innen aus. Der Termin sollte in der Arbeitszeit liegen und als Arbeitszeit gelten. Beiden Gesprächspartner*innen sollte Ziel und Zweck des Gesprächs im Voraus klar sein. Senden Sie mit der Einladung zum Gespräch eine Übersicht mit Inhalten und Ablauf (wie z. B. Leitfragen für das Gespräch) mit.

Die Führungskraft sollte genügend Zeit einplanen, so dass alle relevanten Themen eingehend besprochen werden können. Störungen sollten vermieden werden. Sorgen Sie für eine möglichst ruhige und für beide Seiten entspannende Gesprächsatmosphäre.

Vor dem Gespräch können Sie Ihren Mitarbeiter*innen auch einen Fragebogen zur Vorbereitung an die Hand geben, auf dem sie notieren können, wie sie die eigene Arbeitssituation beurteilen. Diese Notizen können sie in das Gespräch mitbringen.

Schritt 2: Gesprächsdurchführung

Bei der Durchführung kann ein grober Gesprächsleitfaden sinnvoll sein, um sicher zu gehen, dass auch wirklich alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden. Hier ein Beispiel für eine grobe Strukturierung - nutzen Sie je ein DINA4 Blatt für jeden Abschnitt:

„Blick zurück“

Was war in der Vergangenheit wichtig? Was hat gut, was hat nicht so gut funktioniert? Wo lagen Belastungen? Was hat Ihnen geholfen, Ihre Arbeit gut zu bewältigen?

„Blick nach vorn“

Was soll in Zukunft beibehalten, was verbessert und was anders gemacht werden?

„Vereinbarungen“

Wer muss was tun, um eine Verbesserung für beide Seiten zu erzielen? Was soll als Nächstes bezüglich Arbeitsaufgaben, Zusammenarbeit, Unterstützung, Fördermaßnahmen und persönlicher Entwicklung passieren? Wo besteht Handlungsbedarf?

Am Ende des Gesprächs heften Sie die drei Zettel zusammen. Beide Parteien unterzeichnen auf dem letzten Bogen, um die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarungen zu unterstreichen. Die Unterschriften stellen dabei nur einen symbolischen „Vertrag“ dar.

Der Gesprächsbogen wird vom Vorgesetzten aufbewahrt – die Mitarbeiter*innen erhalten eine Kopie der Aufzeichnungen. Die Inhalte des Gesprächs sind vertraulich. Eine

Ausnahme bilden dabei konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen, weil sie von Vorgesetzten veranlasst bzw. organisiert werden müssen.

Sollten die Mitarbeiter*innen nicht zufrieden sein mit dem Verlauf des Gesprächs, so können sie dies ebenfalls festhalten und erst dann ihre Unterschrift auf dem letzten Bogen setzten. In solchen Fällen sollten Sie versuchen, die Unstimmigkeiten möglichst zeitnah zu klären. Wenn keine Einigung möglich ist, muss ein neues Gespräch stattfinden.

Die getroffenen Vereinbarungen auf dem Gesprächsbogen dienen als Grundlage für folgende Gespräche.

Schritt 3: Gesprächsnachbereitung

In der Nachbereitung werden die im Gespräch vereinbarten Veränderungen eingeleitet. Beide Gesprächspartner*innen überprüfen, ob die Vereinbarungen eingehalten werden.

Worauf sollte ich achten?

- Machen Sie die Termine frühzeitig aus.
- Geben Sie Ihren Mitarbeiter*innen Zeit, sich auf den Termin vorzubereiten und sich ggf. mit Vorbereitungsbögen vertraut zu machen.
- Klären Sie Ihre Mitarbeiter*innen über die Inhalte und Ziele der Mitarbeiter*innengespräche auf.
- Nehmen Sie sich Zeit für das Gespräch.
- Die Inhalte des Gesprächs müssen zwingend vertraulich behandelt werden.
- Achten Sie darauf, dass getroffene Vereinbarungen auch eingehalten werden.
- Aus dem Gespräch resultieren weder Kündigung noch Abmahnungen.
- Das Gespräch dient nicht dem Leistungsvergleich der Beschäftigten untereinander.
- Gehaltsverhandlungen sind nicht Thema des Gesprächs.

Kollegiale Beratung

Arbeitsbezogene Probleme gemeinsam reflektieren

Die kollegiale Beratung dient der gemeinsamen Reflexion arbeitsbezogener Probleme unter Kolleginnen und Kollegen.

Geeignet für Schritt:

Worum geht's?

Es handelt sich um ein strukturiertes Verfahren, in dem die Beteiligten unterschiedliche Rollen einnehmen. Es bietet sich vor allem an, um mit unmittelbaren Kolleg*innen oder mit Beschäftigten bzw. Führungskräften einer Ebene arbeitsbezogene Probleme zu besprechen und Lösungen zu entwickeln. Die kollegiale Fallberatung unterscheidet sich von pflegerischen Fallbesprechungen.

Was soll erreicht werden?

- soziale Unterstützung durch Kolleg*innen, um einzelnen Mitarbeitenden oder Führungskräften zu ermöglichen, besser mit Arbeitsanforderungen und -belastungen umzugehen.
- Förderung der Handlungsfähigkeit von Mitarbeiter*innen.

Welche Voraussetzungen sind nötig?

Organisation: Es empfiehlt sich, die kollegiale Beratung dauerhaft als bedarfsorientiertes Angebot für Mitarbeitende und Führungskräfte zu ermöglichen. Sie erfolgt innerhalb der Arbeitszeit.

Einarbeitung/Schulung: Achten Sie darauf, dass Mitarbeitende oder Führungskräfte, die eine kollegiale Fallberatung nutzen möchten, zuvor eine Einarbeitung hierzu durch eine Person erhalten, die mit diesem Verfahren vertraut ist. Gerade zu Anfang sollte diese Person die Teilnehmenden bei der kollegialen Beratung begleiten und unterstützen. Die Teilnehmenden sollten alle Rollen im Rahmen der kollegialen Fallberatung kennenlernen und ausprobieren können. Dadurch werden sie in die Lage versetzt, weitere kollegiale Fallberatungen selbst durchzuführen.

Kommunikation: Zudem sollten Regeln zur Kommunikation vereinbart werden. Diese lassen sich vorab z.B. auf einer Flipchart notieren und vereinbaren. Wichtige Kommunikationsregeln sind z.B.

- sich kurz und knapp fassen.
- zum Thema sprechen
- Ich-Botschaften senden.
- wertschätzend und auf Augenhöhe miteinander kommunizieren.
- andere nicht unterbrechen.

Dauer: Eine Beratung dauert zwischen 45 Minuten und maximal 90 Minuten.

Sie benötigen: Stifte und Flipcharts sowie ggf. eine Kamera zur Dokumentation.

Moderation: Die Rolle der Moderation sollte eine Person aus dem Kreis der Kolleg*innen übernehmen, der oder die an der kollegialen Beratung teilnimmt.

Wer kann/soll sich beteiligen?

An einer kollegialen Fallberatung kann eine Gruppe bzw. ein Team aus Arbeitskolleg*innen teilnehmen. Es ist dem oder der Fallgeber:in überlassen, welche Kolleg*innen sie zur gemeinsamen kollegialen Beratung ansprechen möchte.

Wie gehe ich vor?

In der Regel werden sechs bis sieben unterschiedliche Phasen der kollegialen Fallberatung unterschieden, die nun kurz erläutert werden:

(1) **»Casting« (5 Minuten):** Zu Beginn wählt die fallgebende Person die sie beratenden Kolleg*innen aus. Daraufhin folgen Begrüßung, Einführung und assoziative Einstimmung auf das Thema.

(2) **»Verteilung der Rollen« (10-15 Minuten):** Danach klären die Teilnehmenden unter sich die Rollenverteilung. Folgende Rollen sollten bei einer kollegialen Fallberatung übernommen werden:

- **Fallgeber*:in:** Diese Rolle übernimmt stets die Person, die ein arbeitsbezogenes Problem einbringt. Diese Rolle umfasst die Schilderung des Problems und die Bewertung der Problemlösungsideen, die von den beratenden Kolleg*innen entwickelt wurden.
- **Moderation:** Sie umfasst folgende Aufgaben: die Beachtung von Redebeiträgen und ihrer Reihenfolge, die Strukturierung und Zusammenfassung von Diskussionsbeiträgen, die Einhaltung von Kommunikationsregeln, der Rollen und des Zeitrahmens;
- **Beratung:** Sie sollen das vom Fallgeber oder der Fallgeberin geschildete arbeitsbezogene oder berufliche Problem vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen untersuchen und diskutieren.
- **Protokollführung:** Ihr obliegt das Festhalten der zentralen Schritte und Diskussionsinhalte auf Flipchart.
- **ggfls. Prozessbeobachtende:** Sie sieht vor, der Gruppe zum Abschluss der kollegialen Beratung ein Gesamtfeedback zu geben. Das Feedback kann sich z.B. an folgenden Fragen orientieren: Wurden die Kommunikationsregeln, die Rollen und der Zeitrahmen eingehalten? Wie sind die Beteiligten miteinander umgegangen?

(3) **»Spontanbericht der fallgebenden Person« (5 Minuten):** Der/die Fallgeber*in schildert in wenigen Minuten aus seiner / ihrer Sicht ihr arbeitsbezogenes Problem und dessen Ausgangssituation.

(4) **»Klärung der zu bearbeitenden Schlüsselfrage« (5 Minuten):** die / der Fallgeber*in verständigt sich mit den Beratenden auf eine Schlüsselfrage, zu welcher die Beratenden im nächsten Schritt Problemlösungen entwickeln sollen. Zugleich klären die Beratenden, mit welchen Methoden sie diese Schlüsselfrage bearbeiten möchten (z.B. Brainstorming mit anschließender Diskussion).

(5) **»Beratung« (10-15 Minuten):** Die Beratenden tauschen sich zur Schlüsselfrage aus und entwickeln mit Blick auf das geschilderte Problem Lösungsideen, die auf Flipcharts festgehalten werden. In dieser Phase hält sich die fallgebende Person aus der Diskussion heraus und beschränkt sich auf das Zuhören.

(6) **»Ideenbewertung« (5 Minuten):** In dieser abschließenden Phase bewertet die fallgebende Person die erarbeiteten Problemlösungsideen. Sie kann nun die entwickelten Problemlösungsideen nutzen. In der abschließenden Phase können die Teilnehmenden auch prüfen, ob es aus ihrer Sicht erforderlich ist, für die mögliche Umsetzung von Problemlösungsideen die Unterstützung anderer betrieblicher Ansprechpersonen, wie BGM-Expert*innen oder Führungskräfte, einzuholen. Falls eine/n Prozessbeobachtende benannt wurde, gibt sie/er ein Feedback zu den oben genannten Fragen.

Worauf sollte ich achten?

- Die Wirksamkeit der kollegialen Beratung steht und fällt mit der Unterstützung durch Führungskräfte auf allen Ebenen. Es ist zudem wichtig, für eine Einweisung der Beschäftigten in das Verfahren zu sorgen und die notwendige Arbeitszeit zur Durchführung zur Verfügung zu stellen.
- Falls im Unternehmen vorhanden, sollte auch die betriebliche Interessenvertretung die bedarfsorientierte Durchführung kollegialer Beratungen unterstützen.
- Die Teilnahme erfolgt auf freiwilliger Basis.

Tipps zum Weiterlesen

- Kocks, Andreas & Segmüller, Tanja (Hrsg.) (2019): Kollegiale Beratung im Pflegeteam. Implementieren – Durchführen – Qualität sichern. Wiesbaden: Springer
- Tietze, Kim-Oliver (2018): Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: rororo

Ideen-Treffen

Schnell & einfach – gemeinsam Belastungen erkennen und Lösungen finden

"Ideen-Treffs" sind ein Instrument zur Erhebung und Bearbeitung psychischer Belastungen, das die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) entwickelt hat, um den Arbeitsschutz in Unternehmen zu verbessern.

Geeignet für die Schritte: 2 3

Worum geht's?

"Ideen-Treffen" sind regelmäßige Besprechungen mit einem festen Ablauf, die vor allem für kleine Betriebe geeignet sind, da sie mit sehr wenig Aufwand und ohne besondere Vorkenntnisse durchführbar sind.

Was soll erreicht werden?

Mit "Ideen-Treffen" können Mitarbeiter*innen und Führungskräfte gemeinsam Probleme im Betrieb bearbeiten und lösen. Die Methode eignet sich auch für die Erhebung psychischer Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung.

Welche Voraussetzungen sind nötig?

Die DGUV stellt **Aufgabenbögen online** zur Vorbereitung des Ideentreffs online zur Verfügung **(PDF Seite 24)**. Zudem finden Sie dort eine Vorlage zur Dokumentation für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zur Nachbereitung des Ideen-Treffs **(PDF S. 29)**.

Sie können die Aufgabenbögen ausdrucken und auf eine Pinnwand heften. In sehr kleinem Kreis kann auch die Nutzung der Aufgabenbögen in Papierform ausreichend sein. Wichtig ist, dass die Teilnehmer*innen sehen, was notiert wird.

Sie benötigen einen ungestörten Raum und eine/n Moderator*in.

Dauer: mit Vor- und Nachbereitung ca. 2 Stunden

Wer kann/soll sich beteiligen?

1 Moderator*in und 4-7 Beschäftigte aus dem gleichem Tätigkeitsbereich/gleicher Tätigkeit

Wie gehe ich vor?

Die Teilnehmenden werden von Ihnen/der Moderator*in eingeladen.

Schritt 1: Was läuft – was nicht?

Zeitbedarf ca. 15 Minuten

Jede teilnehmende Person gibt Antworten auf folgende Fragen:

- Was ist in letzter Zeit gut gelaufen?
- Was könnte verbessert werden?

Sammeln Sie die Ergebnisse auf einem Flipchart oder auf Moderationskarten, die Sie an die Pinnwand heften. In einem sehr kleinen Kreis kann auch ein Papierbogen auf dem Tisch ausreichen.

Schritt 2: Hauptthema finden

Zeitbedarf ca. 5 Minuten

Wählen Sie aus den Ergebnissen aus Schritt 1 ein Thema aus. Die Auswahl kann z.B. durch Abstimmung erfolgen. Leitfrage:

- Welches Thema ist so wichtig, dass es zuerst bearbeitet werden soll?

Schritt 3: Lösungen finden

Zeitbedarf ca. 30 Minuten

Jeder gibt Antworten auf folgende Fragen:

- Was ist vorhanden/anders, wenn wir unser Ziel erreicht haben? (z. B. Meine Arbeitsmittel befinden sich immer am jeweils vorgesehenen Platz – positiv formulieren!)
- Was kann jede bzw. jeder Einzelne heute oder morgen tun, um das Ziel zu erreichen? (z. B. Ich lege Arbeitsmittel, die ich nicht mehr brauche, sofort zurück – Eigeninitiative)
- Was können wir tun, dass es so bleibt? (z. B. Wir überprüfen und optimieren das bisherige Ordnungssystem – kurz-/mittelfristige Planung)
- Welche positiven und negativen Auswirkungen hat das Erreichen des Ziels) (z. B. positiv: Keiner muss suchen; negativ: Alle müssen sich disziplinieren)

Auch hier: Sammeln Sie die Ergebnisse auf einem Flipchart oder auf Moderationskarten, die Sie an die Pinnwand heften. In einem sehr kleinen Kreis kann auch ein Papierbogen auf dem Tisch ausreichen.

Schritt 4: Aufgabenblatt füllen

Zeitbedarf ca. 5 Minuten

Die Ergebnisse schriftlich festlegen: Wer macht was bis wann? Nutzen Sie hierzu das anfangs genannte Aufgabenblatt, das Sie online herunterladen können.

Schritt 5: Nachbereitung/ Dokumentation

Nutzen Sie die anfangs genannte Vorlage zur Dokumentation für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, um die erarbeiteten Gefährdungen sowie die Vorschläge zur Lösung im Nachgang zum Ideen-Treff festzuhalten.

Folgetreffen (ab dem 2. Treffen)

Schritt 0: Was hat sich seit dem letzten Ideen-Treff getan? Die verantwortlichen Personen informieren über Veränderungen.

Leitfragen:

- Was hat sich getan bzw. was habe ich erreicht?
- Was hat gut geklappt?
- Welche Hindernisse sind aufgetreten?
- Wie soll weiter vorgegangen werden?

Im Aufgabenblatt werden die noch erforderlichen Maßnahmen notiert.

Lösungsvorschläge, die nicht umgesetzt werden konnten, müssen nochmals besprochen werden (Schritt 3).

Danach beginnt der Ablauf, wie vorher beschrieben unter Schritt 1.

Worauf sollte ich achten?

- Beginnen und enden Sie pünktlich.
- Die Teilnahme ist freiwillig.
- Niemand muss über gesundheitliche Beeinträchtigungen sprechen.
- Jeder darf sagen was er/sie denkt, aber der Umgang sollte wohlwollend und wertschätzend sein.
- Alle Beiträge werden ernstgenommen.
- Es wird gemeinsam entschieden, was veröffentlicht werden darf.
- Für die Folgetreffen: Überprüfen Sie, ob die geplanten Maßnahmen auch umgesetzt wurden/werden. Sie können auch mit kleineren Maßnahmen beginnen. Wichtig ist allein, dass etwas passiert!

Material

- Berger, S., Portuné, R., Rohn, S., Wagner, G., Willingstorfer, B. (2014/2016): Gesund und fit im Kleinbetrieb. So geht's mit Ideen-Treffen. Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung. Herausgeber: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)

  publikationen.dguv.de

- Hilfreiche Videos und weitere Informationen zum Ideen-Treff finden Sie hier:

  www.dguv.de

Impressum

Eine Veröffentlichung von

Gesundheitswirtschaft Nordwest e.V.

Hinter dem Schütting 8 · 28195 Bremen

Telefon: 0421 33 62 73 15

E-Mail: **office@gwnw.de**
Internet: **www.gwnw.de**

sowie

Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw)

FVG West

Wiener Straße 9 · 28359 Bremen

Telefon: 0421 21 86 17 47

E-Mail: **info@iaw.uni-bremen.de**

Internet: **iaw.uni-bremen.de**

Autor*innen: Guido Becke, Britta Busse, Maya Paysen, Stephanie Pöser, Sabine Röseler, Tobias Ubert

Gestaltung: Brunné Marketing, Bremen | **brunnee.de**

Bildnachweis: Envato Elements – elements.envato.com

Dieser Handlungsleitfaden ist im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten (FlexiGesA)" entstanden.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter:

www. flexigesa.de

Stand: Juni 2021

flexigesa

Quellen

Berger, S., Portuné, R., Rohn, S., Wagner, G., Willingstorfer, B. (2014/2016). Gesund und fit im Kleinbetrieb. So geht's mit Ideen-Treffen. Tipps für Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung. Herausgeber: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)
Abrufbar unter: **publikationen.dguv.de**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2018). Arbeitssituationsanalyse/ BGW asita Gruppen-diskussionsverfahren.
Abrufbar unter: **www.bgw-online.de**

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2019). Psychische Gesundheit im Fokus - BGW-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung.
Abrufbar unter: **www.bgw-online.de**

Knieps, F., Pfaff, H. (Hrsg.) (2020). Mobilität - Arbeit - Gesundheit. BKK Gesundheitsreport 2020.
Abrufbar unter **www.bkk-dachverband.de**

Kocks, A. & Segmüller, T. (Hrsg.) (2019): Kollegiale Beratung im Pflegeteam. Implementieren – Durchführen – Qualität sichern. Wiesbaden: Springer

Köhnen, H. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Mapping: Die Darstellung von Gesundheits- und Sicherheitsproblemen am Arbeitsplatz.
Abrufbar unter: **www.tatort-betrieb.de**

Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Hrsg.) (2017). Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.
Abrufbar unter: **www.gda-psyche.de**

Tietze, K.-O. (2018): Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: rororo

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Das Projekt „Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten" wird mit Mitteln des Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Förderinitiative „Gesund – ein Leben lang – Förderung von Forschungsverbünden zur Gesundheit in der Arbeitswelt" gefördert und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

Urheberrechte

Der Handlungsleitfaden sowie alle in ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Studienbands darf ohne schriftliche Genehmigung der Verantwortlichen vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.