

# Flexibel. Gesund. Arbeiten.

Leitfaden für IT-Dienstleister zur Umsetzung der  
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen



Arbeitshilfen und Tipps zur Förderung der psychischen Gesundheit von Beschäftigten

# Inhaltsverzeichnis

## I. Einführung

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt	3
flexigesa – Psychische Gesundheit im Fokus	4

## II. Wissen

Gestaltungsfelder für gesundes agiles Arbeiten	5
Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	8
Vorteile für Ihr Unternehmen	9
Systematisches Vorgehen in 7 Schritten	10
Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefähr- dungsbeurteilung psychischer Belastungen bei agiler Projektarbeit	12

## III. Praxis

Instrumente und zugehörige Schritte	14
Arbeitssituations-Analyse	15
Körpermapping	17
Ressourcenlandkarte	20
Überblick über Gesundheitsressourcen	23
Mitarbeiter*innenbefragung	24
Gesundheitsretro	28
Gesundheitsretro AG	32
Der digitale »Kaffeemaschinen-Kanal«	34
Legoboards	36
Coaching-Workshops Homeoffice	39
Ideen-Treffen	42

## Anhang

Impressum	45
-----------	----



# Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

**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). Auch für Arbeitgeber\*innen der IT-Branche ist es deshalb wichtig, sich mit diesem Thema zu beschäftigen.**

Ein Arbeitskonzept, das in der Branche immer größere Verbreitung findet, ist das agile Arbeiten. Ursprünglich in der Softwareentwicklung entstanden, fand es Einzug in andere IT-nahe Unternehmen und ist mittlerweile auch in anderen Branchen im Einsatz – mit steigender Tendenz (VBG 2019).

Agile Arbeit ist durch das Zusammenspiel verschiedener Merkmale gekennzeichnet. Hierzu zählen z.B. interdisziplinäre Teams, die mit einem großen Maß an Autonomie ausgestattet sind, hohe Transparenz in Bezug auf Aufgabenbearbeitung und Projektfortschritt, kurze Iterationsschleifen mit teaminternen und kundenorientierten Feedbackrunden und ein Führungsverständnis ohne klassische Hierarchien.

Es gibt verschiedene Methoden, sogenannte Frameworks, um Arbeit agil zu gestalten. Eines der am weitest

verbreiteten Frameworks ist „Scrum“. Es bietet einen Rahmen für die Zusammenarbeit von Teams, das auf einer klaren Definition von Rollen, Meetings und Werkzeugen basiert. Diese geben den Teams eine Struktur, um ihre Arbeit im Sinne der agilen Prinzipien erledigen zu können. In diesem Handlungsleitfaden stellt Scrum die Grundlage unseres Verständnisses von agiler Arbeit dar. Es existieren aber auch andere Frameworks (z.B. Kanban).

Agiles Arbeiten funktioniert allerdings nur, wenn die Rahmenbedingungen im Unternehmen es zulassen. So ist ein hohes Maß an Autonomie der Teams nur möglich, wenn diese auch die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse über Arbeitsmenge und erforderliche Ressourcen erhalten. Falls dies nicht der Fall ist, kann die Arbeit in agilen Strukturen Belastungen mit sich bringen, die die Gesundheit Ihrer Beschäftigten gefährden kann. Weitere mögliche Belastungen von agiler Arbeit können durch hohe Arbeitsintensität und Zeitdruck aufgrund der zum Teil engen Taktung von Iterationsschleifen oder wegen der Bearbeitung von mehreren parallelen Projekten entstehen. Die enge Einbindung und Transparenz gegenüber Kund\*innen kann zu Konflikten führen und damit die Gesundheit der Beschäftigten gefährden.

Gleichzeitig stehen viele dieser Merkmale der agilen Arbeit mit positiven Auswirkungen auf die Gesundheit in Zusammenhang. So haben Autonomie und Gestaltungsspielraum bei der Arbeit einen positiven Effekt auf die Gesundheit und auf die Motivation von Beschäftigten. Teamarbeit bietet Beschäftigten oft Wertschätzung und Motivation durch sozialen Zusammenhalt und gegen-

seitige Unterstützung. Genauso kann regelmäßiges Feedback die Gesundheit fördern. Diese Aspekte werden „Ressourcen“ genannt. Sie sind positive Energiequellen, die Ihren Beschäftigten zur Verfügung stehen, um den Anforderungen des Berufs entgegenzutreten (siehe Seite 23) 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

Das Verbundprojekt „Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten“ (FlexiGesA) 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 IT-Dienstleistungs-Unternehmen.**

Flexigesa beruht auf der engen Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft, 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 IT-Dienstleistern 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 IT-Dienstleistungs-Unternehmen. 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](http://www.flexigesa.de)



# Gestaltungsfelder für gesundes agiles Arbeiten

Agiles Arbeiten beinhaltet Potenziale für gesundheitsförderliches Arbeiten. Ein Beispiel hierfür ist die soziale Unterstützung im Rahmen der Selbstorganisation von IT-Entwicklungsteams. Agiles und zugleich gesundes Arbeiten ist aber kein Selbstläufer. Es kommt vielmehr darauf an, die gesundheitsförderlichen Potenziale zu entfalten und mögliche nachteilige Auswirkungen agilen Arbeitens zu reduzieren (z.B. Arbeitsintensivierung).

Hierzu eignet sich eine Gestaltungsstrategie, die darauf abzielt, bei agiler Arbeit psychische Belastungen abzubauen und Gesundheitsressourcen zu stärken. Es empfiehlt sich, diese Strategie umzusetzen, indem unterschiedliche Gestaltungsfelder gesunder agiler Arbeit in den Blick genommen werden. Im Folgenden werden ausgewählte relevante Gestaltungsfelder skizziert.

- Kompetenzen entwickeln
- Teams und ihre Autonomie stärken
- Von Sprints zum Langlauf

Die Gestaltungsfelder adressieren betriebliche Fach- und Führungskräfte (inkl. Scrum Master, Anforderungsmanager\*innen / Product Owner sowie Fachkräfte im Bereich des Personal- und Gesundheitsmanagements) sowie Beschäftigte aus IT-Entwicklungsteams. Sie zielen darauf ab, Prüfsteine an die Hand zu geben, mit denen sie – gemeinsam mit Mitarbeitenden – agile Arbeit gesundheitsförderlich gestalten können.

Die folgenden Gestaltungsfelder können mit den im Leitfaden vorgestellten Instrumenten und Verfahren verknüpft werden. So lässt sich die Effektivität von Maßnahmen erhöhen und die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden möglichst nachhaltig erhalten.

## Gestaltungsfeld »Kompetenzen entwickeln«

Bei agiler IT-Entwicklung sind unterschiedliche Kompetenzen gefragt. Es geht um:

- Das Erlernen agiler Arbeitsweisen und Methoden
- Die Aneignung neuer Arbeitsrollen, wie Scrum Master, Teammitglied oder Product Owner/Anforderungsmanager\*in
- Die Förderung von Gesundheitskompetenz
- Kompetenzen zur Selbstorganisation mit Blick auf das Arbeiten im Homeoffice (siehe hierzu Seite 39 „Coaching Workshop Homeoffice“)

### Take-Home-Botschaften:

- Achten sie bei Scrum Masters, Anforderungsmanager\*innen/Product Owners und agilen Teams neben einer guten fachlichen Qualifizierung und ausreichender Zeit zur Einarbeitung für diese Rollen auch darauf, die sozialen Kompetenzen gut zu entwickeln.
- Die IT-Entwicklungsteams stellen an alle Beteiligten hohe Anforderungen, die Fachlichkeit der anderen und die Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven im Team anzuerkennen. Ein höheres Niveau der Selbstorganisation im Team zu erreichen, setzt eine intensive und reflektierte Kooperation und Selbststeuerung der Teams und ihrer Mitglieder ebenso voraus wie die Fähigkeit, konstruktiv mit Konflikten umzugehen; sei es im Team oder an Schnittstellen zu Kund\*innen und



## Gestaltungsfelder für gesundes agiles Arbeiten

Führungskräften. Achten Sie daher darauf, Teamentwicklung und eine konstruktive Konfliktbearbeitung zu fördern. Scrum Masters oder agile Coaches mit entsprechenden Qualifikationen in diesen Bereichen können Teams hierbei unterstützen und begleiten.

- Fördern Sie die Gesundheitskompetenz aller agil Arbeitenden. Sie tragen damit zu einem nachhaltigen Gesundheitserhalt und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeitenden bei. Gesundheitskompetenz bezieht sich auf drei Kernbereiche:
  - Handlungsorientiertes Wissen über grundlegende Zusammenhänge zwischen (agiler) Arbeit und psychischer Gesundheit können Mitarbeitende und Führungskräfte z.B. durch betriebliche Seminare, die von Fachkräften mit gesundheitswissenschaftlicher oder arbeitsmedizinischer Expertise geleitet werden, erwerben.
  - Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, die Führungskräfte und Beschäftigte befähigen, gesundheitsorientierte Ziele und Handlungsstrategien allein, aber auch in Zusammenarbeit mit anderen zu entwickeln und zu verfolgen.
  - Mitarbeitende und Führungskräfte sollen lernen, ihre psychischen und körperlichen Befindlichkeiten und Belastungen wahrzunehmen und in Bezug darauf ein gesundheitsförderliches Verhalten zu entwickeln. Ansatzpunkte hierfür bilden verhaltensorientierte Trainings im Bereich Entspannung, Achtsamkeit und Stressmanagement.

### Gestaltungsfeld »Teams und ihre Autonomie stärken«

Teams sind eher in der Lage, möglichst dauerhaft agil und gesund zu arbeiten, wenn sie über weitreichende Autonomiespielräume zur Gestaltung ihrer Entwicklungsarbeit und zur maßgeblichen Einflussnahme auf die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit verfügen. Dazu gehören wesentlich auch die Leistungsbedingungen agiler IT-Entwicklungsarbeit.

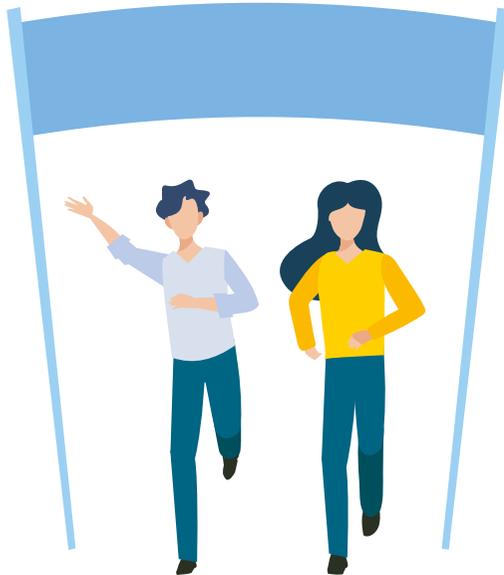
#### Take-Home-Botschaften:

- Achten sie darauf, Teams möglichst von Anfang an in die Projektakquisition bei Kund\*innen einzubinden. Dadurch ist eine realistischere Aufwandsabschätzung möglich.
- Klare und transparente Arbeitsrollen in Teams schaffen Handlungssicherheit und können vor Arbeitsüberlastung schützen. Sie sollten daher darauf achten, dass bereits bei der Einführung agiler Arbeitskonzepte die Arbeitsrollen (z.B. Scrum Master, IT-Entwickler\*innen, Product Owner) sowie die damit verbundenen Aufgaben, Erwartungen, Zuständigkeiten wie Verantwortlichkeiten unter Beteiligung der Mitarbeitenden und anderer relevanter Akteur\*innen geklärt und klar kommuniziert werden. Zugleich empfiehlt es sich, von Zeit zu Zeit bzw. bedarfsorientiert eine Revision von Arbeitsrollen vorzunehmen. Hierbei ist zu prüfen, ob die Arbeitsrollen den aktuellen Anforderungen noch entsprechen.

- Sehen Sie Kapazitätspuffer bei der agilen Arbeit von IT-Entwicklungsteams vor, damit diese flexibel auf Unvorhergesehenes antworten können und als Teams nicht ausbrennen. Gerade bei komplexen Projekten, wie die Neuentwicklung kundenindividueller Softwarelösungen, und bei der parallelen Bearbeitung mehrerer Projekte in Entwicklungsteams sind Pufferzeiten erforderlich. Zudem dienen Pufferzeiten auch dazu, Zeiten für die Weiterbildung von Mitarbeitern zu reklamieren, die der Projektbearbeitung zugutekommen. Die Auslastung von Teams und ihren Mitarbeitenden sollte in Projekten stets begrenzt werden, z.B. auf ein Verhältnis von 80 % zu 20 % als Pufferzeiten.
- Selbstorganisierte IT-Teams benötigen Entscheidungsspielräume über ihre Arbeitsmenge, die Annahme von Aufträgen und die Gestaltung des Wechsels zwischen Arbeiten im Büro und von Zuhause. Diese Freiheitsgrade sind eine wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Leistungsfähigkeit der Teams und den Gesundheitserhalt ihrer Mitglieder.
- Unternehmen und ihre Führungskräfte können einen wichtigen Beitrag zur gesundheitsförderlichen Selbstorganisation von Teams leisten, wenn sie ihnen ermöglichen, ein alternierendes ortsflexibles Arbeiten zwischen Büro und Homeoffice so weit wie möglich nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Regelmäßige Jour Fixe ermöglichen Teams gemeinsame kooperative Präsenzzeiten im Büro, um sich untereinander intensiver auszutauschen und abzustimmen.

## Gestaltungsfelder für gesundes agiles Arbeiten

- Eine mittel- bis längerfristige Teamzusammensetzung ist allein schon geboten, damit Teams im Zeitverlauf einen höheren Grad der Selbstorganisation ihrer Arbeit erlangen können. Darüber hinaus ermöglicht eine stabile Zusammenarbeit, ein Teamklima der gegenseitigen Unterstützung zu entwickeln, um höhere Arbeitsanforderungen besser bewältigen zu können.



### Gestaltungsfeld »Von Sprints zum Langlauf«

Agiles Arbeiten im Bereich der kundenindividuellen IT-Entwicklung stellt hohe Anforderungen an die kognitive wie psychosoziale Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden. Hierzu tragen unter anderem die kontinuierliche Abfolge von Sprintzyklen, die multiple Projektbearbeitung, das hohe Arbeitstempo sowie die enge und beständige Kooperation mit Kund:\*innen bei. Die nachhaltige Arbeitsfähigkeit sowie die Erholungs- und Regenerationsfähigkeit von Mitarbeitenden können gestärkt werden, wenn agiles Arbeiten weniger als permanenter Sprint, sondern vielmehr als Langlauf gestaltet wird.

#### Take-Home-Botschaften:

- Achten Sie als Führungskraft darauf, dass Ihre IT-Teams Arbeiten möglichst ohne Überstunden durchführen können. Wenn Überstunden anfallen, sollten Mitarbeitende diese zeitnah ausgleichen können. Erholungs- und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden lassen sich dadurch fördern. Als Leitplanke für ein nachhaltiges Arbeitstempo wird die 40-Stunden-Woche (im Falle von Vollzeitbeschäftigten) empfohlen. Demnach sollen regelmäßige Überstunden vermieden werden. Überstunden werden in Konzepten agilen Arbeitens als Ausdruck von Problemen betrachtet, die es zu lösen gilt.

- Ein nachhaltiges Arbeitstempo ist auch eine Frage geplanter Tätigkeits- und Anforderungswechsel. Ermöglichen Sie Ihren Entwicklungsteams daher nach mehreren Sprintzyklen kreative Auszeiten, um neue Energien zu schöpfen und Ideen zu entwickeln. Sie erlauben Mitarbeitenden damit, ihre Kreativität ohne Ergebnisdruck zu entfalten bzw. sich gezielt neues Wissen anzueignen.
- Unterstützen Sie Ihre Teams dabei, Arbeitsunterbrechungen, Störungen und Kontextwechsel bei der Arbeit zu reduzieren. Sie fördern damit ein effektiveres wie gesünderes Arbeiten.
- Sorgen Sie dafür, dass gesundheitliche Themen auch in alltäglichen Kommunikationsroutinen bei der Arbeit zur Sprache kommen (z.B. bei Daily's oder Retrospektiven). Sie tragen damit zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden bei. Nähere Hinweise hierzu bietet auch das Instrument der Gesundheitsretros ([Seite 28](#)).

Sie wollen mehr zu diesem Thema erfahren?  
Für weiterführende Hinweise zur gesundheitsförderlichen Gestaltung agiler Arbeit besuchen Sie die Projektwebsite [www.flexiges.de](http://www.flexiges.de).

# 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 und auch zum Erhalt und zur Förderung der Gesundheit, Motivation, und der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Belegschaft bei.

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

**Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)**

oder bei der Gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie [www.gda-psyche.de](http://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 Erfolgchancen, 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 Beschäftigten 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 Inte-

ressen 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

Erhöhung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit

Steigerung der Produktivität und Qualität

Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zur Fachkräftebindung und -gewinnung

Kosteneinsparungen durch geringere Krankheitsausfälle

Rechtssicherheit durch Erfüllung der rechtlichen Verpflichtung als Arbeitgeber

## Belegschaft

Senkung gesundheitlicher Risiken

Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen  
(Seite 23)

Verbesserung der Lebensqualität

Besseres Betriebsklima und höhere Arbeitszufriedenheit

Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit

Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen



# Systematisches Vorgehen in 7 Schritten

## Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

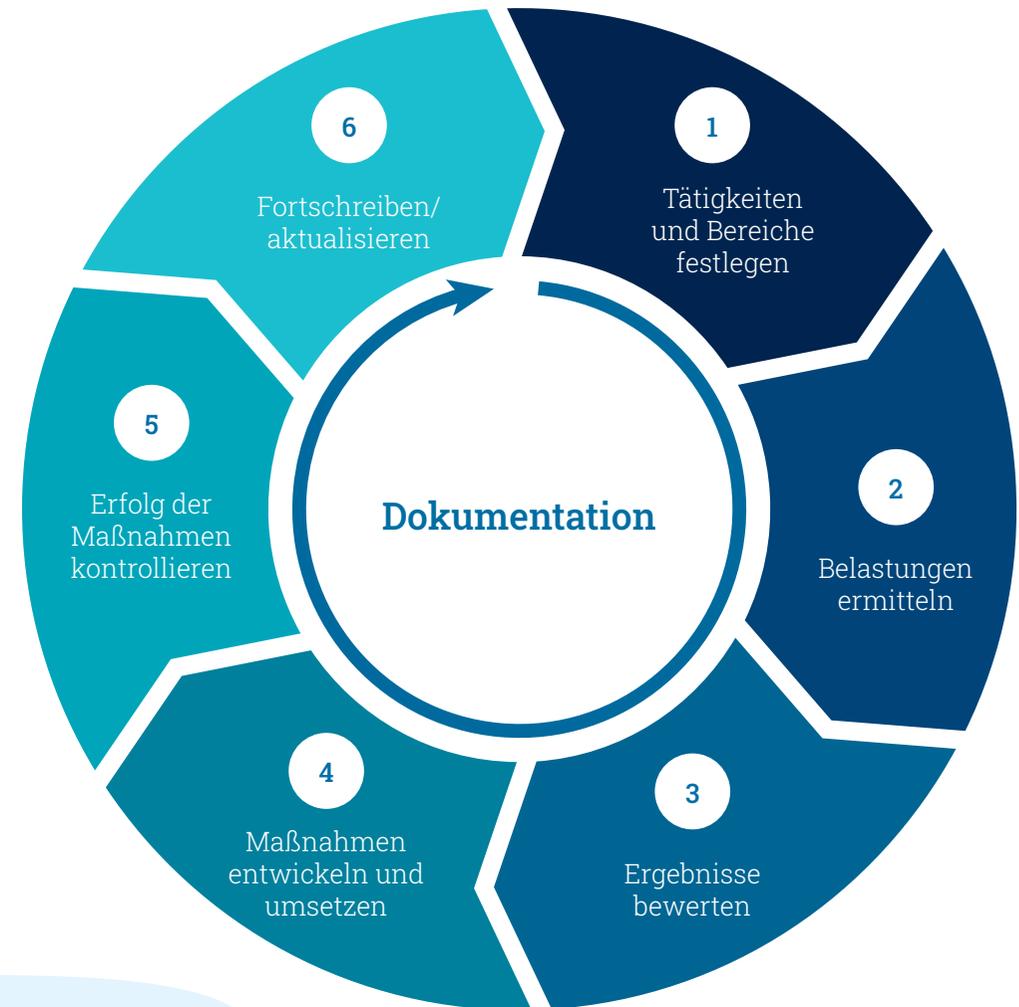
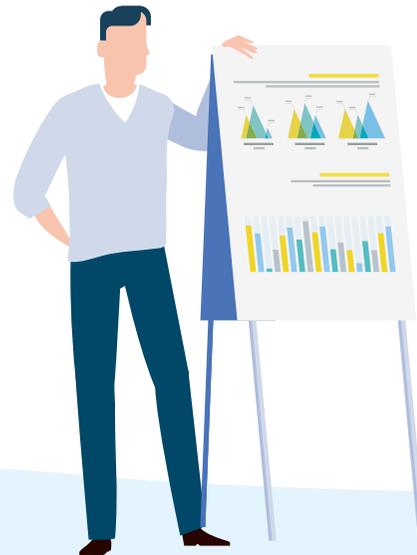
Zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sind die folgenden sechs Prozessschritte zu durchlaufen und zu dokumentieren.

### 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, Scrum Master etc. oder
- Arbeits- oder Organisationsbereiche wie z.B. Verwaltung, Entwicklungsteams



## Systematisches Vorgehen in 7 Schritten – Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

### 2. Belastungen ermitteln

Psychische Belastungen in den festgelegten Tätigkeiten/Arbeitsbereichen werden in bestimmten Merkmalsbereichen der Arbeit ermittelt. Eine Übersicht hierzu finden Sie ab Seite 12.

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 14 beispielhafte Instrumente.

### 3. Ergebnisse bewerten

Die Bewertung der ermittelten Ergebnisse hilft Ihnen einzuschätzen, ob Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Arbeitsgestaltung 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](http://www.gda-psyche.de)
- Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Handlungshilfe für die betriebliche Praxis - Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) [www.vbg.de](http://www.vbg.de)
- Agiles Arbeiten - gemeinsam gesund gestalten - Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)

# Merkmalsbereiche und Inhalte

## der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei agiler Projektarbeit

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: <b>Arbeitsinhalte / -aufgaben</b>	Mögliche kritische Ausprägung
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Widersprüchliche Arbeitsanforderungen zwischen Aufgaben und ihren Ausführungsbedingungen: z.B. ungeplante Unterbrechungen oder Kooperationsprobleme an Schnittstellen (z.B. mit Kund*innen)</li> <li>Widersprüchliche Aufgabenziele, z.B. hohe Qualität bei wenig Zeit</li> </ul>
1.2 Handlungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teams haben wenig Einfluss auf Arbeitsmenge bzw. -pensum oder Annahme von Aufträgen</li> <li>Hohe teambezogene Selbstverpflichtung auf Sprintziele: Ergebnisdruck und Arbeitsintensivierung</li> </ul>
1.3 Variabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiple Projektarbeit als Quelle von Arbeitsintensivierung</li> <li>Kontextwechsel zwischen Projekten: Arbeitsunterbrechung und Neu-Eindenken in Aufgaben</li> </ul>
1.4 Information / Informationsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informationslücken, z.B. durch Kund*innen kann Zusatzaufwand/zeitliche Verzögerung Arbeitsverdichtung bewirken</li> <li>Aufwandsschätzung zu gering</li> </ul>
1.5 Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten</li> <li>„interessierte Selbstgefährdung“, d.h. Selbstverantwortung und hohe Identifikation mit Projektaufgaben und -zielen kann zur Überschreitung eigener Belastungsgrenzen führen</li> </ul>
1.6 Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lernrestriktionen, z.B. zu wenig Zeit, sich neues und erforderliches Wissen anzueignen</li> <li>unzureichende Einarbeitung neuer Mitarbeitender auf Teamebene</li> </ul>
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interaktionsstress durch Konflikte mit Kund*innen/im Team</li> <li>problematisches Kund*innenverhalten, z.B. übergreifiges/abwertendes Verhalten</li> </ul>
Merkmalsbereich 2: <b>Arbeitsorganisation</b>	Mögliche kritische Ausprägung
2.1 Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>unzureichende Pausen</li> <li>überlange Arbeitszeiten/umfangreiche Überstunden in Sprints (z.B. gegen Projektende)</li> </ul>
2.2 Arbeitsablauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitdruck /Arbeitsintensität durch hohe Taktung von Sprints ohne Beanspruchungswechsel (z.B. Lernzeiten außerhalb von Projekten)</li> <li>permanente Transparenz über Aufgabenbearbeitung kann zu Kontroll- und Rechtfertigungsdruck führen (durch Team, Kund*innen, Technik und z.T. auch Führung)</li> </ul>

## Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei agiler Projektarbeit.

Merkmalsbereich 2: <b>Arbeitsorganisation</b>	Mögliche kritische Ausprägung
2.3 Kommunikation / Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungstransparenz und hierdurch mögl. Leistungskontrolle durch Kund*innen als psychische Belastung</li> <li>• bei hohem Vertrauen zu Kund*innen: Loyalitätskonflikte zwischen Unternehmen und Kundschaft</li> </ul>
Merkmalsbereich 3: <b>Soziale Beziehungen</b>	Mögliche kritische Ausprägung
3.1 Kolleg*innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte auf Teamebene oder unzureichende soziale Unterstützung</li> <li>• Zugehörigkeits- und Anerkennungskonflikte in Teams, z.B. ohne agiles Mindset besteht Gefahr sozialer Ausgrenzung</li> </ul>
3.2 Führungskräfte (inklusive dezentrale Führungsrollen, wie Scrum Master und Anforderungsmanager)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scrum Master: unzureichende Kompetenzentwicklung für Teamdynamiken und Konfliktbearbeitung</li> <li>• unzureichende Anerkennung und Feedback durch Führungskräfte</li> <li>• unterschiedliche Auffassungen von Führung als Konfliktpotenzial</li> </ul>
Merkmalsbereich 4: <b>Arbeitsumgebung</b>	Mögliche kritische Ausprägung
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• z.B. Lärmbelastung in Co-Working-Spaces</li> </ul>
4.2 Physische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ungünstige ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen im Home Office</li> </ul>
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räumliche Enge</li> <li>• ungünstig geschnittene/zu kleine Arbeitsräume (für Teams)</li> </ul>
4.4 Arbeitsmittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende oder ungeeignete Arbeitsmittel</li> <li>• unzureichende Software</li> </ul>
Merkmalsbereich 5: <b>Neue Arbeitsformen</b>	Mögliche kritische Ausprägung
5.1 Häufiger / dauerhafter Einsatz von Mitarbeitenden bei Kund*innen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entfremdung der Mitarbeitenden vom Unternehmen</li> <li>• erhöhte berufsbedingte Mobilität als psychischer Stressor</li> </ul>
5.2 Arbeiten im Homeoffice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Möglichkeiten der Erholung und Abgrenzung von der Arbeit</li> <li>• Koordinationsprobleme der Kinderbetreuung / Betreuung pflegebezogener Angehöriger mit Erwerbstätigkeit</li> </ul>

# 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 12) 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)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Körpermapping	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ressourcenlandkarte	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter*innenbefragung	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesundheits-Retro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesundheits-Retro AG	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Digitaler Kaffeemaschinen-Kanal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legoboards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching Workshop Homeoffice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideen-Treffen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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



## Wer kann/soll sich beteiligen?

1 Moderator\*in und 8-15 Beschäftigte aus 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?



## Welche Voraussetzungen sind nötig?

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

**Dauer: ca. 2 Stunden**

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 12:

- 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 Problembe- reich 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 Vor- gehen: Die Ergebnisse werden an die Führungsebene bzw. den Arbeitskreis Gesundheit oder den/die Gesundheitsko- ordinator\*in weitergegeben und es wird gemeinsam nach Lösungen für die Probleme gesucht bzw. geschaut, ob die gefundenen 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 Work- shop 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 erarbei- teten Maßnahmen, damit das Engagement Ihrer Beleg- schaft nicht versandet. Benennen Sie ggf. Verantwort- liche, 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 wei- tergegeben – 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 Gesundheitsorgen 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 einer 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.

### 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.

Belastungen	Mögliche Abhilfe	Wer ist zuständig – kurzfristig?	Wer ist zuständig – langfristig?	Abstimmung
Häufige Unterbrechungen bei der Arbeit	Zeiträume für konzentriertes Arbeiten blockieren	Heike	Sonja & Matthias	
Häufige Konflikte mit Kundin X	Ansprechperson innerhalb des Teams neu besetzen	Thomas & Franziska	Frank	
...	...	...	...	

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



## Worauf sollte ich achten?

### 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.

- 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](http://www.tatort-betrieb.de)

#### Material:

[www.creazilla.com](http://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 23).

Geeignet für die Schritte:



## 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. IT-Entwickler\*innen, Verwaltungsmitarbeitende, Scrum Master) 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 moderiertem Workshop: ca. 3 Stunden**

**Nach Abschluss:** Zur Weiterbearbeitung der Ergebnisse braucht es Koordinator\*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 23 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



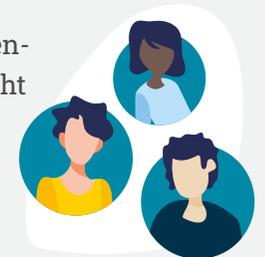
umfassen Handlungsmuster und Überzeugungen einer Person, z.B.:

- 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.



## 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 27). Beides muss ggf. in weitere Sprachen übersetzt werden, ggf. ein Programm für eine Online-Durchführung und ein Datenschutzkonzept.

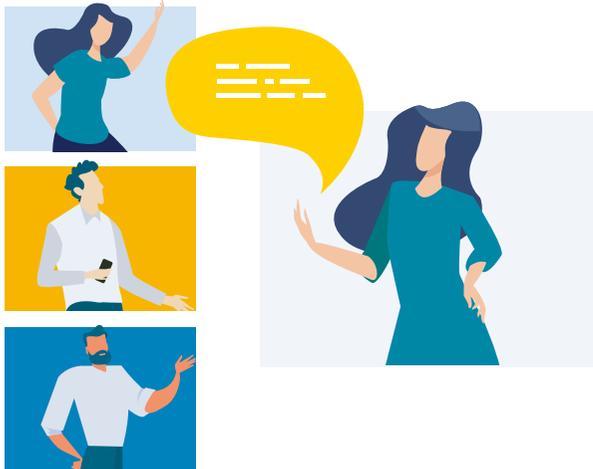
**Umsetzer\*in:** Für die Umsetzung bedarf es einer Person, die mit der Durchführung von standardisierten Befragungen vertraut ist. Damit die Ergebnisse der Befragung zu ggf. notwendigen Anpassungen im Betrieb führen können, sollte eine MAB idealerweise von einem Steuerungskreis (z. B. der Steuerungskreis 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 15) und Ideen-Treffen (Seite 42).



## 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, Interessenvertretungen 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 der MAB und ihren Resultaten 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:**

- COPSQQ - Copenhagen Psychosocial Questionnaire: [www.copsoq.de](http://www.copsoq.de) (kostenpflichtig)
- KFZA - Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse: [fragebogen-arbeitsanalyse.at](http://fragebogen-arbeitsanalyse.at) (kostenfrei)
- WAI - Work Ability Index oder Arbeitsbewältigungsindex: [www.wainetzwerk.de](http://www.wainetzwerk.de) (kostenpflichtig)

Zudem stellt die Verwaltungsberufgenossenschaft (VBG) ein Online-Tool inkl. Fragebogen zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auf ihrer Website zur Verfügung:

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

# Gesundheitsretro

## Die Arbeitssituation gemeinsam reflektieren

Als Variante der klassischen Retros im Scrum-Verfahren können Gesundheitsretros helfen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Ressourcen aufzuzeigen und geeignete Maßnahmen zu entwickeln.



## Worum geht's?

Bei agilem Arbeiten – nach dem Scrum-Verfahrensmo-  
dell – dienen Retrospektiven dazu, sich in Teams zum  
Ende eines Sprintzyklus über die eigene Arbeit und die  
Teamkooperation auszutauschen. Die Retrospektive  
ist in agilen Arbeitsstrukturen ein Verfahren, das sich  
für die beteiligungsorientierte Durchführung von Ge-  
fährdungsbeurteilungen eignet. Als Gesundheitsretros  
können sie dazu dienen, eine Bestandsaufnahme von  
Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Ressourcen  
vorzunehmen sowie geeignete Maßnahmen zu entwi-  
ckeln. Dabei können sie auf der Ebene von Teams oder  
nach Tätigkeitsgruppen (z.B. für Scrum Master, IT-Ent-  
wickler\*innen) eingesetzt werden.



## Was soll erreicht werden?

Gesundheitsretros verfolgen zwei **Ziele**:

- Sie ermöglichen, die Arbeitssituation von Entwick-  
lungsteams oder Mitarbeitenden gleicher Tätigkeits-  
gruppen (z.B. Scrum Masters, Tester\*innen) zu reflek-  
tieren. Hierbei sollen Belastungen identifiziert und  
Lösungsansätze entwickelt werden, um Belastungen  
abzubauen und Gesundheitsressourcen zu stärken.
- Sie verankern durch regelmäßige Anwendung die  
(psychische) Gefährdungsbeurteilung im Unterneh-  
men.



## Welche Voraussetzungen sind nötig?

**Organisation:** Es empfiehlt sich, für eine unterneh-  
mensinterne Koordination von Gesundheitsretros, z.B.  
eine Gesundheitsretro AG, zu bilden, der qualifizierte  
Moderator\*innen und (ggfls. außer-) betriebliche Ge-

sundheitsexpert\*innen angehören. Näheres hierzu fin-  
den Sie unter »Die Gesundheitsretro AG« auf Seite 32.

**Turnus und Dauer:** Für jede Gruppe sollte mindestens ein-  
mal im Jahr eine Gesundheitsretro durchgeführt werden.  
Die regelmäßige Durchführung ist eine gute Grundlage,  
um (psychische) Gefährdungsbeurteilungen in agilen Un-  
ternehmen aktuell zu halten. Für jede Gesundheitsretro  
benötigen Sie ca. zwei bis drei Stunden während der Ar-  
beitszeit. Bei Bedarf können mehrere Gesundheitsretros  
vereinbart werden, z.B. im Fall von besonders starken Be-  
lastungen.

**Sie benötigen:** Workshop-Material wie z.B. Stifte, Flip-  
charts, Pinnwand, Papierbögen, Klebepunkte, Moderati-  
onskarten, Pinnnadeln, eine Kamera zur Dokumentation.

**Moderation:** Überlegen Sie, wer die Moderation überneh-  
men könnte. Es empfiehlt sich, zwei Menschen auszu-  
wählen, die Moderationserfahrungen haben und zudem  
über Fachkenntnisse im Bereich Arbeit und Gesundheit  
verfügen. Sie können hierfür interne Moderator\*innen  
hinzuziehen oder externe beauftragen. Diese sollten nach  
Möglichkeit im Unternehmen bekannt und als vertrau-  
enswürdige Person anerkannt sein.



## Wer kann/soll sich beteiligen?

Die beiden Moderator\*innen laden zur Gesundheitsretro ein. Teilnehmende können einzelne Teams, Beschäftigte aus einer Tätigkeitsgruppe (z.B. Verwaltungskräfte) oder Führungskräfte sein. Es sollten insgesamt nicht mehr als 10 Personen an der Retro teilnehmen.



## Wie gehe ich vor?

Der Ablauf einer Gesundheitsretro orientiert sich an den Phasen einer Retrospektive im Rahmen des Scrum-Verfahrens. Hierzu sind fünf grundlegende Phasen vorgesehen, die nun näher beschrieben werden:

- (1) »Set the stage«, d.h. Begrüßung, Einführung und assoziative Einstimmung auf das Thema
- (2) »Gather data«, d.h. Sammeln von Daten im Sinne einer Bestandsaufnahme gesundheitsförderlicher/belastender Aspekte der Arbeit.
- (3) »Generate insights«, d.h. Belastungen erkennen und ihre Ursachen analysieren
- (4) »Decide what to do«, d.h. Entwicklung möglicher gesundheitsförderlicher Gestaltungsmaßnahmen und ihre Priorisierung
- (5) »Closing«, d.h. Dokumentation der Ergebnisse, Klärung weiterer Schritte und Feedback zur Gesundheitsretrospektive



### (1) »Set the stage«

Hier geht es darum, zielorientiert und anregend in die Gesundheitsretro einzusteigen, um die Teilnehmenden zu aktivieren. Besonders ist auf eine gute assoziative Einstimmung der Teilnehmenden zu achten. So können die Moderator\*innen die Teilnehmenden z.B. bitten, ihr aktuelles Befinden auf einer Skala von 1-10 einzutragen und kurz zu erläutern. Ein etwas kreativerer Ansatzpunkt besteht z.B. darin, den Teilnehmenden bestimmte Filmgenres, wie Western, Abenteuerfilm, Horrorfilm, Krimi etc. vorzugeben, aus denen sie dann ein Genre auswählen und reihum erläutern, das ihrer aktuellen Stimmung am besten entspricht. Kreative Methoden zur Moderation

von Retros, die sich auf alle fünf Phasen beziehen, bietet die Website [www.retromat.org](http://www.retromat.org).

Falls es schon eine Gesundheitsretro gegeben hat, können sich die Teilnehmenden in Phase 1 zudem über den Umsetzungsstand seit der letzten Gesundheitsretro austauschen.

## (2) »Gather data«

In diesem Schritt geht es darum, gesundheitsförderliche und belastende Aspekte der Arbeit zu sammeln. Stellen Sie einfache Fragen, die es den Teilnehmenden ermöglichen, ihre Gesundheitsressourcen und Belastungen zu benennen und sich danach darüber auszutauschen. Beispiele für mögliche Fragen:

- Was macht mir bei meiner Arbeitstätigkeit Spaß?
- Oder: Worauf freust Du Dich bei Deiner Arbeit?
- Was kann ich Dir (außer Geld) geben, damit Du auch zukünftig in diesem Unternehmen bleibst?
- Was stresst mich?

Jeweils eine Frage sollte sich auf Belastungen und eine auf gesundheitsförderliche Ressourcen (Perspektive: Was hält Menschen bei der Arbeit gesund?) beziehen.

Die Teilnehmenden notieren Ihre Antworten auf Moderationskarten. Danach erläutern sie ihre Einschätzungen. Im Anschluss werden die Karten nach Inhalten sortiert, die sich an den Merkmalsbereichen der (psychischen) Gefährdungsbeurteilung (siehe Seite 12 in diesem Leitfaden) orientieren:

- Arbeitsinhalt und -aufgabe (z.B. Entscheidungsspielraum)
- Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitszeit)
- Soziale Beziehungen (z.B. zu Kolleg\*innen, Führungskräften und Kund\*innen)
- Arbeitsumgebung (z.B. Lärm und Hitze, Arbeitsplatzergonomie)
- Neue Arbeitsformen (z.B. Arbeiten im Homeoffice)

Die Moderator\*innen erklären den Teilnehmenden, was die Merkmalsbereiche jeweils beinhalten, damit sie ihre Antworten zuordnen können.

Nach Abschluss der Zuordnung zu den Merkmalsbereichen erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, Belastungen bzw. Gesundheitsressourcen auszuwählen, die aus ihrer Sicht am wichtigsten sind. Sie erhalten dazu Klebepunkte, die sie auf ihre favorisierten Aspekte kleben. Im Rahmen der Retro werden dann die drei Aspekte weiterbearbeitet, die die meisten Punkte erhalten haben.

## (3) »Generate insights«

In dieser Phase geht es darum, Ursachen und Wirkung der ausgewählten Aspekte gemeinsam zu untersuchen. Für solche Analysen eignet sich z.B. das Werkzeug »5 Why« (Dräther et al. 2019: 83 f.). Es geht davon aus, dass nach fünf Wiederholungen von Warum-Fragen ein Problem vertiefend untersucht werden kann. Die erste Frage lautet etwa »Warum tritt diese Belastung auf?«

Weitere Warum-Fragen beziehen sich auf die jeweiligen Antworten. Auch für diese Phase bietet die Website [www.retromat.org](http://www.retromat.org) Anregungen.

Danach entwickeln die Teilnehmenden zu den drei ausgewählten und besprochenen Aspekten erste Maßnahmen zur Vermeidung/Reduzierung von Belastungen bzw. zur Stärkung von Gesundheitsressourcen. Diese Maßnahmen werden festgehalten (z.B. auf Flipcharts).

## (4) »Decide what to do«

Jetzt bewerten die Teilnehmenden die im Schritt zuvor entwickelten Maßnahmen mit Klebepunkten. Die (drei bis fünf) Maßnahmen, die die meisten Punkte erhalten, werden dann weiter ausgearbeitet. Im Anschluss werden das weitere Vorgehen konkretisiert sowie Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Bearbeitungsfristen festgelegt. Die so erstellten Maßnahmenpläne werden abfotografiert und den Teilnehmenden als Dokumentation im Anschluss zur Verfügung gestellt.



### (5) »Closing«

In dieser Phase verständigen sich die Teilnehmenden darüber, wie sie die Umsetzung der Maßnahmen begleiten und nachverfolgen möchten.

Die Moderator\*innen sollten darauf achten, dass Routinen zur Verfolgung der Maßnahmen vereinbart werden (z.B. regelmäßige monatliche oder vierteljährliche Follow-Up-Treffen).

Abschließend erfolgt ein Feedback der Teilnehmenden zur Gesundheitsretro. Hierbei können die in (1) verwendeten assoziativen Methoden erneut oder andere Bewertungsmethoden genutzt werden.

## Worauf sollte ich achten?

- Die Geschäftsleitung und – falls im Unternehmen vorhanden – die betriebliche Interessenvertretung sollten die regelmäßige Durchführung von Gesundheitsretros und die Umsetzung ihrer Ergebnisse aktiv unterstützen.
- Die Teilnahme an den Gesundheitsretros sollte freiwillig sein.
- Hilfreich ist eine gezielte Ansprache der Beschäftigten sowie eine regelmäßige innerbetriebliche Kommunikation über das Thema ‚Arbeit und Gesundheit‘.
- Die Moderator\*innen der Gesundheitsretros sollten in fachlicher, wie methodischer Hinsicht qualifiziert sein (siehe „Welche Voraussetzungen sind nötig?“).
- Sollten diese Qualifikationen im Unternehmen nicht vorhanden sein, können gesundheitsorientierte Kompetenzen durch Schulungen aufgebaut werden (z.B. über die Verwaltungsberufsgenossenschaft). Falls im Unternehmen eine Gesundheitsretro AG (siehe Seite 32) besteht, könnten qualifizierte Gesundheitskoordinator\*innen aus der AG die Moderation von Gesundheitsretros übernehmen.



### Tipps zum Weiterlesen

- Rolf Dräther, Holger Koschek & Carsten Sahling (2019): Scrum – kurz und gut (2. Auflage). Heidelberg: O'Reillys
- Retromat - Anregungen & Abläufe für (agile) Retrospektiven: [www.retromat.org](http://www.retromat.org)

# Gesundheitsretro AG

## Die Gesundheitsretros organisieren

Um die Gesundheitsretros in Ihrem Unternehmen zu koordinieren, bietet sich die Bildung einer Arbeitsgruppe (AG) an. Für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen fungiert eine Gesundheitsretro-AG als zentraler Anlaufpunkt für Informationen und zur Koordination der Gesundheitsretros.



## Worum geht's?

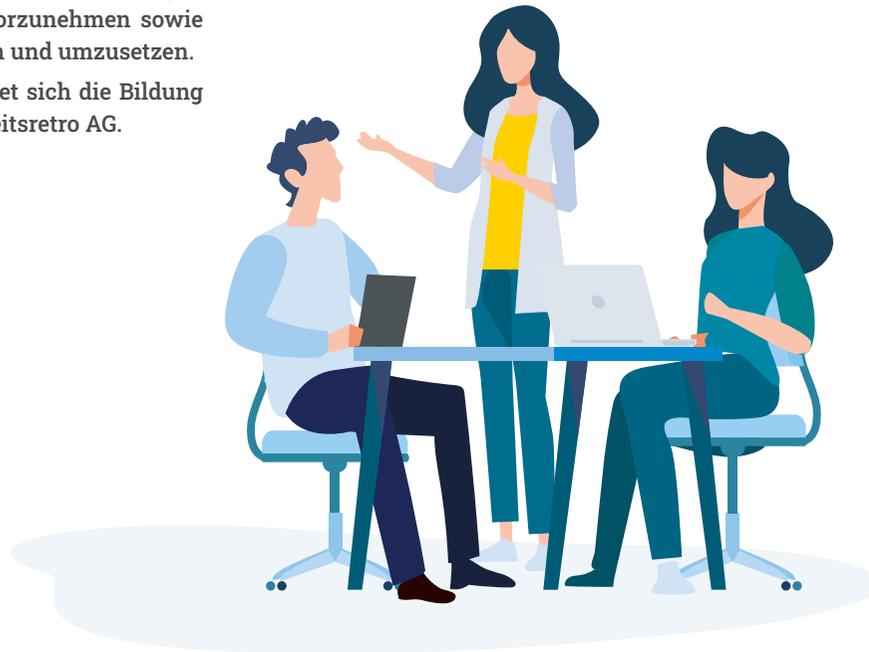
Wie auf Seite 28 beschrieben können Retrospektiven zu Gesundheitstretros weiterentwickelt werden und dazu dienen, auf der Ebene von Teams oder nach Tätigkeitsgruppen (z.B. für Scrum Master, IT-Entwickler\*innen) eine Bestandsaufnahme von Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Ressourcen vorzunehmen sowie geeignete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Zur Abstimmung des Vorgehens bietet sich die Bildung einer Arbeitsgruppe an: die Gesundheitsretro AG.



## Was soll erreicht werden?

- Planung und Durchführung von Gesundheitsretros im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen



## Welche Voraussetzungen sind nötig?

**Qualifikationen:** Es ist wichtig, dass die Gesundheitskoordinator\*innen über Kompetenzen in der Moderation von Gruppen und in der Durchführung von Retrospektiven verfügen (ggf. eine Ausbildung als Scrum Master). Zumindest grundlegende Kompetenzen im Bereich »Arbeit und (psychische) Gesundheit« sind ebenfalls nötig. Sollten diese Qualifikationen im Unternehmen nicht vorhanden sein, können gesundheitsorientierte Kompetenzen durch Schulungen aufgebaut werden (z.B. über die Verwaltungsberufsgenossenschaft)

**Organisation:** Die Koordinator\*innen zur Gesundheitsretro sollten zugleich dem Steuerungskreis Gesundheit angehören (wenn es diesen im Unternehmen gibt). In kleineren Unternehmen empfiehlt es sich, der Gesundheitsretro AG auch Aufgaben des Steuerungskreises zu übertragen – und weitere Gesundheitsexpert\*innen bzw. betriebliche Entscheider\*innen einzubinden.

**Turnus und Dauer:** Die Gesundheitsretro AG kommt vierteljährlich oder nach Bedarf zusammen. Planen Sie für jedes Treffen ca. zwei bis drei Arbeitsstunden während der Arbeitszeit ein.

Geeignet für die Schritte:





## Wer kann/soll sich beteiligen?

Die Gesundheitsreto AG setzt sich aus einem Team von Gesundheitskoordinator\*innen zusammen, das durch weitere Mitglieder, z.B. Betriebsärzt\*innen, ergänzt werden kann.



## Wie gehe ich vor?

Die Gewinnung von (möglichen) Gesundheitskoordinator\*innen erfolgt auf freiwilliger Basis. Sie sollten über ausreichende zeitliche Ressourcen für ihre Koordinations- und Moderationsaufgaben verfügen.

Die Gesundheitskoordinator\*innen sondieren, welche unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen im Unternehmen vorhanden sind, für die sie jeweils Gesundheitsretros planen und durchführen. Die Gesundheitskoordinator\*innen informieren Führungskräfte und Beschäftigte über Ziele und Vorgehen der Gesundheitsretros. Je nach Anzahl der Mitarbeitenden kann es sinnvoll sein, pro Tätigkeitsgruppe mehr als eine Gesundheitsreto pro Jahr zu moderieren. Je nach Bedarf können diese auch auf der Teamebene durchgeführt werden.

In den moderierten Gesundheitsretros werden die Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Ressourcen der Teilnehmenden ermittelt und diskutiert. Auf dieser Grundlage werden mögliche gesundheitsförderliche Maßnahmen entwickelt und für eine weitere Bearbeitung ausgewählt. Die Ergebnisse werden in einem Kurzprotokoll festgehalten.

Die Gesundheitskoordinator\*innen begleiten und unterstützen die Teilnehmenden der Gesundheitsretros bei der Erprobung und Umsetzung der entwickelten und ausgewählten Maßnahmen. Überdies können sie die Maßnahmen durch ihre Mitarbeit im Steuerungskreis »Arbeit und Gesundheit« unterstützen, sofern dieser im Unternehmen besteht.

Die Gesundheitskoordinator\*innen vereinbaren mit den Teilnehmenden der Gesundheitsretros eine (Zwischen-) Auswertung der erfolgten Maßnahmen. Je nach Ergebnis kann dies zur Überprüfung oder Anpassung und Weiterentwicklung der Maßnahmen führen.

Werden die von den Teilnehmenden entwickelten Maßnahmen durch Führungskräfte abgelehnt, fungieren die Gesundheitskoordinator\*innen als Vermittler\*innen, um gemeinsam tragfähige Lösungen zu erreichen.



## Worauf sollte ich achten?

- Die Gesundheitskoordinator\*innen sollten durch die Führungskräfte anerkannt werden.
- Ihnen werden erforderliche Ressourcen für die effektive Ausübung ihrer Tätigkeit bereitgestellt, vor allem anteilige Arbeitszeit und Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung für die Gesundheitskoordination.
- Aufgaben der Kommunikation und Information von Mitarbeitenden und Führungskräften über Ziele und Vorgehen der Gesundheitsretros bilden wichtige Aufgaben der Gesundheitskoordinator\*innen.

# Der digitale »Kaffeemaschinen-Kanal«

## Auf einen digitalen Schnack mit den Kolleg\*innen

Die Corona-Krise hat in vielen Unternehmen den Stellenwert des Arbeitens von zu Hause erhöht. Gerade die informellen Gespräche an der Kaffeemaschine, die für das Miteinander im Unternehmen und für den Ideenaustausch wichtig sind, entfallen dabei allerdings. Der digitale »Kaffeemaschinenkanal« kann hier Abhilfe schaffen.



## Worum geht's?

Bei einem »digitalen Kaffeemaschinen-Kanal« handelt es sich um einen frei verfügbaren Videokonferenzkanal, der von Mitarbeitenden dazu genutzt werden kann, sich online zu gemeinsamen (Kaffee-)Pausen bzw. informellem Austausch zu verabreden.



## Was soll erreicht werden?

- Der digitale Kaffeemaschinen-Kanal dient dazu, den informellen Austausch mit Kolleg\*innen auch beim remote-Arbeiten aufrechtzuerhalten und den sozialen Zusammenhalt unter den Mitarbeitenden zu fördern.
- Der digitale informelle Austausch ermöglicht, sich in einem geschützten Raum, d.h. ohne Führungskräfte, über arbeitsbezogene Probleme auszutauschen.
- Die Verabredung zu gemeinsamer Pausenzeiten erweist sich als gesundheitsförderlich, wenn hierdurch regelmäßige Erholungspausen genommen werden und so das soziale Miteinander im Unternehmen gestärkt wird.



## Welche Voraussetzungen sind nötig?

- Mitarbeitende benötigen eine geeignete technische Infrastruktur im Homeoffice (Internetverbindung, Computer mit Kamera und Mikrofon, Konferenz-Software) sowie die Möglichkeit, digitale Kommunikationskanäle auch für eine informelle Kommunikation einrichten und nutzen können.
- Alle Mitarbeitenden sind über die digitalen »Kaffeemaschinen-Kanäle« informiert und haben Zugriff darauf.
- Die Möglichkeiten der digitalen Überwachung müssen ausgeschlossen sein und bei Bedarf betrieblich geregelt werden, z.B. im Rahmen einer Betriebsvereinbarung.



## Wer kann/soll sich beteiligen?

»Digitale Kaffeemaschinen-Kanäle« stehen allen Mitarbeitenden offen. Auch Teams können einen solchen Kanal für den informellen Austausch oder die gemeinsame Pause einrichten.



## Wie gehe ich vor?

Wenn die technischen und datenschutzrechtlichen Voraussetzungen geklärt sind, können die potenziellen Nutzer\*innen loslegen. Es empfiehlt sich, sich zu online-Treffen zu verabreden und regelmäßige gemeinsame Pausenzeiten zu etablieren.



## Worauf sollte ich achten?

- Achten Sie auch bei der digitalen informellen Kommunikation darauf, eine überwiegend sitzende und statische Körperhaltung zu vermeiden und Pausen auch als Bewegungspausen zu gestalten.
- Die Teilnahme sollte auf freiwilliger Basis erfolgen, so dass sich Kolleginnen und Kollegen nicht unter Druck gesetzt fühlen, wenn sie sich nicht (regelmäßig) daran beteiligen.
- Die digitale Kommunikation ist kein gleichwertiger Ersatz für direkte zwischenmenschliche Kommunikation. Mit einem möglichst geregelten Wechsel zwischen dem Arbeiten im Homeoffice und im Betrieb bleiben Zeiten für kooperative Arbeit und Pausen sowie die Kaffeemaschine als Ort des informellen Austausches erhalten.



# Legoboards

## Mit Lego die Transparenz über die Auslastung von Teams erhöhen

Legoboards ermöglichen IT-Entwicklungsteams die Transparenz über ihre Arbeitsauslastung zu erhöhen, so dass sie einen besseren Überblick über aktuelle und in näherer Zukunft anliegende Aufgaben erhalten. Sie sollen Teams auch bei Anfragen zur Übernahme weiterer Aufgaben oder Projekte helfen, zu erkennen, ob noch freie Kapazitäten hierfür vorhanden sind.



## Worum geht's?

Wenn ein Team oder einzelne Mitglieder innerhalb eines überschaubaren Zeitraums zu viele oder unvorhergesehene neue Aufgaben parallel zu bearbeiten haben, kann das zu Lasten der Selbstorganisation und Gesundheit gehen.

Legoboards bilden für Zeiträume von acht bis zwölf Wochen ein gutes Hilfsmittel für eine flexible und transparente Arbeitsplanung auf Teamebene. Sie dienen zudem einer besseren zeitlichen Planung von Arbeitskapazitäten innerhalb von Teams und können auch die Handlungssicherheit im Umgang mit unvorhergesehenen Anfragen erhöhen.

Sie eignen sich vor allem für Teams, die parallel mehrere und in der Regel kürzere Projekte bearbeiten, und weniger für Teams, die ein oder zwei Langläuferprojekte mit einer längeren Dauer von ca. einem Jahr und mehr bearbeiten. Eine Ausnahme bilden Langläuferprojekte, die mehrere Teilprojekte umfassen.



## Was soll erreicht werden?

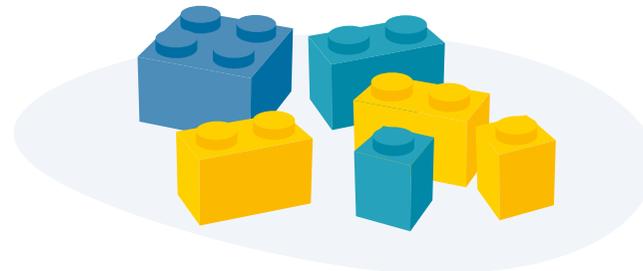
- IT-Entwicklungsteams werden sich ihrer Arbeitsauslastung bewusst und können so einer Überforderung durch die Übernahme zu vieler Aufgaben vorbeugen.
- Legoboards können Teams in Verhandlungen mit Kund\*innen oder Führungskräften unterstützen, indem sie einen realistischen Überblick über die Auslastung von Teams und ihrer Mitglieder nach außen vermitteln.
- Legoboards können dazu beitragen, Wechselwirkungen zwischen der Auslastung unterschiedlicher Teammitglieder frühzeitig zu erkennen und diese angemessen in der weiteren Arbeitsplanung zu berücksichtigen.



## Welche Voraussetzungen sind nötig?

**Sie benötigen:** Legoboard-Platten, Klemmbausteine unterschiedlicher Größe und Farben, Befestigungsmöglichkeiten für die Legoboards.

**Moderation und Kümmerer:** Die Aktualisierung der Legoboards kann ein bis zweimal in der Arbeitswoche im Team erfolgen. Dabei können sich die Teammitglieder mit der Moderationsaufgabe abwechseln. Die Teammitglieder nehmen möglichst reihum die Rolle des »Kümmerers« wahr. Dieser sollte bei den Teammitgliedern die Aufmerksamkeit für die regelmäßige Pflege und Aktualisierung des Legoboards hochhalten. Moderations- und Kümmereraufgaben lassen sich auch miteinander verbinden.





## Wer kann/soll sich beteiligen?

Jedes Teammitglied ist verantwortlich für die Aktualisierung der eigenen Aufgaben/Arbeitskapazitäten auf dem Legoboard.



## Wie gehe ich vor?

### Schritt 1: Vorbereitung

Das Legoboard an der Wand wird in zwei Achsen aufgeteilt: In der Horizontalen werden die Kalenderwochen (max. 12 Wochen) festgehalten (Spalten). In der Vertikalen werden untereinander die Teammitglieder mit ihren Namens Kürzeln aufgelistet (Zeilen).

Die Teammitglieder verständigen sich darüber, welche Farbe für welches Projekt verwendet werden soll. Überdies können für weitere Aufgaben Farben vergeben werden, z. B. für Überstundenausgleich, Urlaub, Weiterbildung, Projektakquisition sowie Support und Beratung von Kund\*innen. Eine Legende am unteren Rand des Boards zeigt, wofür jede Farbe steht.

Die Teammitglieder vereinbaren zudem, wie Sie verplante zeitliche Kapazitäten, z.B. zur Bearbeitung von (Projekt-) Aufgaben, darstellen möchten. Gängig ist es, Klemmbausteine mit einer Noppe für einen halben und Steine mit zwei Noppen für einen vollen Arbeitstag zu verwenden.

Je nach Arbeitsaufwand für einzelne Aufgaben ordnen die Teammitglieder einen farbigen Stein unterschiedlicher Größe ihrem Namen und der jeweiligen Kalenderwoche zu.

### Schritt 2: Regelmäßiger Austausch über die Arbeitsplanung und -auslastung

Im Rahmen wöchentlicher Teammeetings tauschen sich die Teilnehmenden vor dem Legoboard über den aktuellen und zukünftigen Stand der Arbeitsplanung und Auslastung mit Blick auf die angezeigten Kalenderwochen aus.

Auch in den Daily-Meetings behalten die Teammitglieder das Legoboard im Blick, um rasch Aktualisierungen vornehmen zu können.

Durch das leichte Umstecken, Abnehmen und Aufnehmen von Legosteinen lässt sich der Auslastungsstand der Teams und ihrer Mitglieder unkompliziert und schnell visualisieren.



## Worauf sollte ich achten?

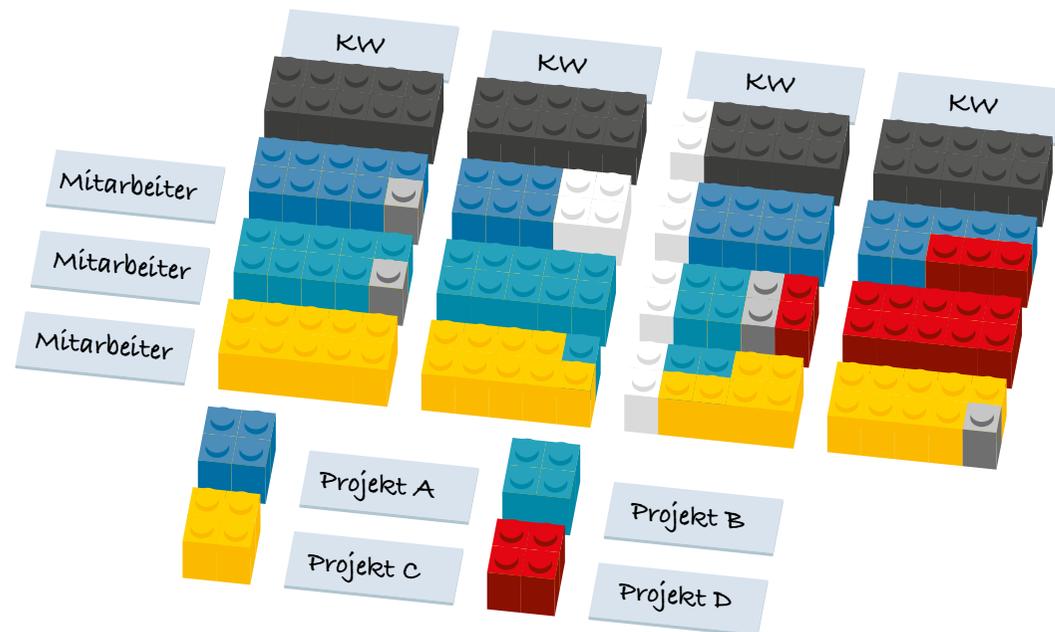
- Das Legoboard lebt vom Austausch der Teammitglieder in Präsenz vor Ort. Daher sollte bei neuen ortsflexiblen Arbeitsmodellen darauf geachtet werden, dass die Teammitglieder zu einem Jour Fixe wöchentlich gemeinsam zusammenkommen, um ihre Arbeitsplanung und -auslastung am Legoboard miteinander zu besprechen. Hierzu sollten auch unterstützende digitale Lösungen geschaffen werden, damit sich an diesen Besprechungen auch Teammitglieder beteiligen können, die überwiegend im Homeoffice tätig sind.
- Das Legoboard sollte in einem ruhigen Raum aufgestellt werden, der leicht zugänglich ist und den Teammitgliedern einen ungestörten Austausch ermöglicht. Für den Fall eines möglichen Raumwechsels sollte das Legoboard so angebracht sein, dass es auch leicht auf- und wieder abgebaut werden kann.
- Das Legoboard ist nur ein Hilfsmittel für eine gesundheitsförderliche Auslastung von Teams und ihrer Mitglieder. Grundsätzlich ist es erforderlich, dass Teams über entsprechende Autonomie- und Verhandlungsspielräume verfügen, also über die zu bearbeitende Arbeitsmenge und Aufträge möglichst selbst entscheiden können. Wichtig ist auch, dass Teams diese Autonomiespielräume ebenfalls gegenüber Kund\*innen und Führungskräften durch die Geschäftsleitung gewährt und wahrgenommen werden dürfen, ohne Nachteile befürchten zu müssen. Betriebsvereinbarungen können hierfür verbindliche Regeln vorsehen.



## Hinweise auf Planungsprobleme

Im Folgenden werden beispielhaft einige Hinweise darauf gegeben, welche Erkenntnisse Teams aus dem Austausch am Legoboard für ihre Arbeitsgestaltung ziehen können:

- Wenn einzelne Teammitglieder zu viele Farben in einer Woche haben, bedeutet dies, dass sie häufiger Kontextwechsel zwischen verschiedenen Projekten vornehmen müssen. Kontextwechsel bedeuten Arbeitsunterbrechungen und sind mit erhöhten Anforderungen verbunden, sich erneut in Aufgaben einzudenken zu müssen.
- Wenn eine Reihe nur mit einer Farbe besetzt ist, bedeutet dies, dass eine Person maßgeblich ein bestimmtes Projekt bearbeitet. Teamsynergien können nicht genutzt werden, wenn Mitglieder Projekte als »Einzelkämpfer\*in« bearbeiten.
- Wenn bestimmte Projekte am Legoboard mit ihren Farben gar nicht auftauchen, stellt sich die Frage, ob diese in der regelmäßigen Planungsrunde vergessen wurden oder gegenwärtig keine Aktivitäten dafür geplant sind.
- Wenn im Team nur eine Person Querschnittsaufgaben bearbeitet, beeinträchtigt ihr Ausfall gleich mehrere Projekte.



# Coaching-Workshops Homeoffice

## Gesundes Arbeiten im Homeoffice will gelernt sein

Coaching-Workshops sind Unterstützungsinstrumente für den Übergang in und das Arbeiten im Homeoffice..



## Worum geht's?

Die Arbeit im Homeoffice stellt andere Anforderungen an die Beschäftigten als die Arbeit im Betrieb. So stehen beispielsweise bewährte kommunikative, organisatorische und soziale Routinen als Basis für eine qualitätsgesicherte Aufgabenbearbeitung im Homeoffice nicht mehr oder nur in Teilen zur Verfügung. Dazu ergeben sich aus dem Eindringen der Berufswelt in die bisher private Umgebung neue Herausforderungen für die Betroffenen. Coaching in Bezug auf arbeitsrechtliche und arbeitspsychologische Grundlagen kann Beschäftigten dabei helfen, in der Tätigkeit im Homeoffice Autonomie für die Aufgabenbewältigung zu entwickeln.



## Was soll erreicht werden?

- Aufbau und Stärkung von Selbstorganisationskompetenzen bei Beschäftigten mit zukünftiger regelhafter Arbeit im Homeoffice
- Vermittlung von Grundlagen(wissen) zu rechtlichen und arbeitspsychologischen Rahmenbedingungen als Basis für:
  - Eigenständige Anpassung der eigenen Arbeit im Homeoffice
  - Eigenständige Abstimmung von Arbeits- und Privatleben



## Welche Voraussetzungen sind nötig?

**Sie benötigen:** Für den Auftaktworkshop Stifte, Flipcharts, Pinnwand, Papierbögen, Klebepunkte, Moderationskarten, Pinnnadeln.

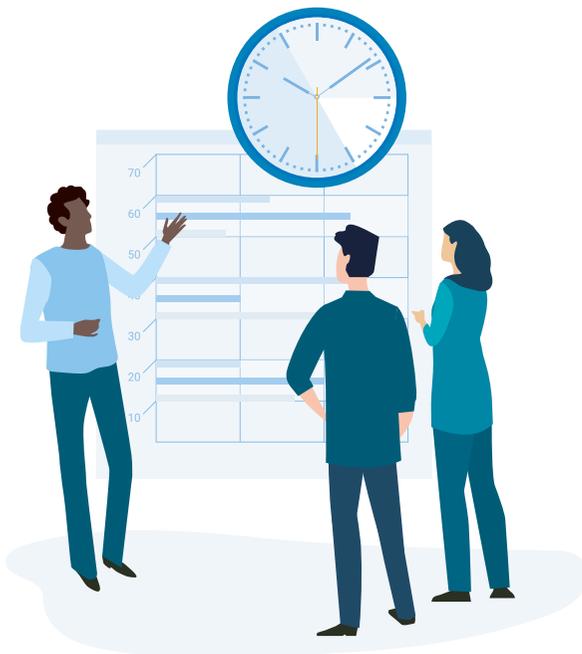
**Moderation:** Überlegen Sie, wer die Moderation übernehmen könnte. Es empfiehlt sich, zwei Menschen auszuwählen, die Moderationskenntnisse und -erfahrungen haben.



## Wer kann/soll sich beteiligen?

2-3 Moderator\*innen, z.B. aus den Abteilungen Personalentwicklung, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Arbeitsschutz und evtl. auch aus dem Betriebsrat.

8-10 Beschäftigte mit gleichen/ähnlichen Aufgabenbereichen (z. B. Externe Kundenbetreuung, Softwareentwicklung, Projektmanagement).



## Wie gehe ich vor?

### Schritt 1: Vorbereitung

In den Coaching-Workshops sollten grundlegende Gestaltungsaspekte des Arbeitens im Homeoffice vorgestellt und zusammen mit den Teilnehmenden praktikable Umsetzungsmethoden und Hilfestellungen entwickelt werden. Der Auftaktworkshop sollte als Präsenzveranstaltung durchgeführt werden.

Der erste Workshop dient zur Einführung und sollte in drei Themenbereiche unterteilt werden:

- (1) Arbeitsbedingungen
- (2) Strukturierung der Arbeit
- (3) Kommunikationsstrukturen

### Schritt 2: Durchführung

**1. Vortrag:** Arbeitsbedingungen (z.B. Vertreter\*in des BGM bzw. Betriebsrat)

**A.** Welche verbindlichen Regelungen gelten laut Arbeitszeitgesetz, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen für die Arbeit im Homeoffice in Bezug auf:

- Arbeitszeiten
- Arbeitsräumlichkeiten
- Arbeitsmitteln
- Arbeitsunfälle

**B.** Wie können gute räumliche und gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen hergestellt werden?

- Raumklima, Beleuchtung, geschützter Arbeitsbereich
- Ergonomische Arbeitsmittel (Technische Geräte, Mobiliar etc.)
- Betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten (z.B. finanzielle Zuschüsse, technische und gesundheitliche Beratungen)

**2. Gruppenarbeit:** Strukturierung der Arbeit (Workshopteilnehmende)

Die Teilnehmenden beschreiben ihre bisherigen Arbeitsabläufe und bilden diese Struktur in Form eines „Normalarbeitstages“ in eine zweisepaltige Tabelle auf dem Flipchart ab.

- Wie lange arbeite ich im Regelfall?
- Wann mache ich Pausen?
- Wann rauche ich eine Zigarette bzw. trinke einen Kaffee?
- Mit wem kommuniziere ich fachlich? Wie oft?
- Welche informellen oder auch privaten Gespräche gibt es?
- Auf welche lege ich besonderen Wert?
- Wie gestalte ich meine Mittagspause (allein oder im Kolleg\*innenkreis)?
- Kann ich nach der Arbeit ein Erledigungskreuz hinter die Ergebnisse machen?

Anschließend versuchen die Teilnehmenden diese Strukturen auf den Arbeitstag im Homeoffice zu adaptieren und erstellen daraus ein Modell zur Strukturierung.

- Welche Routinen können aus der Präsenzarbeit im Betrieb übernommen werden?
- Welche Möglichkeiten gibt es für den informellen oder privaten Austausch mit den Kolleg\*innen? (z. B. virtuelle Kaffeepausen)?
- Wie können gesunde Arbeitszeiten im Homeoffice eingehalten werden?
- Wie kann die eigenverantwortliche Einhaltung von Pausen unterstützt werden (z. B. regelmäßige „Mini-Pausen“, fester Mittagspausenbeginn)?
- Sollen die Arbeitszeiten dokumentiert werden? Wenn ja, in welcher Form?
- Wie kann ich meine „scheinbare physische Präsenz“ beim Arbeiten zuhause von meiner „tatsächlich verfügbaren Präsenz“ in Bezug auf familiäre Ansprüche abgrenzen?

### 3. Gruppendiskussion: Kommunikationsstrukturen (Workshopteilnehmende)

In der Runde wird erörtert, welche (virtuellen) Kommunikationskanäle neu eingerichtet werden sollen und welche verbindlichen Regelungen dafür festgelegt werden müssen.

- Welche Aufgaben/Arbeitsergebnisse/Absprachen werden zukünftig digital kommuniziert?
- Welche digitale Infrastruktur wird dafür benötigt (Vernetzung, digitale Arbeitsgeräte, Sicherheits- und Datenschutzanforderungen)?
- Wie kann ich mich regelmäßig verlässlich mit meinen Vorgesetzten absprechen?
- Wann und wie bin ich intern (Kolleg\*innen, Vorgesetzte) erreichbar?
- Wie wird die Erreichbarkeit für externe Kund\*innen und Vertragspartner\*innen geregelt und über welche Kommunikationskanäle?

**4. Abschluss:** Die Ergebnisse und die festgelegten Verantwortlichkeiten werden dokumentiert.

### 5. Nachbereitung:

Die Moderator\*innen kommunizieren die Ergebnisse in den für die Organisation und Begleitung des Übergangs in das Homeoffice zuständigen Gremien (Geschäftsleitung, Führungskräfte, Personalabteilung, o.Ä.). Die Dokumentation der Ergebnisse wird in einem internen Bereich auf der betrieblichen Internetplattform gespeichert und allen Workshopteilnehmenden zur Verfügung gestellt.



## Worauf sollte ich achten?

- Beziehen Sie die Beschäftigten in die Gestaltung der Workshops ein. Erfragen Sie im Vorfeld deren jeweilige Betroffenheit (Aufgabenzuschnitte, häusliche Arbeitssituation, familiäre Zusammenhänge) und berücksichtigen Sie diese Informationen bei der Gestaltung der Workshops.
- Nach einem Einführungsworkshop, der einen Überblick über die Herausforderungen und Lösungsansätze geben soll, sollten in nachfolgenden Workshops spezielle Thematiken behandelt werden. Integrieren Sie dabei weiterhin die Erfahrungen und die Expertise Ihrer Beschäftigten.
- Folgeworkshops können für die Beschäftigten im Homeoffice über ein Videokonferenzsystem (Zoom, Teams etc.) als virtuelle Meetings angeboten werden. Für Gruppenarbeiten kann dabei auch ein „digitales Whiteboard“ eingesetzt werden (z. B. das kostenlose „Miro – Board“).

# 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:



### 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 Seite. 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?

**Teilnehmer\*innen:** 1 Moderator\*in und 4-7 Beschäftigte aus 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) Abrufbar unter:

[publikationen.dguv.de](https://publikationen.dguv.de)

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

[www.dguv.de](https://www.dguv.de)

# Impressum

Eine Veröffentlichung von

**Gesundheitswirtschaft Nordwest e.V.**

Hinter dem Schütting 8 · 28195 Bremen

Telefon: 0421 3362 7315

E-Mail: [office@gwnw.de](mailto:office@gwnw.de)

Internet: [www.gwnw.de](http://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](mailto:info@iaw.uni-bremen.de)

Internet: [iaw.uni-bremen.de](http://iaw.uni-bremen.de)

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

Gestaltung: Brunné Marketing, Bremen | [brunnee.de](http://brunnee.de)

Bildnachweis: Envato Elements – [elements.envato.com](http://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](http://www.flexigesa.de)

Stand: August 2021

## 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](http://publikationen.dguv.de)

Dräther, R., Koschek, H. & Sahling, C. (2019). Scrum – kurz und gut (2. Auflage). Heidelberg: O'Reillys

Knieps, F., Pfaff, H. (Hrsg.) (2020). Mobilität - Arbeit - Gesundheit. BKK Gesundheitsreport 2020.

Abrufbar unter [www.bkk-dachverband.de](http://www.bkk-dachverband.de)

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

Abrufbar unter: [www.tatort-betrieb.de](http://www.tatort-betrieb.de)

Leitung des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (Hrsg.) (2017). Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

Abrufbar unter: [www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (2015). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung - Handlungshilfe für die betriebliche Praxis.

Abrufbar unter: [www.vbg.de](http://www.vbg.de)

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (2019). Agiles Arbeiten - gemeinsam gesund gestalten.

Abrufbar unter: [www.certo-portal.de](http://www.certo-portal.de)

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 Forschungsverbänden 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.