



Dr. Simon & Partner
Gesund Erfolgreich Sein

ANLEITUNG

Machen Sie Ihre Mitarbeiter arbeitsfähig(er)

Wie Sie sinnvoll psychische Belastungen analysieren
Am Beispiel des Jobcenters Augsburg Stadt

Inhalt

1	Psychische Gefährdungsanalyse (pGA)	03
2	Ziele	06
3	Die Auswahl des Analyseinstrumentes	07
4	Die Durchführung der Befragung	11
5	Weitere Vorgehensweise und Strategie zur Verbesserung der Ergebnisse	12
6	Die Auswertung der Befragung	13
7	Die Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen	15
8	Der Umsetzungsprozess: 7 Workshops Januar 2016 – Februar 2017.	16
9	Das Ergebnis	21
10	Abkürzungsverzeichnis.	23



Autorin/Ansprechpartnerin

Dr. Michaela Simon
Dr. Simon & Partner
Leitershofer Straße 40
86157 Augsburg
Tel.: 0821-650 886 25
simon@dr-simon-partner.de
www.gesunde-fuehrung.de



1 Psychische Gefährdungsanalyse (pGA)

Seit 2013 sind Arbeitgeber verpflichtet (vgl. § 5 ArbSchG, Ziffer 6), eine Analyse zur psychischen Gefährdung/Belastung ihrer Mitarbeiter durchzuführen. Das wesentliche Instrument, um mögliche Gefährdungen und Belastungen im Unternehmen zu identifizieren, ist die Gefährdungsbeurteilung.

Zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung und zur Umsetzung daraus abgeleiteter Maßnahmen sind alle Unternehmen laut Arbeitsschutzgesetz verpflichtet.

„Neu“ ist die Beurteilung psychischer Gefährdungen. Der Gesetzgeber lässt den Unternehmen bei der Durchführung und auch Wahl des Befragungsinstrumentes weitgehend freie Hand. Nicht das wie, sondern nur die Durchführung ist vorgeschrieben. Das heißt, Unternehmen können entscheiden, wie diese Untersuchung durchgeführt wird und was danach geschieht.

Hinter der sperrigen Formulierung der psychischen Gefährdungsbeurteilung verbirgt sich ein überaus sinnvolles und wirkungsvolles Instrument zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter: Es geht um eine Analyse der Belastungen, die sich aus individueller Sicht aus der jeweiligen Arbeitssituation ergeben (können).

Verantwortungsvoll und datensicher, valide, objektiv und reliabel angewandt kann diese Untersuchung zu einem wertvollen und wirkungsvollen Instrument für eine zukunftsorientierte und nachhaltige Personalentwicklung werden.

Allerdings ist dazu auch ein sinnvoller Umgang mit den Ergebnissen notwendig. Und das heißt: Die Analyse sollte transparent und offen kommuniziert und die Mitarbeiter in die Umsetzung einbezogen werden; die Daten sollten sicher dokumentiert und eine Fortsetzung (erneute Befragung) vorgesehen sein.

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber/-innen dazu, auf Basis einer Beurteilung der Arbeitsbedingungen zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind (vgl. § 5 ArbSchG). Bei dieser Gefährdungsbeurteilung sind auch psychische Belastungen der Arbeit zu berücksichtigen (vgl. § 5 ArbSchG, Ziffer 6).

Psychische Belastung bei der Arbeit umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher psychisch bedeutsamer Einflüsse etwa

- die Arbeitsintensität,
- die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz,
- die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit.

Ähnlich wie bestimmte Arten und Ausprägungen körperlicher Belastung gesundheitsgefährdend sein können, kann auch die psychische Belastung bei der Arbeit gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungen haben, zum Beispiel bei

- andauerndem hohen Zeit- und Leistungsdruck oder
- bei ungünstig gestalteter Schichtarbeit.

Die guten Gründe für eine fundierte Analyse der potentiellen Gefährdungen aus der Arbeitssituation lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- weil die psychischen Belastungen zunehmen und genauso behandelt werden müssen wie Prävention zum Arbeitsschutz, deshalb gibt es die gesetzliche Pflicht.

■ weil sie für Institutionen/Unternehmen und Mitarbeiter eine win – win Situation schafft (wenn sie gut durchgeführt und umgesetzt wird...):

- Mitarbeiter schaffen Verbesserungen ihrer Belastungssituation
→ Motivation/ Gesundheit und Leistungsfähigkeit steigen.
- Unternehmen schaffen bessere Rahmenbedingungen für gute Arbeit
→ Fluktuation sinkt/Krankenquote sinkt/Ergebnisse steigen.

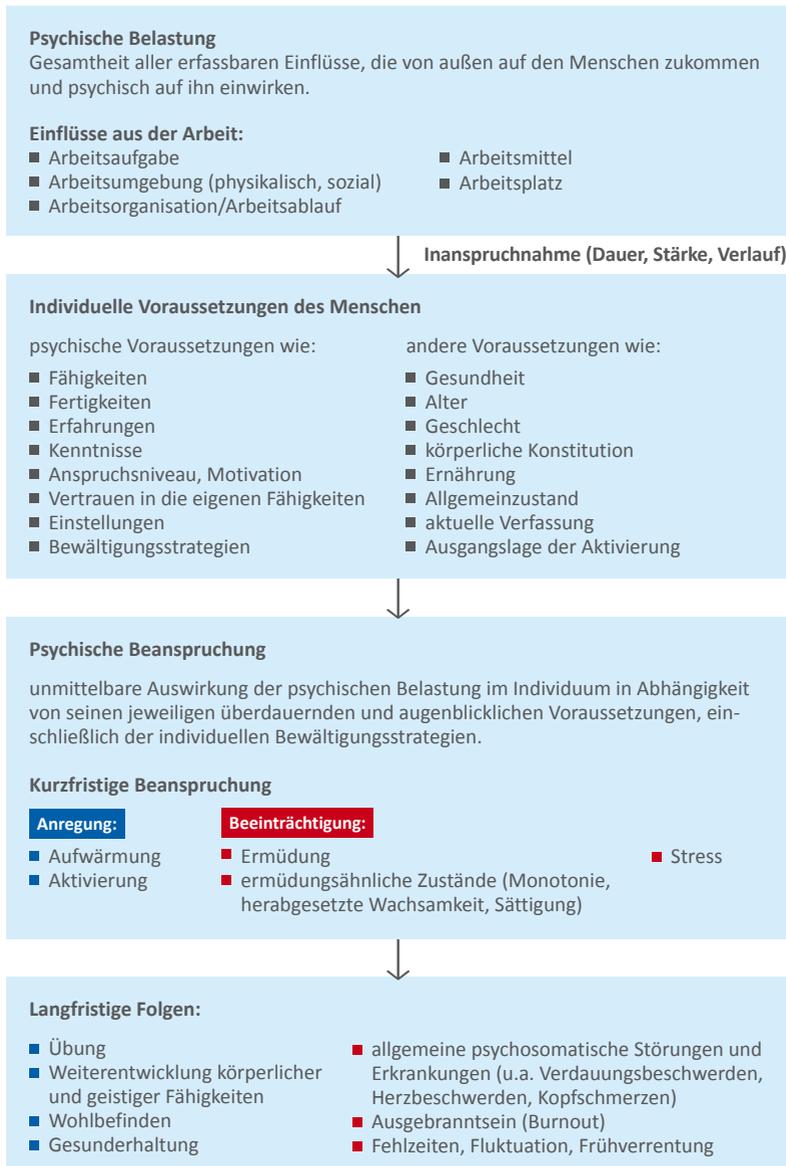
- weil Mitarbeiter die Experten für ihre Arbeitssituation sind und es somit viel Sinn macht, gerade sie mit der Entwicklung von Verbesserungen zu betrauen.
- weil die Durchführung und Umsetzung das gegenseitige Vertrauen stärkt.

Für das Jobcenter Augsburg Stadt waren insbesondere die Rechtsmaterie im SGB II, die sich in den letzten Jahren immer weiter verdichtet bzw. stetig an Komplexität gewonnen hat, ausschlaggebend. Hinzu kamen Zusatzaufgaben aufgrund BA-/BMAS-Vorgaben sowie die Einführung neuer EDV-Systeme, die zu einer weiteren Arbeitsbelastung beitragen.

Um die konkreten Ausmaße dieser Belastungen greifbar bzw. transparent zu machen, entschloss sich die Geschäftsführung zusammen mit dem Personalrat eine eigene psychische Gefährdungsanalyse (pGA) durchzuführen, die auch die spezifischen Arbeitsbedingungen des JC (z. B. EDV –Systeme / Sicherheit) abbildet.



Belastungs-Beanspruchungs-Modell – ein Erklärungsmodell für Zusammenhänge hinsichtlich psychischer Belastung und Beanspruchung



2 Ziele

Das Jobcenter Augsburg Stadt hat sich entschieden – unabhängig von der Vorgehensweise der Stadt Augsburg oder der Bundesanstalt für Arbeit, eine eigenständige Analyse der psychischen Gefährdungen ihrer Mitarbeiter durchzuführen. Wichtig war es der Geschäftsführung dabei, ein – den statistischen Anforderungen entsprechendes – Befragungsinstrument zu finden, das einfach zu handhaben, gut wiederholbar und ggf. auch selbst durchzuführen ist.

Unterstützt wurde die Geschäftsführung von Dr. Michaela Simon (Dr. Simon & Partner, Augsburg) bei der Auswahl des Befragungsinstrumentes, der Ergänzung der Fragen und der gesamten Projektentwicklung, Planung und Umsetzung.

Weitere Ziele waren:

- Einbindung der Mitarbeiter in die Umsetzung/Verbesserung der Ergebnisse
- Entwicklung von Kriterien zur Beurteilung der Ergebnisse, da es wenig Benchmarks für diese Art der Befragung gab.
- Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen zur Verbesserung der jeweiligen Situation, insbesondere in den roten und gelben Antwortbereichen.
- Etablierung eines pGA Teams (Kriterien für die Zusammensetzung des Teams siehe Übersicht 1), das sich regelmäßig traf, um an der Umsetzung zu arbeiten.

- Etablierung eines BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement) Teams am Ende des Prozesses.

Der Rahmen für die Analyse: Betriebliches Gesundheitsmanagement im JC Augsburg

Die pGA ist im Jobcenter Augsburg nicht isoliert durchgeführt worden, weil es der Gesetzgeber vorschreibt, sondern weil die Geschäftsführung darin einen Nutzen für sich und die Mitarbeiter sieht und sie in das ganzheitliche betriebliche Gesundheitsmanagement des JC eingebettet ist:

Das Jobcenter Augsburg setzt bereits seit 2008 kontinuierlich Maßnahmen zum Thema Führung/Kommunikation und Betriebliches Gesundheitsmanagement um.

Regelmäßig durchgeführte Analysen (evaluiert und wissenschaftlich anerkannt):

- Arbeitsbewältigungsindex + Arbeitsbewältigungsförderfelder (2011/2013/2017)
- Psychische Gefährdungsanalyse (2015/2016) → Workshops zur Konkretisierung seit 2016/2017 → Umsetzung der Maßnahmen fortlaufend
- Befragung zur Führungskompetenz und Umsetzung (BA//von Konsorten)
- Verhaltensprofilanalyse (VPA) für Nachwuchsführungskräfte, die sich in ihrer neue Rolle als Teamleiter und Führungskraft zurechtfinden müssen.



Gesunde Führung & Kommunikation (Verhaltensebene)

- Einzelcoaching // Gespräche zur psychischen Gefährdung (nach Bedarf)
- Gesunde Führung als Curriculum für Führungskräfte (2012 – 2014)
- Schwierige Kunden- und Mitarbeitergespräche
- Konfliktmoderation und -bewältigung im Team und individuell (nach Bedarf)

Entspannung – Ernährung – Bewegung (Körperebene)

- Yoga am Arbeitsplatz
- Massagen am Arbeitsplatz

- Gesundheitstage für alle Mitarbeiter (2013/2016) auf Basis der Ergebnisse des ABI: Lust auf Gesundheit // Entspannung

BGM – Einführung gesunder Strukturen (Verhältnisebene)

- Etablierung eines BGM-Teams zur internen Organisation und Umsetzung sowie der richtigen positiven Kommunikation an die Mitarbeiter/innen
- Zertifizierung BGM durch das schwäbische Gewerbeaufsichtsamt im Auftrag des Bay. Arbeitsministeriums



3 Die Auswahl des Analyseinstrumentes

Der Gesetzgeber macht bezüglich der Vorgehensweise, wie der Arbeitgeber zu den Belastungen seiner Mitarbeiter kommt, keine Vorgabe. Das heißt, jeder Arbeitgeber kann aus den zur Verfügung stehenden Optionen die für sein Unternehmen, die Anzahl seiner Mitarbeiter und seiner Zielsetzung entsprechend sinnvollste Möglichkeit auswählen.

Neben der teilnehmenden Beobachtung und der Gründung von Gruppen (z. B. Gesundheitszirkel) zur Eruiierung der Belastungen stehen zahlreiche Instrumente der schriftlichen Befragungen zur Verfügung (vgl. [baua.de./](http://baua.de/)Bundesanstalt für Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz baua, Hrsg.: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, Berlin 2014).

Eingesetzt werden können alle Instrumente, die bereits erprobt sind und im Zusammenhang mit psychischer und körperlicher Gesundheit zum Einsatz kommen, ebenso wie Befragungen, die das Unternehmen bspw. selbst entwickelt.

Die erstgenannten Arten der Ermittlung der Belastungen bieten sich insbesondere für kleine Unternehmen unter 50 MA an, da hier eine Beobachtung und eine Befragung / Diskussion in einer aus Repräsentanten (für unterschiedliche Bereiche des Betriebs) noch möglich ist.

Aufgrund der freien Wahlmöglichkeit der Analyseinstrumente entschied sich das JC Augsburg für eine schriftliche Befragung seiner Mitarbeiter. Die Gründe für diese Entscheidung waren folgende:

- Höhere Objektivität, Validität, Reliabilität und Wiederholbarkeit des Instrumentes
- Anzahl der Mitarbeiter im Jobcenter (2015 ca. 280 Mitarbeiter)
- Leichtes Handling (Auswahl eines von der baa vorgegebenen strukturierten Fragebogens mit der Option der eigenständigen Ergänzung und Auswertung)

Die Befragung wurde vom Jobcenter selbst durchgeführt und von Dr. Michaela Simon beratend unterstützt und begleitet. Die Geschäftsführung entschied sich in Absprache mit dem Personalrat, die Befragung im Zeitraum von ca. 2 Wochen (Ende Februar 2015 bis März 2015) in schriftlicher Form durchzuführen, um die Anonymität des

MA zu gewährleisten. Auch deshalb wurde auf eine Namensnennung sowie auf die Zugehörigkeit zu einem konkreten Team verzichtet.

Es wurden lediglich die Tätigkeitsebene und Organisationseinheit abgefragt. Damit dieses Anonymitätsgebot nicht unterlaufen werden kann (z.B. durch Zusendung in elektronischer Form ist Absender sichtbar), wurden die MA gebeten, den Fragebogen in Papierform auszufüllen.

Das Analyseinstrument

Der ausgewählte Fragebogen wurde vom Beraterteam von Dr. Simon & Partner um spezifische Fragen zur Emotionalen Belastung ergänzt. Von Seiten des Job Centers wurden 2 Frageblöcke hinzugefügt: spezifische Belastungen durch neue Vorschriften und Programme sowie spezifische Belastungen, die aus ihrer Sicht noch nicht erfragt wurden. In der letztgenannten Rubrik hatten die Mitarbeiter damit auch die Möglichkeit bestimmte Belastungen in einer offenen Fragestellung zu benennen bzw. zu konkretisieren.

Insgesamt wurden 7 feststehende Handlungsfelder vorgegeben:

1. Arbeitsumgebung
2. Arbeitsorganisation
3. Arbeitsaufgabe
4. Zusammenarbeit
5. Tätigkeit
6. Besondere Bedingungen
7. Spezifische Belastungen



4.	Handlungsfeld Zusammenarbeit	A: Trifft eher zu	B: Trifft eher nicht zu	Summe	Anteil A	Anteil B
4.1	Es finden regelmäßig Dienstbesprechungen statt					
4.2	Meine Führungskraft gibt mir regelmäßig konstruktive Rückmeldung zur geleisteten Arbeit					
4.3	Es gibt Klagen über Ausgrenzungen, Benachteiligungen, Konflikte					
4.4	Konflikte werden angesprochen/gelöst					
4.5	Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig bei der Arbeit					
4.6	Ich habe die Möglichkeit, Vorschläge und Ideen in die Arbeit einzubringen					

5.	Handlungsfeld Tätigkeit (persönliche Arbeitssituation)	A: Trifft eher zu	B: Trifft eher nicht zu	Summe	Anteil A	Anteil B
5.1	Ich bekomme ausreichend Unterstützung von meinem direkten Vorgesetzten					
5.2	Ich muss Entscheidungen von großer Tragweite treffen					
5.3	Meine Arbeit belastet mich emotional					
5.4	Andere Mitarbeiter treffen Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen					
5.5	Ich kann mich über meine Arbeit gut mit Kollegen austauschen					
5.6	Ich fühle mich in mein Team gut eingebunden					

6.	Handlungsfeld Besondere Bedingungen	A: Trifft eher zu	B: Trifft eher nicht zu	Summe	Anteil A	Anteil B
6.1	Es gibt häufig Bedrohungen bzw. Übergriffe von Kunden gegenüber Mitarbeitern					
6.2	Die Kundenbereiche sind funktional und ansprechend gestaltet					
6.3	Mit Kunden gibt es häufig Kommunikationsprobleme, z. B. durch Sprache, Bildung					
6.4	Kundenanliegen müssen häufig abgelehnt oder vertröstet werden					
6.5	Agressive Vorfälle werden dokumentiert und ausgewertet					
6.6	Am Arbeitsplatz ist ein geeignetes Notrufsystem vorhanden					
6.7	Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz sicher					

Die spezifische Vorgehensweise und Kommunikation zum Projekt pGA

Mindestens genauso wichtig wie die Befragung selbst ist die Information und Kommunikation der Mitarbeiter vorab. Häufig stehen Mitarbeiter – je nach Kultur und Vertrauen im Unternehmen – einer normalen Befragung eher skeptisch gegenüber,

- weil sie nicht wissen, was mit den Ergebnissen passiert.
- wie vertraulich das Ganze ist und ob sie nicht mit negativen Konsequenzen bei ehrlichen / kritischen Antworten rechnen müssen.
- oder weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass es „eh nix bringt...“.

Bei einer Analyse der psychischen Belastungen aus der Arbeitssituation ist die Situation / Bedenken und Befürchtungen vorab noch mehr zu berücksichtigen.

Psyche ist immer noch ein eher negativ besetzter Begriff, etwas hoch individuelles, persönliches und eher nebulöses als klar definiertes. Deshalb steht der Erfolg

(hier rein quantitativ als Rücklaufquote definiert) einer Befragung in direktem Zusammenhang mit der Information und Kommunikation vorab.

Kommunikationsmaßnahmen zur Befragung

- Einbindung des Personalrats und Entwicklung einer vertrauensschaffenden Vorgehensweise *fortlaufend 2015*
- Einladung per Mail zur Infoveranstaltung durch die GF *Frühjahr 2015*
- Briefing der Führungskräfte und des Personalrats zur Unterstützung der Befragung *Frühjahr 2015*
- Ziele / Vorgehensweise / Projektplan und Zeitrahmen Datenschutz und Vertraulichkeit *Sommer 2015*
- Auswertung der Befragung JC intern *November 2015*
- Präsentation der Ergebnisse im Rahmen einer Personalversammlung *Dezember 2015*
- Umgang mit den Ergebnissen und weitere Vorgehensweise *Dezember 2015*



4 Die Durchführung der Befragung

Die Befragung fand im 3. Quartal 2015 in schriftlicher/Papierform statt. Die Mitarbeiter konnten den Fragebogen schriftlich und anonym ausfüllen und entweder beim Teamleiter oder direkt beim Personalrat abgeben.

Aufgrund der vertrauensvollen Unterstützung durch den Personalrat und der umfassenden Information vorab haben sich die meisten Mitarbeiter an der Befragung beteiligt.

Im Befragungszeitraum haben insgesamt 213 (von insgesamt ca. 280 Mitarbeitern) Personen an der Umfrage teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 76 %.

Dabei verteilten sich die Teilnehmer wie folgt:

- Passive Leistungen: 101
- Markt und Integration: 86
- Zentrale Einrichtungen: 26

Es wurden folgende Schritte festgelegt

- Schritt 1 Festlegen von Tätigkeiten/Bereichen
- Schritt 2 Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit (Standardisierter Fragebogen)
- Schritt 3 Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit (Festlegung der Gruppen: MA, Führungskräfte, Personalrat, Experten)
- Schritt 4 Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen: Workshops 2016/2017
- Schritt 5 Dokumentation (Dokumentationspflicht ergibt sich aus § 6 ArbSchG)
- Schritt 6 Wirksamkeitskontrolle: nächste GA → Termin noch festzulegen voraus. 2018 neue Befragung
- Schritt 7 Aktualisierung/Fortschreibung/ Aktualisierungsbedarf bei Änderung der der Gefährdungsanalyse zugrundeliegenden Gegebenheiten

5 Weitere Vorgehensweise und Strategie zur Verbesserung der Ergebnisse

Das JC Augsburg entschloss sich in die Umsetzung und Verbesserung der Ergebnisse, die Mitarbeiter als Experten für ihren Arbeitsplatz und Belastungen direkt einzubeziehen und auch den Personalrat. Wichtig war der Geschäftsführung hier, einen von Anfang an transparenten und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Prozess zu etablieren.

Das bedeutete konkret, dass alle Mitarbeiter eingeladen waren, an der Verbesserung der aktuellen Situation mitzuarbeiten, die Reihenfolge der Bearbeitung der Themen mitzubestimmen und zu gestalten.

Mit Unterstützung des Personalrats wurde folgende Umsetzungsstrategie gewählt:

- Etablierung von Workshop-Gruppen, die alle Bereiche des JC abbildeten (Markt und Integration, passive Leistungen, zentrale Einheiten)
- Aktive Teilnahme des Personalrats
- Leitung durch die stellv. Geschäftsführung des JC und Dr. Michaela Simon als Beraterin

Wichtig für die Etablierung der Gruppen waren folgende Kriterien:

Freiwilligkeit

Die Workshops wurden aus jeweils einer Gruppe aus den Bereichen Markt & Integration sowie Passive Leistungen gebildet. Die Teilnehmer haben sich freiwillig zur Mitarbeit gemeldet und fungierten als Teammultiplikatoren, das heißt, ihre Aufgabe war es, sowohl Anregungen und Konkretisierungen in die Gruppen einzubringen als auch über die Ergebnisse zu informieren.

Transparenz

Alle Zwischenschritte und Ergebnisse aus den Workshops waren zeitnah im Intranet abrufbar und damit für alle Mitarbeiter zugänglich.

Kontinuität

Die Gruppen arbeiteten jeweils 3 Std. getrennt voneinander am gleichen Tag. Im Urlaubs- oder Krankheitsfall nahmen die im Vorfeld benannten Stellvertreter teil. Die Gruppen waren über den gesamten Zeitraum gleich besetzt.

Gleiche Themen

Es wurden in beiden Bereichen die exakt gleichen Themen mit der gleichen Vorgehensweise behandelt.



Kommunikation im Team/Bereich

Die TN hatten die Aufgabe die Ergebnisse an alle Kollegen im Team zu kommunizieren und Anregungen der Kollegen in die WS einzubringen.

Funktionen/Positionen/Regionen

- Vermittler
- Sachbearbeiter

- Teamleitung
- Abteilungsleitung/Geschäftsführung/Personalrat

Regionen / Bereiche

- Nord/Mitte/West/Ost/Süd
- Neuantrag
- Eingangszone
- U25 (über 25 J.)



6 Die Auswertung der Befragung

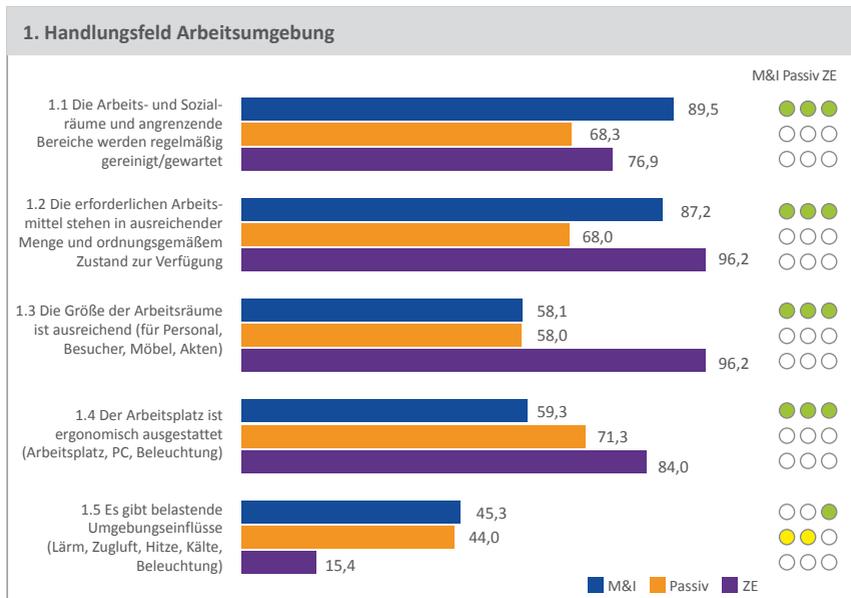
Mangels belastbarer vergleichbarer Auswertungen/Erhebungen für dieses Instrument und in anderen Jobcentern/Behörden wurde folgendes, statistisches Vorgehen zur Festlegung der Belastungsausschläge festgelegt: Die Belastungen wurden anhand des „Ampelphasenprinzips“ eingeordnet.

Zu beachten waren insbesondere die unterschiedlichen Fragestellungen in der Erhebung und die entsprechende Anpassung der Auswertung, z. B.: bei Fragestellungen, die bereits ein konkretes Belastungsmerkmal enthalten („Es besteht häufig Zeitdruck, Störungen, Arbeitsunterbrechungen?“)

- **Ampel wird auf Rot (DRINGENDER HANDLUNGSBEDARF) gestellt**, wenn über 2/3 (> 66,6 %) der Befragten die Frage für sich mit ja beantworteten
- **Ampel wird auf Gelb (MASSNAHMEN SIND ANZUREGEN) gestellt**, wenn mehr oder gleich 1/3 (> = 33,3 %) bis = 2/3 (=66,6 %) der Befragten die Frage für sich mit ja beantworteten
- **Ampel wird auf Grün (KEIN HANDLUNGSBEDARF/NIVEAU HALTEN) gestellt**, wenn weniger als 1/3 (< 33,3 %) der Befragten die Frage für sich mit ja beantworteten

Wichtig ist hier die positive oder negative Formulierung der Fragestellung in der Auswertung zu beachten:

- **Ampel wird auf Grün gestellt**, wenn über 2/3 (> 66,6 %) der Befragten die Frage für sich mit ja beantworteten
- **Ampel wird auf Gelb gestellt**, wenn mehr oder gleich 1/3 (> = 33,3 %) bis = 2/3 (=66,6 %) der Befragten die Frage für sich mit ja beantworteten
- **Ampel wird auf Rot gestellt**, wenn weniger als 1/3 (< 33,3 %) der Befragten die Frage für sich mit ja beantworteten



Beispielauswertung



7 Die Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen

Mit Unterstützung des Personalrats wurden 2 Projektgruppen gegründet, die alle Bereiche sowie die regionale Differenzierung des JC abbildeten und sich aus Mitarbeitern dieser Bereiche zusammensetzten.

Nach intensiver Überlegung wurden die Bereiche Markt und Integration und passive Leistungen in 2 Gruppen getrennt, da die Tätigkeitsfelder und damit auch die Belastungen der Mitarbeiter – wie auch die Befragung dokumentierte – sehr unterschiedlich sind und waren.

Die Geschäftsführung (zentrale Einheiten), Dr. Michaela Simon (Konzeption, Leitung und Moderation) und die Personalratsvorsitzende nahmen jeweils an beiden Gruppen teil, die jeweils 3 Stunden vormittags bzw. nachmittags an einem Tag arbeiteten.

Die Aufteilung in 2 Gruppen – bezogen auf die spezifischen Aufgabenfelder – erwies sich als sehr praxisnah; andererseits wurden aber auch die gegenseitigen Vorurteile und Ressentiments sehr deutlich zum Ausdruck gebracht. Letzterem wurde durch

spezifische Maßnahmen, die zu einem verbesserten Zusammengehörigkeitsgefühl und gegenseitigem Verständnis (gemeinsame Supervision, gegenseitige Hospitanz, etc.) Rechnung getragen.

Insgesamt wurden 7 Workshops im Zeitraum von Januar 2016 bis Juni 2017 durchgeführt.

Workshops zur Umsetzung der psychischen Gefährdungsanalyse	
WS 1: 01-2016	Ergebnisse der pGA, Erläuterung des Auswertungsverfahrens
	Priorisierung der Themen (Teilnehmer)
	Vertrauen schaffen in den Prozess, die Leitung und das Verfahren
	Festlegung der Aufgaben und Rollen in den WS
WS 2: 02-2016	Handlungsfeld 6: Besondere Bedingungen/Sicherheit
WS 3: 05-2016	Handlungsfeld 4: Zusammenarbeit (Führung + Konflikte)
WS 4: 08-2016	Fortsetzung Handlungsfeld 4: Zusammenarbeit (Führung + Konflikte)
WS 5: 11-2016	Handlungsfeld 5: persönliche Arbeitssituation/Tätigkeit (Emotionale Belastungen)
WS 6: 02-2017	Handlungsfeld 2: Arbeitsorganisation und offene Themen aus anderen Handlungsfeldern
WS 7: 07 2017	aktueller Stand und Etablierung der BGM-Gruppe

Übersicht der Workshops bis Ende 2016

8 Der Umsetzungsprozess: 7 Workshops Januar 2016 – Februar 2017

Alle Workshops wurden in Anlehnung an das Setting der Gesundheitszirkel als partizipative Gruppensitzungen zur praxisnahen Umsetzung / Verbesserung der Ergebnisse konzipiert und umgesetzt. Die Gruppen wurden immer vorab unterrichtet und eingeladen. Es gab Teilnahmelisten, einen vorgegebenen Zeitrahmen, Moderation von Dr. Simon, einen Protokollführer und Verantwortlichen für die Dokumentation.

WS Struktur

- Moderation und Leitung:
Dr. Michaela Simon
- Einführung: aktueller Stand, Brennpunkte, Zufriedenheit
- Festlegung Protokollführer verantwortlich für die aktuelle Dokumentation
- Protokoll/Maßnahmenauflistung
letzter WS: Stand der Umsetzung: Geschäftsführung/PR
- Bearbeitung der Themen: geführte Diskussion/Gruppenarbeit
- Aufgaben: Infoweitergabe ins Team: ggf. Nachfrage bei bestimmten Themen zur Konkretisierung
- Ausblick nächster WS (Terminierung)
- Feedback in jedem WS
- Fortlaufende Dokumentation: Ergebnisprotokoll/Gruppe; Fotoprotokoll von jeder Sitzung

Workshop 1: Januar 2016

Der erste Workshop bildete den Einstieg in diesen Prozess und unterschied sich aus diesem Grund auch von den folgenden. Hier galt es in erster Linie, Vertrauen in dieses Verfahren, die Personen in der Leitung aber auch im gegenseitigen Umgang zu schaffen bzw. den Anfang hierfür zu generieren.

- Vertrauen schaffen – Offenheit und Transparenz anbieten
- Information zu den Ergebnissen und Auswertungsverfahren
- Zielsetzung des Umsetzungsprozesses (GF und Mitarbeiter)
- Info und Vereinbarung zur Umsetzung (was bedarf der Rückkopplung mit der GF)
- Vertraulichkeit innerhalb des Prozesses
- Festlegung der Rollen
- Priorisierung der Themen

Den Teilnehmern wurde versichert, dass alle Maßnahmen, die in diesem Rahmen erarbeitet würden, entweder zeitnah umgesetzt oder begründet werden, warum eine Umsetzung nicht möglich/gewollt ist oder – bei höheren Investitionen – mit der Geschäftsführung verhandelt wurde.

Alle entwickelten Maßnahmen wurden dokumentiert und die Protokolle sind für jeden Mitarbeiter im Intranet einsehbar.



Die Intention der Workshops, die Ziele der Geschäftsführung und die Rollen (stellv. Geschäftsführer Personalrat) wurden noch einmal ausführlich erläutert und transparent gemacht.

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse der Befragung noch einmal (1. Mal Personalversammlung 12-2015) sowie das Auswertungsverfahren und auch die dahinterliegende Begründung für die Entscheidung dargelegt.

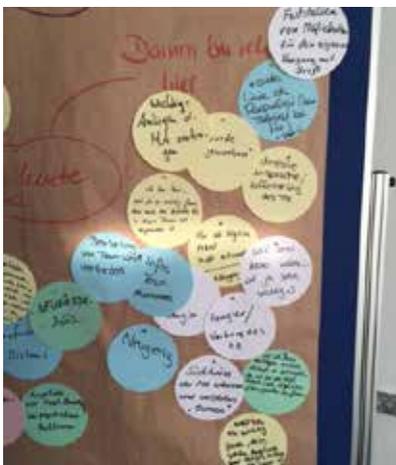
Wichtig war in diesem Zusammenhang auch, die Ziele und Beweggründe der Mitarbeiter für ihre Teilnahme zu erfahren und potentielle Bedenken und Befürchtungen wahrzunehmen. Im nächsten Schritt

konnten die Teilnehmer ihre Priorität in der Themenbearbeitung per Mehrheitsentscheidung festlegen.

Es wurde vereinbart, generell die mit rot (dringender Handlungsbedarf) bewerteten Arbeitsfelder und Unterthemen zu bearbeiten.

An erster Stelle stand hier das Thema Besondere Bedingungen / Sicherheit. Da die Fragen in einigen Bereichen konkretisiert werden mussten, um konkrete Anhaltspunkte zu Verbesserung zu erlangen, wurden die TN (als Repräsentanten ihrer Teams) beauftragt, die Themenfelder in ihren Teams zu hinterfragen.

Gründe für die Teilnahme



Ziele der Teilnehmer



- Die Personalratsvorsitzende schilderte den Gesamtprozess und Ablauf.
- Eine Führungskraft und eine Mitarbeiterin trugen die Ergebnisse vor.
- Dr. Michaela Simon erläuterte die Grundlagen und Rahmenbedingungen.
- Der stellv. Geschäftsführer stellte dar, was noch nicht umgesetzt ist und aus welchen Gründen.

Workshop 7: Juli 2017

- Thema: aktueller Stand und Etablierung der BGM-Gruppe

Der Abschluss Workshop beinhaltete eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse und Aktualisierung bzw. Abfrage der Umsetzung der Maßnahmen im Arbeitsalltag und der Integration in den Arbeitsprozess. Für die nachhaltige Fortführung der Themen wurde eine Gruppe für betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert, deren Aufgabe es ist, Themen aus der Mitarbeiterschaft zu sammeln und diese einmal im Quartal mit externer Moderation zu bearbeiten sowie die nächste Befragung zu begleiten und vorzubereiten.



9 Das Ergebnis

Maßnahmen, die während des Prozesses umgesetzt wurden (2016 – 2017)

Thema Sicherheit

- Einführung von Taschenkontrollen
- Einsatz Körperscanner
- Personalaufstockung/Sicherheitsdienst + mit weiblicher Sicherheitskraft
- Sensibilisierung der Belegschaft zur besseren Zusammenarbeit mit Sicherheitsdienst
- Sicherheitsbegehung mit Spezialisten der Polizei
- Kleinere Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit (z. B. Anbringen von Spiegeln in schlecht einsehbaren Bereichen)
- zusätzliche Türe → Verbesserung der Kundenströme
- Tischpulte in den Wartebereichen
- Gegenseitiges Verständnis für unterschiedliche Sicherheitsbedürfnisse der beiden Hauptbereiche

Thema Konflikte auf allen Ebenen

- Einzelgespräche, Teamwechsel vollzogen, nachfolgende Prozessbegleitung
- Angebot Einzelcoaching/psych. Gefährdungsgespräche (stundenweise)/Anmeldung, Durchführung und Rechnungsstellung erfolgt anonym, wenn gewünscht
- Konflikt-/Teamseminare (Angebot besteht fortlaufend bei Bedarf)
- Angebot wurde umgesetzt (jeweils 2 Seminartage/Team)

- Laufende Angebote Supervisionen (aktuell 3 Kurse)

Thema Verbesserung der Führung und Kommunikation

- Seminar Gesunde Führung, 2 Tage kompakt zur Unterstützung von Nachwuchsführungskräften (neue Teamleiter (TL))
- Seminar für Nachwuchsführungskräfte (neue TL): vom Teammitglied zur Führungskraft auf Basis der Verhaltensprofilanalyse
- Face-Reading & Kommunikation: Charaktermerkmale aus Gesichtern lesen 2-tägiges offenes Seminar für alle Mitarbeitete Passiv zur Erleichterung der Kommunikation mit Kunden

Thema Verbesserung Zusammenarbeit Geschäftsführung (GF) und Teamleiter (TL)

- Workshops mit Führungskräften (TL) und Geschäftsführung zu den Themen Transparenz/Einbeziehung der TL-Ebene bei Entscheidungen/Wertschätzung (regelmäßige Wiederholung in Planung)
- Regelmäßige „Große Führungskräfte-runde“ zum gegenseitigen Austausch
- Verbesserung Zusammenarbeit/Verständnis zwischen den Abteilungen Regelmäßiger Austausch der beiden Bereiche im JC.

Thema Interkulturelles Verständnis

Projekt „Be here“ – um Flüchtlingen die Integration/das Ankommen zu erleichtern. Workshops zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Team Flucht, Tür an Tür und Diakonie:

- Gegenseitiges Kennenlernen
- Die richtigen Ansprechpartner:
Abbau gegenseitiger Ressentiments
- Abbau bürokratischer Hürden

Diese Maßnahmen waren nicht umsetzbar

(vom Budgetvolumen abhängig bzw. bautechnisch nicht umsetzbar)

- gepflasterter Raucherbereich im Außenbereich vor EG Haus Nr. 31 (Herbst 17)
- zusätzliche Alarmknöpfe am Schreibtisch (Budget?)
- Zwischentüre Bearbeitungsbüro
- Funkgeräte zur Kommunikation mit den Sicherheitsmitarbeitern (Infopoint in der EZ fehlt noch, bestellt)
- Überdachung des Eingangsbereiches vor Haus Nr. 31 (ausgesetzt, zu kostenintensiv)
- Zusätzlicher Personalausgang auf Haus Nr. 31 (bautechnisch nicht möglich)
- Bilderorganigramme (Umsetzung im März)
- Hospitationskonzept (Umsetzung im März)
- Wunsch nach weiteren Supervisionen (werden sukzessive durchgeführt)

Ausblick 2017 + 2018

- Personalentwicklungskonzept ist besprochen und wird fortgeführt.
- Umsetzungs-Workshops zur psychischen Gefährdungsanalyse werden fortgeführt und gehen in Workshops zum betrieblichen Gesundheitsmanagement über.
- Die Themen Führung/Kommunikation werden kontinuierlich fortgeführt.
- Konfliktlösungen werden bei Bedarf angeboten (im Team oder mit den betroffenen Personen).
- Coaching und Gespräche bei psychischer Belastung werden weiterhin angeboten und können anonym wahrgenommen werden.





10 Abkürzungsverzeichnis

ABI	Arbeitsbewältigungsindex nach Juani Ilmarinen	GA	Gefährdungsanalyse
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz	GF	Geschäftsführung
BA	Bundesanstalt für Arbeit	JC	Jobcenter
baua	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin	MA	Mitarbeiter
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement	pGA	psychische Gefährdungsanalyse
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	SGB	Sozialgesetzbuch
EZ	Eingangszone Jobcenter	TN	Teilnehmer
EG	Erdgeschoss	TL	Teamleiter
		VPA	Verhaltensprofilanalyse
		WS	Workshop

Herausgeber: Dr. Michaela Simon, Dr. Simon & Partner, Leitershofen Straße 40, 86157 Augsburg, Tel.: 0821-650 886 25, simon@dr-simon-partner.de, www.gesunde-fuehrung.de **Verlag:** vmm wirtschaftsverlag gmbh & co. kg, Kleine Grottenau 1, 86150 Augsburg, www.vmm-wirtschaftsverlag.de **Druckerei:** Druckerei Bayerlein GmbH Neusäß **Bilder:** iStock: Jirsak/sdbower/oatowa/Foto-ruhrgebiet|Paket; Dr. Simon & Partner
Urheberrecht: Der Inhalt dieses Heftes wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber, Redaktion und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler keine Haftung. Alle abgedruckten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder anderweitige Verwendung sind nur mit vorheriger Genehmigung des Herausgebers gestattet.



Dr. Simon & Partner
Gesund Erfolgreich Sein

Autorin/Ansprechpartnerin

Dr. Michaela Simon
Dr. Simon & Partner
Leitershofer Straße 40
86157 Augsburg
Tel.: 0821-650 886 25
simon@dr-simon-partner.de
www.gesunde-fuehrung.de