

Erfahrungsbericht einer psychischen Gefährdungsbeurteilung

Beteiligung brachte den Effekt

Pierre Ullmann LL.M., Reva Pasold, Heike Merboth

Das Jobcenter Dresden führte bereits 2013 seine erste Gefährdungsbeurteilung arbeitsbedingter psychischer Gesundheitsgefahren durch. Somit kann nun nicht nur über die erkannten Belastungen und die erarbeiteten Maßnahmen berichtet werden, sondern vor allem über deren Umsetzung und Wirkung. Spannend dabei: Die Entlastung wurde nicht erst nach der Umsetzung der Maßnahmen erreicht, sondern bereits während dessen – und zwar durch die Art der gemeinsamen Problemlösung.

Foto: © Reva Pasold, reSOURCE Dresden

Abb. 1: Seit der Einführung der Gefährdungsbeurteilung gibt es beim Jobcenter Dresden verstärkt bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Erstes Ziel: Gewaltprävention

Bundesweit kommt es immer häufiger zu gewalttätigem Verhalten von Kunden gegenüber Beschäftigten von Jobcentern. Das gilt auch für das Jobcenter Dresden, weshalb sich dessen Geschäftsleitung im Jahr 2012 das Ziel setzte, die Beschäftigten vor Gewalteinwirkungen durch Kunden besser zu schützen.

Das Jobcenter Dresden hatte mit dem Thema Gewaltprävention kaum Erfahrung und bat daher die Abteilung Prävention der Unfallkasse Sachsen (UK Sachsen) um Unterstützung. Zu deren gesetzlichen Aufgaben gehört es, Unfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren zu verhüten. Zu Letzteren zählen auch Gewalttaten. Und zwar neben körperlichen Übergriffen auch die verbale und nonverbale Gewalt. In den gemeinsamen Beratungen mit der UK Sachsen entwickelte das Jobcenter die Zielstellung, eine Gefährdungsbeurteilung generell für die psychischen Arbeitsbelastungen durchzuführen – nicht nur für das Thema Gewalt. Aber wie?

Die Realisierung einer Gefährdungsbeurteilung ist laut Gesetz Aufgabe des Arbeitgebers (vgl. §5 und §6 ArbSchG). Das Knowhow für solch eine psychische Gefährdungsbeurteilung in einer Organisa-

tion mit fast 700 Beschäftigten fehlte dem Jobcenter jedoch. Die UK Sachsen half weiter und nannte Kooperationspartner mit Erfahrungen in der psychologischen Arbeitsanalyse und -gestaltung. So lernte das Jobcenter Dresden die reSOURCE Dresden GmbH kennen. Mit ihr plante und realisierte es seine erste Gefährdungsbeurteilung psychischer Arbeitsbelastungen. Zu Beginn erfolgte eine genaue Zielabstimmung zwischen der Geschäftsleitung und dem Personalrat. Alle Beteiligten legten Wert darauf, dass die Beschäftigten

- negativ wirkende Gestaltungsmerkmale konkret benennen sowie
- Eigeninitiative bei der Entwicklung von Verbesserungsideen und bei deren Umsetzung aufzeigen.

Analysemethode: Workshops

Entsprechend dieser Zielstellung entschied sich das Jobcenter Dresden für Workshops als Erfassungsmethode. Diese bieten den Vorteil, sich bereits bei der Erhebung von Belastungen **bereichsübergreifend** austauschen zu können.

Der Nachteil ist: Um arbeitsfähig zu sein, sollte ein Workshop nicht mehr als zwölf Teilnehmer haben. Das erste methodische Problem war daher: Wie können die

wichtigsten Tätigkeiten in den Kernbereichen Eingangszone, Leistung sowie Arbeitsvermittlung in *einer* Analysegruppe abgebildet werden? Die Lösung: Jede der sechs Tätigkeiten wurde durch jeweils zwei Beschäftigte vertreten. Diese kamen aus unterschiedlichen Teams, um auch die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Führungsstile der Teams in die Gefährdungsbeurteilung miteinbeziehen zu können. An der Analyse beteiligten sich außerdem Teams der Widerspruchsbearbeitung und des Kundenreaktionsmanagements (KRM). Schließlich umfasste die Analysegruppe 14 Mitglieder. Ihre Zusammensetzung ist in der Tabelle auf Seite 33 einsehbar. Die nächste Frage war natürlich: Reichen 14 Delegierte aus, um die Belastungen von rund 700 Beschäftigten aus 35 Teams repräsentativ zu erheben? Die Erfahrung des Dresdner Jobcenters zeigt: Ja, sie reichen aus! Unter einer wichtigen Voraussetzung: Die Mitglieder bringen in die Analyseworkshops nicht nur ihre persönlichen Erfahrungen ein, sondern die – zum Teil unterschiedlichen und gegensätzlichen – Meinungen ihrer Kollegen aus der Tätigkeitsgruppe. Den Teams wurde dafür die **Instruktion** für eine anonyme Wahl mit an die Hand gegeben. Sie sollten die Namen derjenigen im Team notieren, die

Tätigkeitsbereich:	Integration	Leistung	Eingangszone	Interner Service
Anzahl Vertreter pro Tätigkeit in der Analysegruppe:	1x Arbeitsvermittlung für über 25-Jährige	2 x Sachbearbeitung	2 x Fachassistenz	1x Kundenreaktionsmanagement
	1 x Fallmanagement für über 25-Jährige	2 x Fachassistenz		1 x Widerspruchsbearbeitung
	1 x Arbeitsvermittlung für unter 25-Jährige	2 x Teamassistenz		
	1 x Fallmanagement für berufliche Rehabilitation/Schwerbehinderte			

Zusammensetzung der Analysegruppe

- die Belastungen, Ressourcen und Auswirkungen der Arbeit am besten kennen und
- auch unterschiedliche Ansichten des Teams in der Analysegruppe vertreten.

Für die Kontinuität der Arbeit war noch wichtig, dass zu den Delegierten jeweils ein Stellvertreter gewählt wurde, der in die Arbeit und Kommunikation stets einbezogen wurde. Welche Teams für welche der oben genannten Tätigkeiten einen Delegierten plus Vertretung entsendeten, wurde übrigens durch **Losverfahren** unter Beteiligung aller Teamleiter bestimmt.

Was wurde erhoben?

Im März 2013 trug die Analysegruppe zusammen:

- die beobachteten **belastenden Anforderungen/Bedingungen** der Arbeit,
- die erlebten **gesundheitsförderlichen Faktoren** (Ressourcen) und
- die erlebten **Auswirkungen auf Befinden, Gesundheit und Leistung** (siehe Abb. 2).

Auf diese Weise waren nicht allein die negativen Belastungen im Blick, sondern alle Faktoren, die gesundheitsförderlich oder -gefährdend wirken. In zwei Folgeworkshops wurden die erkannten Belastungen nach ihrem gesundheitlichen Risiko gewichtet und Zusammenhänge zwischen den Belastungen und Auswirkungen herausgearbeitet.

Auch Führungsebenen einbezogen

Parallel zur Analysegruppe mit ihren 14 Delegierten aus der Mitarbeiterschaft befassten sich in weiteren Workshops acht gewählte Teamleiter sowie die fünf zuständigen Bereichsleiter mit den gleichen Fragen. So hatte jede Hierarchieebene ihren aktiven Part – und die Risikobewertung wurde sicherer.

Spannend wurde die gegenseitige Vorstellung der unabhängig voneinander erhobenen Belastungen, Ressourcen und Auswirkungen der Arbeit. Unerwartet hoch fiel die Übereinstimmung der Nennungen aus: Sowohl die Analysegruppe (Mitarbeiter Ebene) als auch die Teamleiter und Bereichsleiter hatten die gleichen Belastungen als gesundheitsgefährdend identifiziert. Diese Einigkeit war bereits entlastend. Es gab allen das Gefühl, stärker an einem Strang zu ziehen als gedacht.

Erkannte Gefährdungen

Folgende Anforderungen und Arbeitsbedingungen wurden als Ursachen für Stress, Ängste und psychosomatische Symptome identifiziert (Rangreihe):

1. Widersprüche zwischen Zielen, Zeitvorgaben und Ressourcen
2. Teilweise fehlende Wertschätzung
3. Teilweise unterschiedliches Führungsverständnis
4. Intransparenz: Was sind die gültigen und wesentlichen Informationen?
5. Arbeitsumfang größer als Personalkapazität, verschärft durch Krankheitsausfälle
6. Belastende Arbeitsbedingungen
7. Platzmangel in einigen Bereichen, teilweise fehlende Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten und für Pausen
8. Gefahr von Angriffen sowie durch Kunden, die sich respektlos und verletzend verhalten

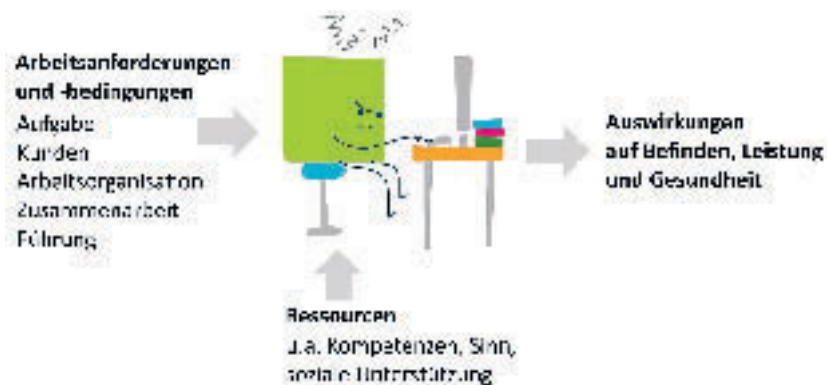


Abb. 2: In der Analyse berücksichtigte Faktoren; Quelle: reSOURCE Dresden GmbH

Diese Gefährdungen trafen auf alle sechs Tätigkeiten zu – jedoch in unterschiedlicher Dringlichkeit. Besonders interessant: Die Bedrohungen durch Kunden, die der Auslöser für die psychische Gefährdungsbeurteilung gewesen waren, standen in der Rangreihe an letzter Stelle. Andere, alltäglichere Belastungen hatten sich als die stärkeren Gefährdungen herausgestellt.

Erkannte Ressourcen

Eindeutig positiv wurde vor allem die große **Bedeutung der eigenen Arbeit** erlebt, nämlich vielen tausend Bedarfsgemeinschaften eine Existenzgrundlage zu bieten beziehungsweise Arbeitssuchende zu fördern und in Arbeit zu bringen. Entlastend wirkte auch das **Arbeitszeitsystem** des Jobcenters Dresden, das es durch Gleitzeiten ermöglicht, berufliche und private Verpflichtungen unter einen Hut zu bekommen.

Vom Problem zur Lösung

Aus den acht Gefährdungen wurden gemeinsam fünf Handlungsschwerpunkte abgeleitet:

1. Kommunikation, Führung, Wertschätzung, Ziele
2. fehlendes Personal, Krankenstand, organisatorische Lösungen
3. Platzmangel und Arbeitsbedingungen
4. Stress, psychosomatische und andere Erkrankungen
5. Gefahr von Angriffen, aggressives Verhalten von Kunden

Der Auftrag des Geschäftsführers lautete, für diese Handlungsschwerpunkte in fünf Arbeitsgruppen Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten des Jobcenters zu erarbeiten. Hilfreich für die Maßnahmenarbeit erwiesen sich insbesondere folgende Voraussetzungen:

- Die Arbeitsgruppentreffen wurden für Juni 2013 **gut durchorganisiert**. Innerhalb von drei Wochen wurden in allen fünf Arbeitsgruppen konkrete Maßnahmen zum Arbeitsschutz ausgearbeitet.

• Jede Arbeitsgruppe erhielt zu ihrem Handlungsschwerpunkt **zielführende Fragen**. So hatte jede Arbeitsgruppe einen klaren Auftrag. Die Fragen lauteten beispielsweise:

- (zu 1.) Wodurch können sich Mitarbeiter und Führungskräfte stärker wertgeschätzt fühlen? (konkretes Verhalten im Alltag)
- (zu 3.) Welche Räume benötigen wir? Erarbeitung des Raumbedarfs für die (bevorstehende) Umzugsplanung
- (zu 5.) Welche Faktoren tragen zum aggressiven Verhalten von Kunden bei? Wie können sie gezielt abgeschwächt werden?

- Die Beschäftigten entschieden sich nach persönlichem Interesse für die Mitarbeit in einer der Arbeitsgruppen (**Freiwilligkeit**).
- Die zwei bis vier Arbeitsgruppentreffen wurden **moderiert**; das erste Treffen von einer Arbeitspsychologin der RESOURCE Dresden GmbH, Folgetreffen häufig von Mitgliedern der Arbeitsgruppe.
- **Die horizontale und vertikale Besetzung**: Jede Arbeitsgruppe setzte sich sowohl aus Mitarbeitenden der Bereiche (Eingangszone, Leistung, Integration und Interner Service) als auch aus Führungskräften zusammen. Der Geschäftsführer, Mitarbeitervertretungen und der Arbeitsschutzausschuss beteiligten sich ebenfalls.
- **Keine Lösung ohne Analyse**: Jede der Arbeitsgruppen analysierte tiefer die Ursachen von belastenden Erscheinungen in der Arbeit, um wirkungsvolle, an den Ursachen ansetzende Maßnahmen zu finden (statt Symptombekämpfungen).

Die Qual der Wahl

Ende Juni lagen über 45 unterschiedliche Vorschläge für Einzelmaßnahmen und Maßnahmen-Komplexe auf dem Tisch. So ging es im nächsten Schritt darum, sich auf die wirksamsten Maßnahmen zu verständigen. Daran wurden alle in der

Analysephase und Maßnahmenarbeit Aktiven beteiligt. Sie hatten fünf Tage Zeit, die vorgestellten Maßnahmevorschläge nach ihrer Bedeutung für die Gesunderhaltung der Beschäftigten im Jobcenter Dresden zu bewerten (als besonders wichtig/wichtig/weniger wichtig/unwichtig). Auf dieser Grundlage wurden 16 Maßnahmen für die Umsetzung ausgewählt. Die Koordinierungsgruppe formulierte **für jede Maßnahme ein Ziel, konkrete Erfolgskriterien und Handlungsschritte**. Bereits am 17. Juli 2013 konnten der Geschäftsführer und die Koordinierungsgruppe die Verantwortlichen und Termine für die Umsetzung der Maßnahmen festlegen.

Umsetzung ist Führungsarbeit

Eines der Maßnahmenziele war es, auf allen Führungsebenen ein vergleichbares, hohes Niveau der Führungsarbeit zu erreichen. Denn Unterschiede gab es nicht nur individuell, sondern verursacht auch durch die Zugehörigkeit zu zwei Dienstherren: die Bundesagentur für Arbeit und die Landeshauptstadt Dresden.

Als ersten Schritt definierten die Führungskräfte zwischen September 2014 und Januar 2015 ihr gemeinsames Führungsverständnis. Die vereinbarten Führungsleitsätze lauteten beispielsweise:

- Wir führen sachliche und lösungsorientierte Gespräche auf Augenhöhe.
- Gute Ergebnisse erkennen wir und wertschätzen diese.
- Wir fördern konstruktive Kritik und haben eine gesunde Fehlerkultur.

Die Führungsleitsätze allein bewirken jedoch noch keine nachhaltige Veränderung in der Praxis. Nächster Schritt war daher das **Führungskräftefeedback**. Vom 15. Februar bis zum 4. März 2016 wurden alle Beschäftigten gebeten, ihren jeweiligen Vorgesetzten speziell zu den gemeinsamen Führungsleitsätzen eine Rückmeldung zu geben. Daran beteiligten sich rund 56 Prozent der rund 680 Beschäftigten. Die Beteiligungsquote in den Teams schwankte zwischen rund 20 Prozent und über 80 Prozent.

Positives Feedback erhielten die Vorgesetzten vor allem für ihr freundliches und respektvolles Miteinander mit den Unterstellten sowie für ihren Respekt gegenüber deren fachlicher Meinung. Kritischer wurde die Vergabe von Lob und Anerkennung bewertet.

Das Feedback zeigte auch, in welchen Verhaltensweisen sich die Führungskräfte noch stark unterscheiden. Genau für diese beabsichtigt die Geschäftsführung gezielte Unterstützungen für die Führungsarbeit. Ein wichtiges Ergebnis wurde jedoch bereits erreicht: Die Führungsleitsätze sind ein Maßstab geworden, an dem jede Führungskraft gemessen wird.

Hospitationen leben

Hospitationen leben, so hieß eine ebenfalls priorisierte Maßnahme. Vereinbart war, dass jeder Beschäftigte in einer anderen Tätigkeit hospitieren sollte. Die Hoffnungen waren groß, dadurch die Arbeitsbedingungen und Anforderungen anderer Bereiche kennen zu lernen und besser zu verstehen. Warum machen die anderen etwas so und nicht anders? Die besuchten Kollegen würden zugleich Aufmerksamkeit und Wertschätzung für ihre Arbeit erhalten.

Die Beschäftigten nutzten die Möglichkeiten der Hospitationen sehr unterschiedlich. Als Grund für eine zurückhaltende Nutzung wurde oft Zeitknappheit benannt. Hier wird vor allem ein anderes Phänomen deutlich: Der große Unterschied zwischen Wünschen und Handeln. Die Hospitationen sind wünschenswert, aber nicht für jeden Bereich gleichermaßen notwendig. Zudem gibt es seit der Gefährdungsbeurteilung mehr bereichsübergreifende Zusammenarbeit als früher (siehe Abb. 1). Bereits dadurch wuchs das gegenseitige Verständnis an den Schnittstellen der Organisation. Das Fazit daraus ist: Nicht jede zu Beginn als wichtig erachtete Maßnahme bewährt sich in der Umsetzung.

Was senkt Aggressivität?

Der Handlungsschwerpunkt „Gefahr von Angriffen, aggressives Verhalten von Kunden“ rangierte in der Wichtigkeit der psychischen Gefährdungen erst an fünfter Stelle. Er brachte aber sehr wichtige Erkenntnisse und Maßnahmen:

Es sind vor allem die Wartezeiten, die aggressives Verhalten von Kunden fördern. Folglich diente eine Gruppe von Maßnahmen der besseren Kundensteuerung, dem Abbau von Wartezeiten und der besseren Vorhersehbarkeit der Wartedauer. Im neu geschaffenen zentralen Standort entschied sich das Jobcenter Dresden beispielsweise gegen eine zentrale Eingangszone. Denn dort hätten in Spitzenzeiten bis zu 200 Menschen gleichzeitig gewartet. Es wurden stattdessen drei Eingangszonen eingerichtet.

Darüber hinaus bestand die Frage: Was brauchen die Beschäftigten, um sich in kritischen Situationen souverän zu fühlen und professionell zu handeln? Im Ergebnis wurden die Notfallpläne aktualisiert, Mitarbeiter geschult und regelmäßig Probealarme durchgeführt. Außerdem verstärkten die Dresdner die praktischen Deeskalationstrainings im Haus. Für die psychosoziale Betreuung nach Übergriffen wurden eigene geeignete Fachkräfte ausgewählt und geschult.

Aktuell erlebt das Jobcenter Dresden einen Rückgang an Hausverboten für Kunden beziehungsweise an Übergriffen und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit. Ob dies als Ergebnis der Maßnahmen oder anderer externer Einflüsse gewertet werden kann, ist nicht entscheidend. Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung hat das Jobcenter viel dafür getan, dass die Sicherheitsmaßnahmen zeitnah umgesetzt werden und die Beschäftigten sie kennen und sich so vom Arbeitgeber unterstützt fühlen.

Die Wirkungen

Neben den direkten Wirkungen der realisierten Maßnahmen werden vor allem zwei Veränderungen beobachtet:

- Alle Bereiche und Hierarchieebenen kamen intensiver in den Austausch und die Zusammenarbeit. Das hat sich bewährt und wird seitdem weitergeführt.
- An der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen waren viele Beschäftigte beteiligt. Sie erlebten dabei:
 - Auch sehr schwierige Probleme sind gemeinsam lösbar
 - die Leitung des Hauses arbeitet beharrlich an den verabredeten Maßnahmen und steht hinter ihren Beschäftigten.

Die Verantwortlichen beim Jobcenter Dresden schätzen ein, dass vor allem die zuletzt genannten Erfahrungen die Arbeit vor Ort gesünder gemacht haben. Denn sie haben das Gefühl gestärkt, gemeinsam Sinnvolles schaffen zu können.

Autoren

Pierre Ullmann LL.M.
Bereichsleiter Interner
Service/SGG II,
Jobcenter Dresden,
E-Mail: Pierre.
Ullmann@jobcenter-ge.de



Reva Pasold
Arbeitspsychologin
und Geschäftsführerin,
reSOURCE Dresden
GmbH,
E-Mail: rpassold@
resource-dresden.de



Heike Merboth
Referentin für
Psychologie,
Unfallkasse Sachsen,
E-Mail: merboth@
unfallkassesachsen.de

