

„Drei-Säulen-Modell der Gesundheitsprävention“

- Grundlage eines umfassenden Gesundheitsmanagements –

Prof. Dr. H.E. Meixner

Gesundheit am Arbeitsplatz ist gesellschaftspolitisch ein humanes, aber auch ein ökonomisches Anliegen: Ein gesundes Arbeitsklima und gesunde organisatorische Strukturen schaffen Wohlbefinden und verhindern krankheitsbedingte Ausfälle, Fluktuation und einen vorzeitigen Leistungsabbau. Gleichwohl kann es in Betrieben und öffentlichen Organisationen zu Zielkonflikten zwischen einer gesunden Arbeitsplatzgestaltung und den ökonomischen Erfordernissen kommen. Zielkonflikte zeigen sich auf allen Führungsebenen einer Organisation, so etwa, wenn es um die Zuteilung zeitlicher oder ökonomischer Ressourcen geht. Dann wird beispielsweise Personalkapazität ohne Aufgabenkritik eingespart, oder es werden Gesetzte mit hohem zusätzlichem personellem Aufwand (so etwa viele neue Wohngeldberechtigte) eingeführt,

ohne die vermeintlichen Kleinigkeiten ihrer praktischen Umsetzung weiterzudenken und ohne sich mit den belastenden internen Auswirkungen des zwangsläufig entstehenden Ärgers ungeduldiger „Kunden“ zu befassen. Das erhöht den Stresslevel bei den Dienstleistern im operativen, den ausführenden Bereich. Sie sind willig, aber hoffnungslos überfordert und fühlen sich mit ihren Problemen und Herausforderungen häufig alleingelassen. Meist stehen sie dann auch noch als „Prügelknaben“ im Fokus der Medien und frustrierter Antragsteller:innen. Dieses toxische Gemisch verstärkt sich durch das Gefühl, einer nicht mehr beherrschbaren Situation ausgeliefert zu sein.¹

Diese und ähnlich gelagerte Ärgernisse werden von vielen Beschäftigten als fehlende Fürsorge und vor allem kontraproduktiv zur erklärten Gesundheitsprävention

¹ Ein interessantes Stimmungsbild wird im Spiegel 12/ 18.03.2023 unter der Überschrift „Migration Unterbesetzt und überlastet – täglicher Irrsinn in einer Ausländerbehörde“ (S. 36) gezeichnet. Dieses Beispiel zeigt exemplarisch auf, wie leichtfertig und wenig sensibel mit der wichtigen Ressource Mensch im Dienstleistungsbereich öffentliche Verwaltung umgegangen wird. Zugegeben: Es ist die Quadratur des Kreises. Sachzwänge verstellen den Blick auf die gebotene Gesundheitsprävention. Das ist kein Einzelfall, wie weitere Dienstleistungsbereiche der öffentlichen Verwaltung (etwa der Bildungsbereich) aufzeigen. (vgl. hierzu auch Spiegel 12/18.3.2023 S. 17 ff.) Auf diesem Hintergrund fällt

es schwer, Wertschätzung und Respekt im Handeln des Dienstherrn auszumachen. Der Dienstherr lässt es zudem zu, dass durch problematische und falsch recherchierte Statistiken zur Teilzeitquote im Bildungsbereich ein vernichtendes Erscheinungsbild an den Tatsachen vorbei über eine ganze Berufsgruppe gezeichnet wird. Anzumerken bleibt: Neu ist das alles nicht! Fehlende Planung hat bereits Ende der 1960/70er Jahre dazu geführt, dass die allgemeine Arbeitszeitverkürzung etwa im Schulbereich ausgesetzt wurde. Damals hieß es: Pädagogische Sachzwänge und Lehrermangel erlaubten es nicht, dem Trend der Arbeitszeitverkürzung auch im Bildungsbereich zu folgen.

der strategischen Entscheidungsebene erlebt. Sinnhaftigkeit, Arbeitsklima und Wohlbefinden sind dann Worte, die sich im Verwaltungsalltag nicht mehr widerspiegeln. Ärgerlich und damit stressig, wird es aber auch auf der operativen Ebene, wenn der verstellbare Schreibtisch oder der ergonomische Schreibtischstuhl über kleinteilige Regularien wie Atteste von den Betroffenen mit vielen weiteren Barrieren eingefordert werden muss. Diese Gemengelage macht es nicht einfach, für eine aktive Beteiligung an einer psychischen Gefährdungsanalyse zu werben. Auf eine hohe Einbindung der Mitarbeiter:innen in die psychische Gefährdungsanalyse kommt es aber an.

Denn um auf den Ärger und die Belastungen mit ihren krankmachenden Auswirkungen einwirken zu können, verpflichtet der Gesetzgeber Wirtschaft und Verwaltung zu einer psychischen Gefährdungsanalyse in regelmäßigen Abständen und erwartet, dass auf der Grundlage dieser Diagnose therapeutische und präventive Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.² Dabei überlässt der Gesetzgeber das „WIE“ den Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung. Der Werkzeugkasten ist gut sortiert und reicht von der Arbeitsplatzanalyse, dem Experteninterview, der Methode der kritischen Ereignisse, dem strukturierten Einzelinterview, den REFA-Methoden, der Gruppendiskussion bis hin zu Mitarbeiterbefragungen.

Bei den oben aufgezeigten Beispielen bedarf es sicherlich keiner aufwändigen Arbeitsplatzanalyse oder einer umfangreichen Mitarbeiterbefragung, um die psychischen Gefahrenquellen beizeiten zu erkennen und präventiv hierauf einzuwirken. Die Aus-

wirkungen der hier aufgezeigten kritischen Ereignisse bedürfen keiner weitergehenden Interpretation. Auch ist zu den mentalen Auswirkungen dieser Ärgernisse sicherlich keine zusätzliche Expertenexpertise erforderlich. Die Diagnose ist in diesen offenkundigen und ähnlich gelagerten Fällen nicht die Schwachstelle. Wo es dagegen vielfach hapert, sind meist nicht fehlenden Informationen über die erlebte und gelebte krankmachende Arbeitssituation, wohl aber mangelt es an einer Einbindung der psychischen Gefährdungsanalyse in ein überzeugendes und an exponierter Stelle platziertes Gesundheitsmanagement. Dies bedeutet raus aus der Nische der subjektiven Beliebigkeiten von subalternen Stäben und Beauftragten hin zu einem Gesundheitsmanagement, dass in das Zentrum der Verwaltungspolitik eingebunden wird und sich in den zentralen richtungsweisenden Verwaltungsgrundsätzen, dem Corporate Identity, wiederfindet.

Die psychische Gefährdungsbeurteilung als integraler Teil des Gesundheitsmanagements

Gesundheitsmanagements zielt auf eine nachhaltige Verankerung der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung in das Führungssystem der Verwaltung. Bei diesem komplexen Vorhaben geht es, vergleichbar der Ergonomie, auf der einen Seite um die Anpassung der Arbeit an die Eigenschaften des Menschen, und auf der anderen Seite um die Anpassung des Menschen an die Arbeit. Als gemeinsame Klammer dieser beiden Aspekte steht im Fokus der Verwaltungskultur die Gesundheit der Beschäftigten. Wenn es gelingt, die für „eine gesunde Arbeit in einer strukturell gesunden Arbeitsumgebung“ stehenden Wer-

² Grünbuch der Kommission vom 14. Oktober 2005: „Die psychische Gesundheit der Bevölkerung verbessern - Entwicklung einer Strategie für die Förderung der psychischen Gesundheit in der Europäischen Union [KOM(2005) 484] Arbeitssicherheitsgesetz: Der Arbeitgeber hat nach Maßgabe

dieses Gesetzes Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu bestellen. Diese sollen ihn beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung unterstützen. (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG). Vgl. auch SGB § 84 Abs. 2 Satz 3

Das „Drei Säulen-Modell“ der Gesundheitsprävention

In: Meixner - DÖD März 2023

te und Normen bei den Beschäftigten aller Ebenen der Hierarchie zu verinnerlichen, dann bewegt sich im Bereich der Prävention und der Gesundheitsförderung viel. In diesem erfahrbaren und praktizierten Konzept ist die psychische Gefährdungsbeurteilung ein akzeptiertes „Mittel zum Zweck“ in einem hierauf bezogenen und eingebetteten strategisch ausgerichteten Gesundheitsmanagement.

Gesundheit im Arbeitsfeld managen heißt daher, auf die (A) Strukturen (Verhältnisprävention), die (B) Abläufe und das (C) Verhalten (Verhaltensprävention) aktiv, zielgerichtet und nachhaltig einzuwirken. Dabei bedeutet

- **aktiv:** nicht reagieren, sondern präventiv tätig werden, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist. Leitlinien auf der strategischen, der taktischen und operativen Ebene sind die Leitplanken, an denen sich die Gesundheitsförderung und Prävention ausrichtet.
- **zielgerichtet:** wissen, wo wir stehen; wissen, wohin wir wollen; wissen was machbar ist; erproben, was verbessert werden kann. Dabei geben Richt-, Grob- und operationale Ziele Orientierung und justieren die Navigation.
- **nachhaltig:** die feste Überzeugung, dass Stillstand Rückstand ist und dass es ohne ständige, kontinuierliche Verbesserungen keinen Fortschritt gibt. Das muss von einem überzeugenden Controlling getragen werden. Ein Teil dieses Controlling Prozesses ist die in regelmäßigen Zyklen organisierte psychische Gefährdungsanalyse.

Gesundheitsmanagement ist somit ein komplexer Prozess, der mehrere Gestaltungsebenen aufeinander abstimmt und das Anliegen einer „gesunden Arbeit in einer gesunden Organisation“ als integralen Teil in die Verwaltungspolitik einbindet. Die

Umsetzung dieses Anliegens spiegelt sich im CI- Konzept, in dem die anzustrebenden Werte und Handlungen etwa in Form von Gestaltungsleitsätzen festgelegt und beschrieben werden.³ Auf der Grundlage dieser Leitsätze werden in einem darauf abgestimmten Zielfindungsprozess verwaltungsspezifische Richt-, Grob- und operativen Ziele zur Konkretisierung der Organisations- und Personalentwicklung in einem top down Verfahren vereinbart.



Beispiele für Grundsätze auf der strategischen Ebene (hier eine Auswahl strategischer Grundsätze)⁴ können wie folgt lauten:

- Wir sehen in der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens aller Beschäftigten in allen Managementbereichen ein zentrales Anliegen, das wir in unserer Verwaltungskultur verankern und für alle Beschäftigten erlebbar machen. (1)
- Wir schaffen ein Arbeitsklima, in dem sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter psychisch und physisch entfalten können. (2)
- Wir stellen die erforderlichen finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen für das Gesundheitsmanagement bereit. (3)

³ Meixner, H.E., Macht Führung krank? Gesundheitsmanagement beginnt im Team, in: PersV 7, 2013, S. 255 – 265. Vgl. auch Kurzfassung des Einführungsvortrages „Personaltage Berlin 2013“;

<https://www.h-e-meixner.de/gesundheitsmanagement/>

⁴ Ebenda, S.256

- Wir sehen in dem Gesundheitsmanagement eine zentrale Leitungsaufgabe, die durch einen Beauftragten betreut und begleitet wird, der der Leitung unmittelbar zugeordnet ist und ihr in regelmäßigen Abständen berichtet. (4)
- Wir beachten bei allen Entscheidungen die Auswirkungen auf Gesundheit, Sicherheit und Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (5)

...

Der Verbindlichkeitsgrad dieser, aber auch ähnlicher Grundsätze erscheint auf den ersten Blick vage. Doch die Grundsätze entfalten ihre gestaltende Wirkung, wenn man sie mit den Gegebenheiten in der Verwaltung und den täglichen Entscheidungen abgleicht, hinterfragt und, sofern erkennbare Abweichungen zu den Gestaltungsgrundsätzen auszumachen sind, die Navigation neu schärft. So wäre zum Beispiel die Praxis, Büromobiliar mit ergonomischem Standard nicht präventiv allen, sondern nur einer ausgewählten Gruppe besonders gefährdeter Mitarbeiter:innen unter erschwerten Bedingungen (auch eine Art Misstrauens-Kultur) verfügbar zu machen, wohl eher konträr zu den Grundsätzen (3) und wohl auch (5) zu bewerten. In vielen Verwaltungen ist diese Einschränkung daher bereits überwunden, aber in nur wenigen wird in der Fläche in diesen Gesundheitsschutz präventiv investiert.

Der Grundsatz (5) weist auch auf Entscheidungssituationen mit Konfliktpotenzial zwischen unterschiedlichen Interessen oder Interessensgruppen. Nicht immer lässt sich bei unterschiedlich gelagerten Interessen eine win-win Situation organisieren. Mitunter ist dann der Vorteil der einen der Nachteil der anderen. Viele Direktive weisen solche Konfliktpotenziale auf, etwa wenn es um Öffnungs-, Ansprechzeiten oder Vorgaben zum Zeitfenster zur Benachrichtigung von Anträgen geht. Stress und Ärgernisse entstehen in solchen Fällen

immer dann, wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass eine organisatorische Regelung lastig zu ihren Ungunsten mit schnöden Argumenten und ohne Blick auf die gesundheitlichen Folgen getroffen werden. Dann wird aus Sicht der Betroffenen mitunter das Wohlfühl anderer höher gewichtet als das potenzielle Gesundheitsrisiko der anvertrauten Mitarbeiter:innen. Das muss nicht von vornherein falsch sein, aber es sollte überzeugend kommuniziert werden und das bedeutet, eine fundierte Abwägung der Interessen. Ein rationales und gut zu kommunizierendes Mittel hierzu bietet die Nutzwertanalyse. Auf dem Hintergrund dieser Technik werden die Entscheidungsprozesse transparent, nachvollziehbar und damit auch kommunizierbar. Das hat viele mentale Vorteile für die psychische Gesundheit.⁵

Eine gute Voraussetzung zur Einstimmung und aktiven Mitgestaltung einer psychischen Gefährdungsanalyse sind vor allem die gelebten Grundsätze auf der operativen Ebene. Denn diese operativen Grundsätze binden die Teamleitungen aller hierarchischen Ebenen, also auf der Ebene der Geschäfts- bzw. Fachbereichsebene, der Ebene der Abteilungen bzw. Sachgebiete sowie auf der Ebene der Sachgebiete aktiv in den Prozess der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung ein und diese Führungskräfte schaffen in ihrer Rolle als Gesundheitsmanager die Voraussetzungen einer wirksamen Umsetzung verwaltungsspezifischer gesundheitspolitischer Anliegen.

So heißt es etwa in einem der operativen Grundsätze: „Als Teamleitung überprüfen wir ständig unsere Einstellung und Aktivitäten zu den Herausforderungen der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung und qualifizieren uns auf dem Gebiet der ergonomischen Erkenntnisse.“ (2) Mit diesem erworbenen Wissen und den in Seminaren erworbenen Qualifikationen

⁵ Ebenda, S.260.

können die Teamleitungen als Multiplikatoren die Umsetzung des Grundsatzes (3) überzeugend und glaubhaft voranbringen: „Als Teamleitung fördern wir das Bewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Beruf und Freizeit im Team und leisten so einen Beitrag zur Psychohygiene in unserem Team.“ Um die eigene Einstellung kontinuierlich zu hinterfragen und zu überprüfen, schafft die Teamleitung in regelmäßigen Abständen ein Diskussionsforum und folgt damit dem operativen Grundsatz (5): „Als Teamleitung nutzen wir die Dienstbesprechung in regelmäßigen Abständen für Information und Diskussion zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention.“

Das Drei Säulen Modell der psychischen Gefährdungsanalyse

Die als Teil des CI-Konzeptes aufgezeigten strategischen, taktischen und operativen Grundsätze sind Garanten einer Verwaltungskultur, die getragen wird von den Werten und Normen einer gesunden Arbeit in einer gesunden Organisation. Auf einem so gut bestellten und gepflegten Acker hat eine psychische Gefährdungsanalyse einen hohen Wirkungsgrad. Anliegen und Möglichkeiten etwa einer Mitarbeiterbefragung zur psychischen Gefährdungsanalyse finden auf dem Hintergrund solch umsichtiger Vorarbeiten bei den Mitarbeiter:innen eine hohe Akzeptanz. Die Möglichkeiten und Grenzen dieses Führungsinstrumentes werden mit einem optimistischen Realismus angenommen. Das führt zu einem hohen Beteiligungsgrad an der IST-Analyse und die Bereitschaft zur Mitgestaltung und Mitwirkung steigt mit der Einbindung möglichst vieler Interessensgruppen in diesen Prozessablauf. Vorbehalte oder gar Widerstände gegen diese Innovationen treten seltener und weniger wuchtig auf.

Allerdings gehört dieser konzeptionelle Überbau eines Gesundheitsmanagements

heute in den meisten Verwaltungen wohl kaum zu einem sich bereits im Verwaltungsalltag bewährten Standardprogramm. Viele Verwaltungen harren noch in einer Versuch-Irrtums-Phase mit einem bunten Straus an kreativen und vielfältigen Ideen, deren Wirksamkeit deutlich durch eine stärkere Abstimmung der vielfältigen Aktionen zu einem in sich überzeugenden Konzept einer umfassenden Gesundheitsprävention verbessert werden kann. Dabei ist es eine besondere Herausforderung, die präventiven Gesundheitsmaßnahmen effektiv zu koordinieren und ein auf das Ganze hin ausgerichtetes Gesundheitskonzept zu entwickeln. Stattdessen verzettelt man sich leicht mit vielen tollen Aktionen und einem überfrichtigen Engagement. Herauskommt ein attraktiver bunter „Obstkorb“, der sich sehr schnell leert, wenn die Euphorie zur Routine wird und/oder die Initiatoren und Motivatoren in andere Verwendungen wechseln. Dann verliert sich mit den Initiatoren auch die Nachhaltigkeit.

Ein systematisches Gesundheitsmanagement braucht einen konzeptionellen Vorlauf und setzt in der Pionierphase zunächst nicht auf vielfältige Aktionen, sondern auf eine nüchterne Bilanzierung mit dem Ziel, nach der Diagnose nicht zu kleckern, sondern dort zu klotzen, wo der Schuh besonders drückt. An dieser Stelle der Bestandsaufnahme ist die psychische Gefährdungsanalyse als zentraler Baustein gefragt. Es ist aber nicht nur der Gesetzgeber, der dieses Führungsinstrument für eine wirksamere Gesundheitsförderung einfordert. Viele Verwaltungen haben bereits in der Vergangenheit erkannt, dass es vornehmlich für die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen auf das Arbeitsklima und das Engagement der Führung ankommt. Auch in diesen Gestaltungsfeldern steht als erster Schritt die Analyse des status quo an. Der Weg dorthin führt ebenfalls über eine Mitarbeiterbefragung. Diese Befragung wird in vielen Verwaltungen durch ein reguliertes und durchorganisiertes Führungs-

feedbacks ergänzt.⁶ Es ist also nicht so, dass es in den Verwaltungen an Erfahrungen mit diesem Instrumentarium fehlt. Im Gegenteil. Viele Verwaltungen haben bereits einen Fundus an Wissen, Fertigkeiten und Erkenntnisse über Mitarbeiterbefragungen und Führungsfeedbacks sammeln können. Was an dieser Stelle heute im Rahmen der Gesundheitsprävention neu gewichtet und hinzukommt, ist die Fokussierung auf die krankmachenden Einflüsse im Arbeitsfeld, die es auszumachen und in einem weiteren Schritt zu überwinden gilt. Auch hier finden sich in den Verwaltungen weitere Erkenntnisse und Fähigkeiten mit Konzepten zum Abbau von Belastungen etwa im betrieblichen Eingliederungsmanagement (eher personenbezogen) oder bspw. der Überlastungsanzeigen (eher strukturelle Weichenstellungen). Dies sind weitere Bausteine im Gesamtkonzept eines Gesundheitsmanagements. All diese Ansätze werden in dem „Drei-Säulen-Modell“ zu einer Gesamtsicht miteinander verzahnt.

Das „Drei-Säulen-Modell“ baut auf den drei Phasen, (A) mit einer Experten unterstützten Vorlauf- und Vorbereitungsphase, (B) einer Phase der Befragungskonzeption, der Befragung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse und (C) einer Phase der teambezogenen Erarbeitung und Weiterentwicklung eines gesundheitsförderlichen Arbeitsfeldes.

Die drei Säule der psychischen Gefährdungsbeurteilung

Säule 1	Säule 2	Säule 3
Einstimmung und Expertengespräch	Schriftliche Befragung und Information	Teamfeedback und Kommunikation
Ziel: Stolpersteine und Vorbehalte kommunizieren sowie Einbindung von Leitung, Führung und Mitarbeitende zur aktiven Mitgestaltung unter Einbeziehung eines Kümmerers und Klärung offener Fragen durch Experten.	Ziel: Werben für einen hohen Beteiligungsgrad und aktiver Mitgestaltung an der Erhebung zeitnahe Auswertung und Information aller Ebenen über die Befragungssystematik und Erhebungsergebnisse („Diagnose“)	Ziel: Kommunikation der Befragungsergebnisse und Herausarbeiten von Handlungsabfolgen zur präventiven Gesundheitsvorsorge, zur Verbesserung des Arbeitsklimas und zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Verwaltungskultur („Therapie“)

20.02.21

(A) Die Vorlaufphase

Einigen Verwaltungen gelingt es, einen hohen Beteiligungsgrad bei Mitarbeiterbefragungen zu erreichen. Aber eine Mitarbeiterbefragung ist kein Selbstläufer. Wer hier auf eine aktive Mitarbeit und Mitgestaltung setzt, muss überzeugen und für das Anliegen werben. Es sollte gelingen, die Mitarbeiter:innen dort abzuholen, wo sie stehen und das bedeutet, nicht nur auf Gleichgültigkeit, vermeintlich wichtigere Prioritäten, Ängste und konzeptionelle Vorbehalte einzugehen. Es genügt auch nicht, etwa die besondere Verantwortung der Führungsebenen für das Gelingen einzufordern. Es macht die Sache leichter, wenn die Umworbene erkennen können, dass sich ihr Arbeitsaufwand und ihr Engagement bei der Bearbeitung des Fragebogens lohnt. Das ist eine Frage der Sinnhaftigkeit, aber es gehört auch dazu, dass nachvollziehbare Konsequenzen folgen, besser noch: erlebt werden. Vorbehalte werden immer dann besonders laut und artikuliert vorgetragen, wenn bereits abgeschlossene Mitarbeiterbefragungen für die Befragten ohne Konsequenzen und erkennbare Vorteile versandeten. Noch

⁶ Vgl. hierzu in dieser Zeitschrift Meixner, J., Meixner, H.E., Führungsfeedback: Chancen nutzen und sich der Herausforderung stellen, in DÖD April 2019, S.81 – 89 sowie Das Führungsfeedback gemeinsam organisieren - Sich Zeit nehmen und sich

Zeit gehen für eine erfolgreiche: Interaktion im Team, in: DÖD 7/8 2019, S. 158 – 165

Das „Drei Säulen-Modell“ der Gesundheitsprävention

In: Meixner - DÖD März 2023

krasser kann es kommen, wenn die engagierten Beteiligten über die aufwändig erhobenen Daten zwischen Erhebung und Auswertung mit großen Verzögerungen nur unzureichend und eher halbherzig informiert werden.

Das „Drei Säulen Modell“ orientiert sich in seiner ersten Säule an dieser Stimmung und vergleichbar den Regeln der Rhetorik, wo es auf einen gelungenen Einstieg etwa bei einer Rede oder einem Seminar ankommt, wird diese Phase mit großer Aufmerksamkeit gestaltet. Dazu gehört in einem ersten Schritt eine Adressatenanalyse, die Ursachen und Gründe dieser Stimmungen hinterfragt und aus weniger glücklichen Abläufen bessere Wege entwickelt und Gelungenes für den weiteren Ablauf nutzt. Das Ergebnis dieser Analyse weist die Richtung, um immer wiederkehrende Stolpersteine wegzuräumen.

Ein paar dieser Stolpersteine seien hier genannt:

- Stolperstein: Unzureichendes Hintergrundwissen
- Stolperstein: Unzureichende Einstimmung des Teams auf die Befragung
- Stolperstein: Resignation: „Die da oben machen doch, was sie wollen ...!“ „Da kommt doch ohnehin nicht dabei raus!“
- Stolperstein: Fehlendes Vertrauen und somit mangelnde Bereitschaft, Offenheit zu zeigen
- Stolperstein: Undifferenzierte und damit auch unrealistische Erwartungen mit einem großen Enttäuschungspotenzial!
- Stolperstein: Fehlendes Interesse („Lass die anderen es mal machen! Ich warte ab!“) und Verschiebebahnhof der Verantwortung (fehlende Identifikation)
- Stolperstein: Wenig für dieses Anliegen engagierte Führungskräfte
- Stolperstein: Fragen, die ungenau und wenig präzise formuliert sind
- Stolperstein: Breites Interpretationsspektrum der Fragestellung, was eine Einstufung in die vorgegebenen Ratings erschwert

- Stolperstein: Fehlende individuelle und gruppenspezifische Impulse zur Mitgestaltung

Unzureichendes, fehlendes Hintergrundwissen bei den Beteiligten und hapernde Einstimmung auf die Befragung sind gewichtige Barrieren, die einer erfolgreichen Befragung mit einer hohen Beteiligung entgegenstehen. Zur Überwindung dieser Barrieren gibt es überschaubare, mitunter aber anstrengende Wege. Anstrengend wohl auch, weil im Flurfunkel viel Kruseliges in eine solche Befragung hineininterpretiert wird. Das Spektrum der Aufregungen reicht dann von einem abgehobenen Aktionismus, den man der Leitung unterstellt, ebenso Unterstellungen, dass die Befragung zu einer ungebührlichen Selbstoffenbarung verleitet und zum eigenen Nachteil ausgelegt werden kann, bis hin zu manipulativen Attitüden. Auf der anderen Seite dieser extremen Einstellung stehen völlig überzogene Erwartungen an die möglichen Auswirkungen dieser Befragung, wohl auch deshalb, weil man sich bequem zurücklegt, die an die Befragungen geknüpften Aufforderungen überhört und andere schultern sollen, wo die eigene Verantwortung ansetzen müsste.

Welche Stimme man in dieser Erregungsphase auch vernimmt, eine Erkenntnis leitet sich aus solchen kontroversen Stimmungslagen ab: Mit einer auf dem Dienstweg runtergereichten schneidigen schriftlichen Information über eine in absehbarer Zeit geplante Erhebung eines „Stressbarometers“ ist es nicht getan. Wer auf Mitgestalter und auf Mitdenker setzt und Engagement einfordert, weiß, dass diese Einbindung sich nicht anordnen lässt. Identifikation kann erwartet werden, wenn der Sinn des Vorhabens in all seinen Verästelungen kommuniziert werden kann. Das bedeutet eine gute Mischung aus Information und Kommunikation: In der Informationsphase werden die Fakten, die Absichten, die zu erwartenden Ergebnisse, aufgezeigt, in der

Kommunikationsphase die Chancen und Risiken abgewogen, Ängste und Vorbehalte auf eine rationale Betrachtung in einem Dialog zurechtgerückt.

Hieraus leitet sich für die **Säule 1** die Regie der aufeinander aufbauenden Schritte ab. Es beginnt mit dem ersten Akt: Das Vorhaben einer psychischen Gefährdungsbeurteilung fällt nicht vom Himmel, sondern wird durch Beschluss der Leitung meist in Kooperation mit dem Personalrat initialisiert. In einer weiteren Phase wird die Konzeption, Vorbereitung und Ablaufplanung einer Projektgruppe übertragen. Positive Erfahrungen machen Verwaltungen, die bereits bei der Zusammensetzung der Projektgruppe auf eine aktive Mitgestaltung hinwirken, indem neben einigen gesetzten Mitgliedern sich weitere Interessierte aus der Verwaltung für die Mitarbeit in der Projektgruppe auf eine Ausschreibung hin zur Wahl stellen können. Es ist erstaunlich, welche unentdeckten Begabungen in einem solchen Besetzungsverfahren für die Projektgruppe gewonnen werden können.

Mit Benennung der Mitglieder und dem Einsetzen der Projektgruppe beginnt die „psychische Gefährdungsanalyse“ zunächst mit einer Informationsphase.

Der erste Schritt: (Information Leitung) Durch geeignete hausinterne Medien werden schon in einer frühen Phase die Absichten und Überlegungen der psychischen Gefährdungsanalyse aufgezeigt. Dies geschieht auf zwei Informationskanälen: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden über die Leitungsentscheidung und das Einrichten einer Projektgruppe im top down Verfahren auf allen Ebenen der Organisation zum einen in den traditionellen und digitalen Hausmitteilungen und zum anderen speziell durch die Teamleitungen in den Dienstbesprechungen unter dem TOP „Verwaltungsinnovation“ informiert.

Der zweite Schritt: (Information Projektgruppe) Die Projektgruppe promotet das

Projekt bezogen auf Konzeption, Information und Prozessablauf in enger Abstimmung mit der Leitung, in größeren Verwaltungen in Abstimmung mit einer Steuerungsgruppe. Ein zentraler Leitsatz hat sich dabei bewährt: Erfolgreich in der Projektarbeit zu sein, heißt, statt sich im Vordenken zu verlieren, gilt es, auf Mitgestaltung zu setzen. Daher gehört es zu einer erfolgreichen Projektarbeit, möglichst viele in den Prozessablauf sinnhaft und sinnvoll einzubinden. Voraussetzung hierzu sind Informationen über Konzeption, Intention und den aktuell zu lösenden offenen Fragen der Projektarbeit sowie die Aufforderung, die Projektgruppe mit Anregungen und Ideen zu unterstützen. Die Erwartungen auf solche Appelle können für engagierte Projektgruppenmitglieder zu einer Quelle der Frustration werden. Denn solche Appelle und Einladungen finden erfahrungsgemäß eine eingeschränkte und zurückhaltende Aufmerksamkeit. Trotzdem sind die Appelle wichtig und mehr als nur reine Symbolik. Trotz allem: Es gibt gleichwohl genügend Personen, die über die verschiedensten Informationskanäle auf die Überlegungen der Projektgruppe etwa über Infowände zu diesem Thema vor der Kantine oder beim Starten ihres PC's bis hin zur persönlichen Ansprache angesprochen werden und dennoch später, wenn es losgeht und sie den Fragebogen in der Hand halten, der festen Ansicht sind, dass „sie mal wieder nicht informiert wurden“. Da hilft auch nicht der Hinweis, dass es nicht nur eine Bringschuld für Informationen gibt, sondern auch eine Holschuld. Aber die Dinge sind nun einmal, wie sie sind. Und weil man dies weiß, gilt es, die Informationen durch organisierte Kommunikationsprozesse zu ergänzen.

Der dritte Schritt: (Team-Meeting 1) Zur Ergänzung der Information kommt dem Meeting eine besondere Bedeutung zu. Denn all die Informationen und Aufforderungen genügen nicht, es kommt auf den gemeinsamen Austausch vor allem im Team an. An dieser Stelle erweisen sich Ver-

waltungen und Organisationseinheiten mit einer besonderen Meetingkultur als besonders wirkungsvoll. Wo sich die Kultur einer regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung mit einem standardisierten Ablauf auf allen Ebenen der Organisation entwickeln und etablieren konnte, bewegt sich nicht nur bei der „psychischen Gefährdungsbeurteilung“ viel. Gemeinhin gelten Organisationen mit diesem Fundus an Fertigkeiten und Kommunikationskultur als Gewinnerorganisationen. Hier läuft Changemanagement insgesamt besser, konsequenter und auch nachhaltiger. Die Regie setzt hier auf den Punkt TOP 4 der Tagesordnung „Innovation und Weiterentwicklung“. Zunächst informiert die Teamleitung über den Leitungsbeschluss, um dann die persönlichen und teamspezifischen Konsequenzen dieses Vorhabens durch aktivierende Fragen verbindlicher zu machen: „Was bedeutet dieses Projekt für unser Team?“ „Was erwarten, was befürchten sie als Teammitglied?“ „Was können wir investieren?“ „Wo liegen die Chancen für uns im Team? Wo sehen sie die Risiken?“

In diesem Meeting werden die Weichen für ein erfolgreiches Projekt gestellt. Ein überzeugender Einstieg in dieser Phase des Projektes erleichtert den weiteren Ablauf. Erfolgreiche Teamleitungen orientieren sich daher an den folgenden Prämissen und Regeln:

- Die Teammitglieder abholen und in die Thematik einstimmen
- Sinnhaftigkeit der Aktion vermitteln
- Die selbstgefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg
- Fehler sind möglich und dürfen gemacht werden: Aus Fehlern lernen
- Nachhaltigkeit: Erfolgserlebnisse schaffen und messbar machen
- Besinnen und Einstimmen auf das gemeinsame Projekt und die gemeinsame Verantwortung
- Realistische Erwartungen entwickeln: Unterscheiden zwischen Bedingungs- und Gestaltungsfaktoren

- Alles hat seine Zeit: Schritt für Schritt

Diese und ähnliche Themenbündel werden nur kurz mit einem konkreten Ausblick auf die nächste Dienstbesprechung andiskutiert. Vertieft werden diese Themen in einem weiteren Meeting, dann aber unter der Moderation eines Teammitglieds und nicht der Teamleitung. Diese Weichenstellung ist für die weitere Regie der „psychischen Gefährdungsanalyse“ eine bedeutsame Stellgröße, die zu diesem Zeitpunkt in ihrer vollen Bedeutung leicht unterschätzt werden kann. An dieser Stelle ist die Teamleitung als Promotor besonders gefordert. Es muss ihr gelingen, ein Teammitglied zu gewinnen, das bereit ist, sich mit dem Projekt zu identifizieren, das Team mit Rat und Tat zu begleiten und zudem die weiteren Schritte in enger Abstimmung mit der Projektgruppe zu unterstützen. Gelingt es, diese Kümmer:in im Team zu finden, ist die Moderation des TOP 4 „Innovation - psychische Gefährdungsanalyse“ für die nächste und die folgenden Sitzungen gesichert. Die Teamleitung tritt dann bewusst in der Rolle eines Teammitglieds in den Hintergrund und überlässt der Kümmer:in vollumfänglich die Moderation dieses TOP's.

In dieser Phase lässt sich die Teamleitung von den folgenden Statements leiten:

1. In der Dienstbesprechung (Meeting 1) berichtet die Teamleitung über das bevorstehende Projekt, wirbt um eine aktive Mitgestaltung und stellt es heraus, dass der Erfolg dieses Vorhabens von dem Engagement aller Teammitglieder abhängt.
2. Da die Teamleitung insbesondere bei Fragen der Verhaltensprävention (Führung und Zusammenarbeit) unmittelbar involviert ist, bietet es sich an, eine dritte Person aus dem Team mit der Moderation im Team zu befassen. Die Kümmerer*in Variante ich bei Teams mit einer Führungs-/ Leitungs-/ Verantwortungsspanne größer als sechs

sinnvoll. Darunter hängt es von den situativen Gegebenheiten ab.

3. Als Kümmerer*in besonders geeignet ist, wer an diesem Vorhaben besonderes Interesse zeigt und sich aufgeschlossen für diese Ideen zeigt. Kenntnisse der Moderation und der Präsentation können hier weiterhelfen, ebenso Akzeptanz im Team.

Der vierte Schritt: (Veranstaltung 1 und 2 Qualifikation) Die Diskussionen und Erarbeitung der Thematik in den Teams werden durch allgemeine und spezifisch auf die Befragung unterstützende Qualifizierungsmaßnahmen vorbereitet und unterstützt. In einer Veranstaltung von etwa drei Stunden werden alle Führungskräfte über Anliegen, Konzeption, Ablauf und Hinweise auf die Inhalte und Systematik des Befragungsinstrumentes, der Befragungssystematik, der Auswertung und des Datenschutzes informiert. Eine entsprechende Informationsveranstaltung wird auch allen Mitarbeiter:innen angeboten. Im Intranet sind die Veranstaltungen dokumentiert und in einem Intranet-Forum können offene Fragen geklärt werden. Besondere themenspezifische Inhalte zum Gesundheitsmanagement und fachübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen zur Moderation und Rhetorik werden den Kümmerer:innen für ihre Arbeit im Team angeboten.

Der fünfte Schritt: (Team-Meeting 2) An dieser Stelle erhält die Kümmerer:in unter TOP 4 das Wort und koordiniert den weiteren Ablauf dieses und der folgenden Meetings. Damit übernimmt die Kümmerer:in die Information des Teams, die Koordination und Abstimmungen mit der Projektgruppe. Besonders gefordert ist die Kümmerer:in beim Übergang von der Säule 1 zur Säule 2. Da hängt es auch von ihrem Geschick ab, wie der Beteiligungsgrad des Teams ausfällt. Gebraucht und gefordert ist sie dann aber auch im Teamfeedback der Säule 3. Es gibt daher gute Gründe diese Phase sehr

genau zu nehmen und die Weichen bereits an dieser Stelle richtig zu stellen.

Was kommt auf den Kümmerer*in zu?

- übernimmt nach der Info- durch die Teamleitung die Moderation, informiert sich selbst über das Anliegen und die aktuelle Entwicklung in der Verwaltung
- informiert das Team über den Fortgang des Projektes
- moderiert in den folgenden Meetings den TOP Innovation – psychische Gefährdungsbeurteilung
- klärt im Team offene Fragen zum Ablauf und den Inhalten
- kommuniziert im Team Vorbehalte und Ängste
- wirkt auf die Teilnahme an der Befragung, insbesondere wenn das online. Portal für die Befragung geöffnet wird und die Fragebögen für Beschäftigte ohne direkten Internetzugang vorliegen
- ist Ansprechpartner für die Kolleginnen und Kollegen
- tauscht sich mit den für das Projekt zuständigen Stellen aus
- bereitet das Teamfeedback (Säule 3) in Absprache mit den Teammitgliedern vor

Dieser umfassende Katalog schreckt sicherlich einige ab. Es ist kaum zu erwarten, dass der „Immer-Ich Typ“, der sicherlich noch hinreichende Reserven für Zusatzaufgaben hat, sich begeistern lässt. Aber ausgeschlossen ist das nicht, zumal diese Aufgabe auch in die Zukunft weist. Denn in dieser Funktion werden die Grundsteine an Erfahrung und Fertigkeiten für kommende Führungskräfte gelegt. Diese Chancen der individuellen Personalentwicklung könnte der vielbeschäftigte Lastesel übersehen. Aber es sind nicht nur die Chancen, es ist auch die Möglichkeit, sich mit einem interessanten und persönlichkeitsformenden Querschnittsthema zu beschäftigen, fernab der täglichen Routine. Auf diese Motivatoren kann die Teamleitung bei der Gewinnung einer Kümmerer:in bauen. Weitere Möglichkeiten, die Zusatzaufgabe interessant zu

machen, bieten sich auf der Grundlage der leistungsorientierten Bezahlung an.

In diesem und den folgenden Meetings wird unter Leitung des Kümmer:in informiert und vor allem kommuniziert. Kommunizieren ist mehr als informieren. Neben den Bedenken, Vorbehalten und auch Ängsten sind die Chancen dieses Projektes herauszuarbeiten. Bedenken werden im Flurfunk durch Meinungsmacher:innen bestärkt, gerade deshalb bedarf es als Gegenpol eines ausgleichenden Forums und hierfür bietet dieses und die folgenden Meetings einen gefestigten Rahmen für diese Qualität der Resonanz. Das gilt besonders, wenn es um Ängste und Vorbehalte zur „psychischen Gefährdungsbeurteilung“ geht:

1. Ängste sind diffuse Emotionen und von daher nicht durch Argumente und Ratschläge zu überwinden. Dagegen kann „*Furcht vor...*“ durch eine offene Kommunikation entschärft werden.
2. Das bedeutet, die diffusen Ängste müssen „konkretisiert“ werden (Furcht vor...).
3. Wichtig ist daher, dass Raum geschaffen wird, damit jeder seine Bedenken und Vorbehalte äußern und korrigieren kann.
4. Vertrauen schaffen, damit man sich traut. Dafür ist vor allem das Meeting 2 vorgesehen. Die weiteren Meetings schaffen ebenfalls Transparenz und damit Sicherheit.

Sechster Schritt (Experte, Teamleitung und Kümmerer)

Ziel der „psychischen Gefährdungsbeurteilung“ ist die gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation. Dabei kann der Blickwinkel bei der Interpretation der Befragungsergebnisse unterschiedlich ausgerichtet werden. In einer ersten Befragung wird es vornehmlich darum gehen, Gefahrenbereiche zu lokalisieren, um in einem weiteren Schritt die Risiken zu beheben. Dabei ist die Befragung auf die Erfassung möglichst aller Arbeitsplätze ausgerichtet. (Querschnitts-

analyse) Die Auswertung der Befragungscluster und Items zeigen auf, an welchen Brennpunkten in einem nächsten Schritt die Gefährdungsanalyse diesen Risiken und Gefahrenpotenziale vertiefend etwa durch weitergehende Experteninterviews oder arbeitsplatzanalytische Methoden nachzugehen ist. Das „Drei-Säulen-Modell“ setzt aber bereits vor Einsatz der Befragung auf Expertengespräche, die alle Ebenen der Organisation und alle Teams erfasst. In diesen Vorgesprächen stimmt sich der Experte mit der Teamleitung und dem Team, das durch den Kümmerer vertreten wird, über die Vollständigkeit und Verständlichkeit des vorläufigen Frageninventars ab. Hierzu liegt der Teamleitung und dem Team ein Fragebogenentwurf vor, der in den Teams im Vorfeld dieser Abstimmung auf Vollständigkeit, Differenzierung, Verständlichkeit der Fragen und ggf. weiterer Inhalte hinterfragt wurde (siehe Schritt xx). Fakultativ können weitere auf die Besonderheiten der Organisationseinheit zugeschnittene bedarfs- und situationsgerecht Fragen und Cluster den vorgelegten Standardfragebogen ergänzen. Am Ende dieses Klärungsprozesses steht ein Standardbogen, der von allen auszufüllen ist sowie weitere auf die Besonderheiten der Organisationseinheit zugeschnittene Fragen, die dann von den jeweiligen Teams neben dem Standardbogen gesondert zu beantworten sind. (Y-Modell) Der Experte begleitet diesen Prozess und sichert durch eigene Begehungen und strukturierten Interviews vor Ort die in der Befragung zu ergänzenden Teile ab. Ein besonderer thematischer Schwerpunkt liegt dabei auf einer allgemeinen „Gesundheitsanalyse“ mit den folgenden Themen:

1. Wie schätzen sie die Krankheitsquote in ihrem Team ein? Gibt es besonders zu erwähnende Auffälligkeiten?
2. Überlastungsanzeigen
 - Wird das Thema, Beanspruchung, Überlastung in ihren zu führenden Jahresgesprächen thematisiert?

Das „Drei Säulen-Modell“ der Gesundheitsprävention

In: Meixner - DÖD März 2023

- Gibt es Hinweise auf Überbelastung im Kontext Arbeitsverteilung? Wie gehen sie mit solchen Hinweisen um?
 - Werden in den Teammeetings allgemeine oder auch konkrete Hinweise auf Überlastung thematisiert?
 - Wie werden mögliche Überlastungen des Teams, die sie auf höhere Ebene berichten, im Instanzenzug aus ihrer Sicht kommuniziert?
 - Schriftliche Überlastungsanzeigen
3. Gibt es bzw. gab es im Team Fälle zum betriebliches Eingliederungsmanagement? Konnten die vereinbarten Ziele und Entlastungen nachhaltig gelöst werden?
 4. Wie schätzen sie den Auslastungsgrad (a) im Team ein und (b) bezogen auf einzelne Teammitglieder ein?
 5. Mit Blick auf die einzelnen Mitarbeiter:innen: Sehen sie Überlastungen?
 - Werden sie von der/ dem Betroffenen offen kommuniziert?
 - Wenn sie nicht kommuniziert werden, wie erklären sie sich das?
 6. Wie schätzen sie als Teamleitung ihren Belastungsgrad ein?
 7. Werden in ihrem Bereich die Dienstleistungen kontinuierlich über das Jahr verteilt abgerufen oder kommt es zu Bearbeitungsspitzen? Wie geht das Team mit Überlastungsspitzen um?

Die psychische Gefährdungsanalyse ist auf Nachhaltigkeit ausgerichtet und daher kein einmaliger Vorgang. Daher wiederholt sich diese Analyse in zeitlichen Zyklen. Das ermöglicht neben einer Querschnittsanalyse auch Aussagen über Aufwand und Wirksamkeit von Aktionen und Maßnahmen. (Längsschnittanalyse) Allerdings sind diese Interpretationen mit einem gewissen Vorbehalt zu versehen. Denn zum einen verändern sich die Verhältnisse und äußeren Bedingungen in der Organisation und zum anderen äußern sich nicht nur die, die an der ersten Befragung teilgenommen haben. In einer Verwaltung lag bspw. der Beteiligungsgrad der ersten und zweiten Befragung

vergleichbar bei etwas über 60 Prozent. Doch schlüsselt man diese 60 Prozent auf, dann zeigte sich, dass von diesen 60 Prozent nur 25 Prozent an beiden Befragungen teilgenommen haben.

Der siebte Schritt: (Meeting 3 optional mit oder ohne Teamleitung)

Es macht einen Unterschied, ob die Teamleitung für eine aktive Unterstützung der psychischen Gefährdungsanalyse wirbt, oder ob aus dem Team die Aufforderung zur Mitarbeit und Mitwirkung kommt. In jedem Fall entscheidet die persönliche Identifikation über die Qualität der Befragungsergebnisse. Die Voraussetzungen für den Grad der Identifikation hängen von mehreren Variablen wie etwa der Sinnhaftigkeit und der persönlichen Betroffenheit ab. Zur Sinnhaftigkeit gehören Fragen wie

- Was wollen wir aus der Befragung für unser Team machen?
- Was lässt sich durch diese Befragung verbessern?
- Was können wir aufgrund der Befragung zur Verbesserung unserer Arbeitssituation erwarten?
- Was kann sich kurz-, mittel- und langfristig verbessern?
- Was können wir verbessern?

In diesem Meeting greift die Kümmer:in die bereits andiskutierten Chancen und Risiken auf und schafft den Raum, Bedenken und Ängste auf einer partnerschaftlichen Ebene zu diskutieren. Eine offene Diskussion ohne Teamleitung kommt besonders gut bei Fragen der Verhaltensprävention an. Das zeigt sich besonders deutlich, wenn die Leitsätze der Führung bzw. Leitsätze der Zusammenarbeit als besondere Cluster in diesem Befragungsinventar aufgenommen wurden. Da Führung und Zusammenarbeit wichtige Voraussetzungen für Arbeitsklima und Wohlbefinden sind, sind die hier diskutierten Fragen ohne direkte oder indirekte Beeinflussung der Teamleitung besonders wertvoll.

Das „Drei Säulen-Modell“ der Gesundheitsprävention

In: Meixner - DÖD März 2023

Ein weiterer Schwerpunkt dieses Meetings liegt im Handling des Befragungsinstrumentes.

Es gibt nicht den Fragebogen von der Stange, wenngleich vielfach auf standardisierte Fragen zurückgegriffen wird. Dahinter steht eine Logik: Viele Stressoren im Arbeitsfeld, Probleme und Herausforderungen seien es die strukturellen (Verhältnisse, Verhältnisprävention) oder die sich aus dem Verhalten (Verhaltensprävention) anleiten, sind in Wirtschaft und Verwaltung vergleichbar. Aber die Kunst besteht in der didaktischen Aufbereitung der Items mit dem Anspruch, dass alle Befragte trotz unterschiedlichster vertikaler (Bildungsabschluss) und horizontaler (Fachlichkeit) Unterschiede die Frage möglichst im gleichen Sinne deutet, also vom Bauhof bis hin zur Leitungsebene, von der allgemeinen Verwaltung bis hin zur Musikschule. Das ist die eine Herausforderung, die fast der Quadratur des Kreises folgt. Überhöht wird die Forderung nach Vergleichbarkeit der Ergebnisse, wenn der Blick dann auch noch auf die Einstufungsmerkmale (Rating) gerichtet wird.

Ziel dieses und ggf. eines weiteren Meetings unter der Moderation der Kümmer:in ist es, dass

- die Fragen möglichst von allen Teammitgliedern in der gleichen Weise verstanden und interpretiert werden
- der Blick auf besondere Schwerpunkte im Standardbereich der Items

andiskutiert wird und die Möglichkeiten durch Kommentierung von besonders relevanten Fragen genutzt wird

- sich das Team abstimmt, welche Ergänzungen durch zusätzliche Fragen aufgrund der funktions- und organisatorischen Besonderheiten sinnvoll sind
- wie eine vergleichbare Anwendung der Einstufungsmerkmale erreicht werden kann

Es mag sein, dass der Aufwand der sieben Schritte der Säule 1 in der hier dargestellten Form erschreckt. Tatsächlich ist der Aufwand bezogen auf die Zeitstrecke und bezogen auf den Aufwand insgesamt überschaubar. Der Nutzen überwiegt bei weitem im Vergleich zum Aufwand. Was die Säule 1 besonders charakterisiert, ist die Ergänzung einer anordnenden Information hin zur Kommunikation auf gleicher Ebene. Das ist eine Abkehr von der Strategie der Vordenker und „Vor-Setzer“ hin zur Strategie der Einbindung und Aufforderungen zum Mitdenken und Mitgestalten.

In einem weiteren Beitrag geht es vor allem um das Einwirken auf den Beteiligungsgrad an der Befragung, um die Interpretation der Befragungsergebnisse und um die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse für eine nachhaltige Verbesserung des strukturellen, formellen und informellen Arbeitsfeldes.