



Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“

Teil I:
Standards und Strategie

EASO-Praxisleitfäden

September 2021



Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“

**Teil I:
Standards und Strategie**

EASO-Praxisleitfäden

September 2021

Diese Übersetzung wurde nicht von den zuständigen nationalen Behörden geprüft. Wenn Sie feststellen, dass die Übersetzung nicht mit der einschlägigen Terminologie auf nationaler Ebene übereinstimmt, wenden Sie sich bitte an die [EUAA](#).



Manuskript abgeschlossen im August 2021

Weder das Europäische Unterstützungsbüro für Asylfragen (EASO) noch Personen, die in dessen Namen handeln, sind für die Verwendung der nachstehenden Informationen verantwortlich.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2022

Print	ISBN 978-92-9487-537-2	doi:10.2847/216935	BZ-02-20-083-DE-C
PDF	ISBN 978-92-9487-512-9	doi:10.2847/935419	BZ-02-20-083-DE-N

© Europäisches Unterstützungsbüro für Asylfragen, 2021
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Für die Benutzung oder den Nachdruck von Fotos, die nicht dem Copyright des EASO unterstellt sind, muss eine Genehmigung direkt bei dem (den) Inhaber(n) des Copyrights eingeholt werden.

DANKSAGUNG

Der vom Europäischen Unterstützungsbüro für Asylfragen (EASO) herausgegebene *Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“* konnte dank der hervorragenden Arbeit der Arbeitsgruppe „Personalfürsorge“ fertiggestellt werden. Die beteiligten Sachverständigen waren zuvor von den nationalen Kontaktstellen des EASO-Netzwerks für Schutzbedürftigkeit zur Mitarbeit in der Gruppe berufen worden und stammten aus Belgien (Föderalagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern), Deutschland (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge), Griechenland (Danish Refugee Council), den Niederlanden (Zentralbehörde für die Aufnahme von Asylbewerbern) und Rumänien (Ministerium für innere Angelegenheiten).

Das Team „Schutzbedürftigkeit“ des EASO möchte ferner den im operativen Bereich des Unterstützungsbüros tätigen Mitarbeitenden für ihre Hilfe danken, ebenso wie den Psychologen und Psychologinnen, die die Arbeit des Büros in Griechenland begleiten.

Wir möchten darüber hinaus dem Büro des Hohen Kommissars der Vereinten Nationen für Flüchtlinge und der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz unseren Dank aussprechen, die als Referenzgruppe für diesen Leitfaden fungierten und den ersten Entwurf durch ihre wertvollen Hinweise und konstruktiven Vorschläge maßgeblich verbessern konnten.

Herzlichen Dank auch den Mitgliedern des Beirats des EASO für ihre Rückmeldungen und den Mitgliedern des EASO-Netzwerks der Experten für Schutzbedürftigkeit für ihre Einblicke.

ÜBER DEN LEITFADEN

Warum wurde dieser Leitfaden entwickelt? Das Europäische Unterstützungsbüro für Asylfragen (EASO) steht – neben anderen Aufgaben – den Mitgliedstaaten der Europäischen Union und assoziierten Staaten (EU+-Länder) helfend zur Seite, und zwar unter anderem durch Bereitstellung gemeinsamer Schulungen, Qualitätsstandards und Informationen über Herkunftsländer. Entsprechend dem übergeordneten Ziel des Büros, die EU+-Länder bei der Erreichung gemeinsamer Standards und hochwertiger Verfahren im Rahmen des Gemeinsamen Europäischen Asylsystems zu unterstützen, entwickelt das EASO gemeinsame Instrumente und Leitlinien für die Praxis.

Dieser Leitfaden für Personalfürsorge wurde auf Ersuchen des EASO-Netzwerks der Experten für Schutzbedürftigkeit erstellt. Die Arbeit im Asyl- und Aufnahmebereich ist erwiesenermaßen enorm fordernd für Vorgesetzte und die Teams, die sie leiten. Seitens der Behörden wurde der Ruf nach einem Praxisleitfaden laut, um die Fürsorge für das Personal künftig besser in laufende berufsbegleitende Unterstützungsmaßnahmen integrieren zu können.

Wie wurde dieser Leitfaden erarbeitet? Zunächst wurde EU+-weit ermittelt, welchen Fürsorgebedarf die im Asyl- und Aufnahmebereich tätigen Mitarbeitenden haben, die in direktem Kontakt mit Antragstellenden stehen. Ferner wurde analysiert, welche bewährten Verfahren es bereits gibt, auf denen sich aufbauen lässt. Die Erkenntnisse aus dieser Bestandsaufnahme dienten als Grundlage für den vorliegenden Leitfaden. Die Erarbeitung der Inhalte erfolgte unter Beteiligung von Sachverständigen aus den Mitgliedstaaten, koordiniert wurde die Erstellung des Leitfadens vom EASO. Vor der Fertigstellung wurden gezielt Fachkräfte aus dem Bereich Personalfürsorge konsultiert. Geprüft wurde der Leitfaden dann vom EASO-Netzwerk der Experten für Schutzbedürftigkeit.

An wen ist dieser Leitfaden gerichtet? Dieser Leitfaden ist in erster Linie an Führungskräfte in Asyl- und Aufnahmebehörden gerichtet. In Teilen ist der Leitfaden jedoch auch für Personalabteilungen, Mitarbeitende mit Direktkontakt, interne und externe Fachkräfte sowie zivilgesellschaftliche Organisationen von Interesse.

Wie wird dieser Leitfaden genutzt? Der vorliegende Leitfaden ist aus drei eigenständigen Teilen zusammengesetzt, die sich jedoch gegenseitig ergänzen. **Teil I: Standards und Strategie** behandelt schwerpunktmäßig die Frage, wie Behörden, die bislang noch über kein derartiges Konzept verfügen, eine eigene Personalfürsorgestrategie entwickeln können; unterstützend werden einschlägige Standards und Indikatoren vorgeschlagen. **Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge** enthält alle Werkzeuge, die sich in einigen EU+-Ländern in der Praxis bereits bewährt haben. **Teil III: Monitoring und Evaluation** hat ein Überwachungs- und Bewertungssystem für die Behörden zum Gegenstand, mit dem

der Fortschritt der eingeführten Maßnahmen mit einfachen Mitteln gemessen werden kann. Dieser Leitfaden ist als Ergänzung der vor Ort in den Behörden der EU+-Länder bereits angewendeten Personalfürsorgemaßnahmen und-strategien gedacht, nicht als Ersatz.

Inwieweit nimmt der Leitfaden Bezug auf nationale Rechtsvorschriften und

Verfahrensweisen? Der Leitfaden ist ein Instrument zur sanften Konvergenz, das rechtlich nicht bindend ist. Bewährte Verfahrensweisen aus EU+-Ländern und von Sachverständigen aus diesen Ländern wurden gesammelt und zu Standards weiterentwickelt, die den Behörden im Bereich Personalfürsorge als Orientierungshilfe dienen sollen.

Kontaktieren Sie uns. Fragen oder Rückmeldungen zu diesem Dokument richten Sie bitte per E-Mail an das Team „Schutzbedürftigkeit“ des EASO: vulnerablegroups@euaa.europa.eu.

INHALT

Danksagung	3
Über den Leitfaden	4
Abkürzungen	7
Hintergrund	8
1. EINLEITUNG	10
1.1. Warum ist es so wichtig, dass es dem Personal gut geht?	14
1.2. Hauptzielgruppen und Verwendung dieses Praxisleitfadens	15
1.3. Rechtsrahmen	16
2. ENTWICKLUNG EINER PERSONALFÜRSORGESTRATEGIE	20
2.1. Personalfürsorgestandards	22
2.2. Personalfürsorgestrategie	33
2.3. Aktionsplan Personalfürsorge	35
3. PERSONALFÜRSORGEMASSNAHMEN IM ÜBERBLICK	38
4. BEREITSTELLUNG VON INFORMATIONEN	50
ANHÄNGE	54
Anhang 1: Begriffsbestimmungen	55
Anhang 2: Personalfürsorgestandards	59
Anhang 3: Muster-Personalfürsorgestrategie	60
Anhang 4: Vorlagen für einen Aktionsplan für Personalfürsorge und für die Risikobewertung	63
Anhang 5: Personalfürsorge – Die Botschaft vermitteln	66
Anhang 6: Mustervorlage für Einstellungsgespräche	69

ABKÜRZUNGEN

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
AR (Neufassung)	Richtlinie 2011/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Dezember 2011 über Normen für die Anerkennung von Drittstaatsangehörigen oder Staatenlosen als Personen mit Anspruch auf internationalen Schutz, für einen einheitlichen Status für Flüchtlinge oder für Personen mit Anrecht auf subsidiären Schutz und für den Inhalt des zu gewährenden Schutzes (Neufassung)
EASO	Europäisches Unterstützungsbüro für Asylfragen
EU	Europäische Union
EU+-Länder	Mitgliedstaaten der Europäischen Union und assoziierte Länder
EU-OSHA	Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
HR	Personalabteilung (Human Resources)
Mitgliedstaat	Mitgliedstaat der Europäischen Union
PFS	Personalfürsorgestandard
SAA	Standardarbeitsanweisung(en)

HINTERGRUND

Wer professionell humanitäre Hilfe leistet oder im Asylwesen tätig ist, hat ein höheres Risiko, Depressionen, Angstzustände oder einen Burnout zu entwickeln als Beschäftigte anderer Bereiche. Dies geht nicht nur aus wissenschaftlichen Studien ⁽¹⁾ hervor, sondern auch aus Gesprächen, die das Europäische Unterstützungsbüro für Asylfragen (EASO) mit Beschäftigten der genannten Berufsfelder geführt hat. Häufig genannte Gründe für den besonders fordernden Charakter dieses Umfelds sind mangelnde Ressourcen, ständige Konfrontation mit dem Leid der Betroffenen und Unsicherheit des Arbeitsplatzes – Faktoren, die sich allesamt negativ auf das Wohlbefinden auswirken können. Anfang 2019 wurde das EASO anlässlich der jährlichen Sitzung des EASO-Netzwerks der Experten für Schutzbedürftigkeit von den nationalen Kontaktstellen ersucht, bewährte Verfahrensweisen in den Bereichen Selbstfürsorge und Personalfürsorge in ganz Europa zu sammeln und auszutauschen. Daraufhin richtete das Unterstützungsbüro in einem ersten Schritt eine Umfrage an alle nationalen Kontaktstellen der EU+-Länder, die Mitglied in den EASO-Netzwerken für Aufnahme- und Asylverfahren und im Netzwerk der Experten für Schutzbedürftigkeit sind. Ziel der Umfrage war es, mehr darüber zu erfahren, was Behörden und zivilgesellschaftliche Organisationen in puncto Personalfürsorge bereits unternehmen. Die Ergebnisse wurden in Form eines Bestandsaufnahmeberichts ⁽²⁾ aufbereitet und den drei Netzwerken des EASO im Dezember 2019 zugeleitet. Diesem Bericht sind die derzeit gängigen Verfahrensweisen zu entnehmen, aber auch, welcher Bedarf noch besteht bzw. wo die Teilnehmenden noch Lücken sehen.

Eine der Hauptlektionen aus der Bestandsaufnahme war, dass chronischer Stress bei der Arbeit bei den Betroffenen ohne geeignetes Stressmanagement zu einer Veränderung des Verhaltens, der persönlichen Überzeugungssysteme und des Gemütszustands führen sowie in der Folge auch negative Auswirkungen auf das körperliche Wohlbefinden haben kann. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Beschäftigten über lange Zeit diesem Stress ausgesetzt sind. Anhaltender Stress führt zu einer Zunahme von Stimmungsschwankungen und Wutgefühlen, während die Motivation der Beschäftigten sinkt, so das Ergebnis der 2019 vom EASO in Auftrag gegebenen Studie.

⁽¹⁾ Solanki, H., *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention*, Action Against Hunger, London 2015; Antares Foundation, *Managing Stress in Humanitarian Workers – Guidelines for good practice*, 2012.

⁽²⁾ Insgesamt beteiligten sich 23 Länder an der Umfrage, davon 21 EU-Mitgliedstaaten. Auch von Norwegen und Serbien gingen Antworten ein. Insgesamt nahmen 89 Einzelpersonen teil. Mitarbeitende mit Direktkontakt zu Antragstellenden gaben als Hauptstressoren das tägliche Ausgesetztsein gegenüber traumatischen Inhalten, eine hohe Arbeitsbelastung und zu geringe Bezahlung an. Indes nannten Führungskräfte unter anderem den hohen bürokratischen Aufwand, einen Mangel an Struktur bei der Arbeit und die Unsicherheit ihres Arbeitsplatzes als Hauptgründe für Stress. Die Studie ergab, dass die Teilnehmenden bei sich emotionale Veränderungen und Verhaltensänderungen festgestellt hatten, und zwar sowohl im Berufs- als auch im Privatleben.

Insgesamt ergab die Studie, dass im Hinblick auf die **Prävention von Risiken** für die (physische und psychische) Gesundheit der Mitarbeitenden in folgenden Bereichen Verbesserungsbedarf besteht:

- Einsatz und Sensibilisierung der oberen Führungsebene für ihre **Fürsorgepflicht** und für die Tatsache, dass ihre Mitarbeitenden während des gesamten Entsendungs-/Beschäftigungszyklus fortlaufend Unterstützung benötigen;
- Verstärkung der Maßnahmen im Vorfeld der Einstellung (z. B. **medizinische** und **psychologische Untersuchung** aller Beschäftigten);
- **Zugang zu** klaren Informationen über **Strategien** und **Maßnahmen** im Bereich Personalfürsorge.

Zu guter Letzt scheint der berufliche Druck, der auf den Beschäftigten lastet, auch maßgeblich von der öffentlichen Wahrnehmung des Themas **Migration** in Europa beeinflusst zu werden. Forschungsergebnisse zeigen, dass das oft eher negative Bild in der Bevölkerung in die Ermittlung des Fürsorgebedarfs von Führungskräften und Mitarbeitenden mit Direktkontakt einbezogen und auch bei der Einleitung entsprechender Maßnahmen berücksichtigt werden muss.

Das EASO hat diesen Leitfaden im Laufe des Jahres 2020 gemeinsam mit Sachverständigen aus **Belgien, Deutschland, Griechenland, den Niederlanden** und **Rumänien** erarbeitet und sich dabei auf die Erkenntnisse aus der im Jahr 2019 durchgeführten Bestandsaufnahme gestützt. Er umfasst **drei eigenständige Teile** und soll Asyl- und Aufnahmebehörden im Bereich Personalfürsorge als Orientierungshilfe dienen.



1. EINLEITUNG

Dieser Leitfaden ist insbesondere an Beschäftigte des operativen Asylwesens mit den dort vorherrschenden typischen Arbeitsumständen gerichtet. Dieses Personal ist nicht selten zahlreichen körperlich und psychisch belastenden Faktoren ausgesetzt, wobei Sachbearbeiter (für Registrierung, Aufnahme, Verfahren für internationalen Schutz u. a.) ebenso betroffen sind wie Teamleiter und andere Führungskräfte. Das Personal hat unter anderem mit einer permanent hohen Arbeitsbelastung, den aufgrund des schwankenden Zustroms an Schutzsuchenden oft unvorhersehbaren Bedingungen, dem unmittelbaren Kontakt zu Traumatisierten und teils auch mit fehlenden Ressourcen zur Bewältigung der täglichen Arbeit zu kämpfen.

Für die Zwecke dieses Praxisleitfadens werden diese Risikofaktoren **zwei** Hauptkategorien zugeordnet ⁽³⁾.

- **Risikofaktoren für Mitarbeitende mit Direktkontakt**, also für Beschäftigte, die unmittelbar mit den Menschen arbeiten, die internationalen Schutz beantragen. Diese Risikofaktoren können potenziell zu einer sekundären Traumatisierung führen. Beispielsweise sind Sachbearbeitende in Verfahren für internationalen Schutz der Schilderung der traumatischen Erfahrungen der Antragstellenden ausgesetzt; auch Aufnahmebeauftragte arbeiten täglich mit traumatisierten Menschen.
- **Stressfaktoren** ⁽⁴⁾, unter denen potenziell **ganze Teams** leiden. Stressfaktoren, denen die Betroffenen über einen langen Zeitraum ausgesetzt sind, beeinträchtigen das Wohlbefinden und können zu einem Burnout führen, bei Mitarbeitenden mit Direktkontakt ebenso wie bei Führungskräften.



Bei den Beschäftigten der oben genannten Berufe im Bereich Asyl und Migration handelt es sich in aller Regel um sehr engagierte Mitarbeitende, die sich für die Menschen einsetzen wollen, die in Europa Schutz suchen. Sie kommen jeden Tag zur Arbeit, weil sie ihre Tätigkeit als sinnstiftend empfinden und gern für ihre jeweilige Organisation arbeiten. Darüber hinaus beschreiben viele ihre Tätigkeit trotz aller Herausforderungen als sehr bereichernd.

Daher soll dieser Praxisleitfaden **Führungskräften eine Orientierungshilfe für die Prävention, Reduktion und Bewältigung der Belastungen** bieten, denen Mitarbeitende im Asylwesen ausgesetzt sind. Berufliche Belastungen und damit einhergehende Risiken für die physische und psychische Gesundheit sind in allen Asylorganisationen bzw. -behörden ein Thema. Belastend wird eine Situation in der Regel dann, wenn die Betroffenen **den Stress und Druck, dem sie am Arbeitsplatz ausgesetzt sind, nicht**

⁽³⁾ In diesem Praxisleitfaden wird nicht oder nur am Rande auf arbeitsplatzbezogene Sicherheitsrisiken wie Unfälle und ähnliche Ereignisse eingegangen, die durch mangelnde Planung oder Wartung von Büroeinrichtungen, Dienstfahrzeugen u. a. verursacht sein können.

⁽⁴⁾ Siehe auch Leka, S., Griffiths, A., und Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“, in *Work Organisation and Stress*, Weltgesundheitsorganisation, Genf 2004, S. 10 [in englischer Sprache]: „Stress am Arbeitsplatz ist genauso wie andere große Gesundheits- und Sicherheitsprobleme mittels Risikomanagementansatz effektiv in den Griff zu bekommen. Dabei werden die möglichen Risiken der Arbeitsumgebung daraufhin bewertet, ob sie potenziell eine Gefahr für die Mitarbeitenden sind. Eine Gefahr ist ein Ereignis oder eine Situation, das bzw. die potenziell schädlich ist. ‚Schaden‘ bezieht sich auf eine physische oder psychische Beeinträchtigung der Gesundheit. Die Ursachen des Stresses sind Gefahren, die durch die Art des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen sowie deren Management bedingt sind. Der Umgang mit diesen Gefahren und die Kontrolle von deren Auswirkungen unterscheiden sich nicht vom Umgang mit anderen Gefahren.“

mehr bewältigen können. Darunter leiden dann gegebenenfalls nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern die Organisation als Ganzes ⁽⁵⁾.

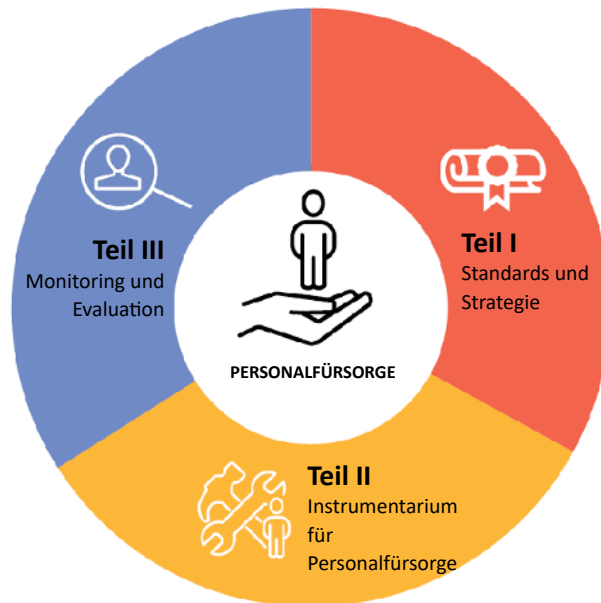
Umgekehrt wirkt sich ein Klima, in dem sich das Personal unterstützt und verstanden fühlt, positiv auf das subjektive Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit des Einzelnen aus ⁽⁶⁾.

Dieser Ansatz, bei dem der Fokus auf der **Prävention von beruflichen Belastungen** liegt, wird auch als **Trauma Informed Care (TIC) bzw. Traumapädagogik am Arbeitsplatz** bezeichnet. Relevant ist er insbesondere für Organisationen, die sich um traumatisierte Menschen kümmern, was zu einem gewissen Grad auch bei Asyl- und Aufnahmebehörden in Europa der Fall ist. Die **Traumapädagogik** kommt ganz allgemein in der Fürsorge der Organisation für ihre Mitarbeitenden zur Anwendung, aber auch im Selbstfürsorge-Management, bei der Unterstützung für Teams sowie bei der Selbstfürsorge jedes Einzelnen. Ziel ist es jeweils, Fällen von Burnout oder Sekundärtraumatisierung beim Personal vorzubeugen und gleichzeitig Mitgefühl, Zufriedenheit und sekundäre Resilienz zu stärken. All diese Themen sind Gegenstand des vorliegenden dreiteiligen Leitfadens.

Der *Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“* des EASO besteht aus drei Teilen, die ineinandergreifen und aufeinander aufbauen, und hat zum Ziel, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden nachhaltig zu verbessern. Die drei Teil-Leitfäden können ganz nach Bedarf der Asyl- oder Aufnahmebehörde als ein Gesamtleitfaden verwendet werden oder auch als beliebig kombinierbare Einzelleitfäden. Der Leitfaden verfolgt einen ganzheitlichen, aus drei Teilen aufgebauten Ansatz für die Personalfürsorge. In Teil I geht es um die Festlegung von Standards und die Entwicklung einer Strategie, Teil II beschäftigt sich mit Auswahl und Einsatz praktischer Instrumente, und Teil III hat das Monitoring und die Evaluation der zuvor eingeführten Maßnahmen zum Gegenstand. Mit dem letzten Teil wird sichergestellt, dass die Personalfürsorgepolitik jederzeit gut auf die Erfordernisse der Mitarbeitenden abgestimmt ist. Interventionen sind bedarfs- und risikobewertungsorientiert und werden partizipativ (also unter Einbeziehung der Betroffenen) geplant.

⁽⁵⁾ Mezomo, D. S., und de Oliveira, T. S., „Stress prevention and management program for public security professionals“, in Rossi, A. M., Meurs, J. A., und Perrewé, P. L. (Hrsg.), *Stress and Quality of Working Life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC 2016, S. 166.

⁽⁶⁾ Siehe auch die Studie von Hart, P. M., und Cotter, P., „Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research“, in *Australian Psychologist*, Bd. 38, Nr. 2, 2003, S. 118–127.

ABBILDUNG 1: Ganzheitlicher Ansatz für die Personalfürsorge

Teil I: Standards und Strategie. In diesem Teil erfahren Asyl- und Aufnahmeeinrichtungen der EU+-Länder, wie sie anhand von **acht Standards** ihre eigene Personalfürsorgestrategie formulieren, umsetzen und evaluieren können. Diese Standards sind an Qualitätsbewertungsfaktoren (QBF), Indikatoren und Maßnahmvorschläge gekoppelt, mit denen die Behörden für eine reibungslose Gestaltung der Personalfürsorge in ihren Abteilungen sorgen können. Auch Formulierungshilfen für ein Strategiedokument sind enthalten. Diese schriftliche Fixierung ist die Basis für die Entwicklung und Implementierung einer erfolgreichen Personalfürsorgepolitik. Die **Hauptzielgruppe** von Teil I sind **Führungskräfte und Personalabteilungen (Human Resources – HR)**.

Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge – In diesem Teil wird eine Reihe praktischer Werkzeuge, Übungen und Schulungsmaßnahmen für die Verbesserung der persönlichen Kompetenzen vorgestellt. Diese sind an Führungskräfte und Mitarbeitende mit Direktkontakt sowie interne und externe Experten gerichtet und dienen der korrekten Umsetzung der Personalfürsorgestandards aus Teil I. Bei den genannten Instrumenten, Übungen und Maßnahmen zur Entwicklung von Handlungskompetenzen handelt es sich um bewährte Verfahrensweisen, die von Sachverständigen aus den Mitgliedstaaten übermittelt wurden und auch den Bereich der Selbstfürsorge umfassen. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Zur **Hauptzielgruppe** von Teil II gehören **alle Mitarbeitenden im Asyl- und Aufnahmebereich**: Führungskräfte, Mitarbeitende der Personalabteilung, Krisenmanagementteams und Beschäftigte, die an der Entwicklung interner Handlungskompetenzen beteiligt sind. Auch Fachkräfte, die Asyl- und Aufnahmeteams in Fragen der Personalfürsorge unterstützen, sind Teil des Adressatenkreises.

Teil III: Monitoring und Evaluation – In diesem Teil werden Methoden vorgestellt, mit denen die Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen überprüft und

bewertet werden kann. **Hauptzielgruppe** von Teil III sind **Beschäftigte, die innerhalb einer Asyl- und Aufnahmebehörde schwerpunktmäßig mit Überwachungs- und Berichterstattungsaufgaben betraut sind**. Anhand der durch das Monitoring gewonnenen Erkenntnisse können Führungskräfte bei Bedarf Anpassungen vornehmen, um die Wirksamkeit insgesamt zu steigern.

Die in dem dreiteiligen *Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“* des EASO enthaltene Terminologie (z. B. Begriffe wie „Wohlbefinden“, „Stress“ und „Burnout“) ist an Definitionen von EU-Einrichtungen wie der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) angelehnt oder wurde wissenschaftlichen Quellen entnommen. Zu der in den drei Leitfadenteilen verwendeten Terminologie siehe [Anhang 1 „Begriffsbestimmungen“](#).



1.1. WARUM IST ES SO WICHTIG, DASS ES DEM PERSONAL GUT GEHT?

Da Gesundheit laut der WHO (1986) ein Zustand von absolutem psychischem, körperlichem und sozialem Wohlbefinden ist und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen, ist eine gesunde Arbeitsumgebung eine Umgebung, die nicht nur frei von schädlichen Einflüssen ist, sondern reichlich Aspekte bietet, die der Gesundheit förderlich sind (7).

Die Europäische Kommission hat 2017 eine wichtige Mitteilung zum Thema Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz angenommen (8) und darin betont, wie wichtig die Prävention von psychosozialen Risiken und Muskel-Skelett-Erkrankungen ist. Dies sind die beiden von europäischen Arbeitnehmern am häufigsten genannten Ursachen für arbeitsbedingte Erkrankungen. Die EU-OSHA hat dazu im Jahr 2017 einen Praxisleitfaden (9) (10) mit detaillierten Informationen und Lösungsansätzen herausgegeben.

Faktoren, die das Wohlbefinden des Personals im Asyl- und Aufnahmekontext potenziell beeinträchtigen können, sind mangelnde Hygiene und Gewalt in den Aufnahmeeinrichtungen, emotional anspruchsvolle Gesprächssituationen und ein Mangel an Ressourcen. Wie die Ergebnisse der Bestandsaufnahme des EASO zum Thema Wohlbefinden des Personals gezeigt haben, können Mitarbeitende, die eigentlich viel Engagement für ihre Arbeit mitbringen, kurz- oder langfristig körperliche und psychische Probleme entwickeln, wenn sie sich nicht unterstützt und/oder nicht in Sicherheit fühlen.

Wenn die Mitarbeitenden nicht mehr motiviert sind und sich körperlich unwohl fühlen (und dadurch potenziell öfter krankheitsbedingt ausfallen), wenn das Personal häufig wechselt und das verbleibende Personal unter Burnout (11) leidet oder resigniert, hat das seinen Preis, denn diese Faktoren beeinträchtigen die Arbeitsfähigkeit der gesamten Behörde und die Erreichung ihrer Ziele.

(7) Weltgesundheitsorganisation, *Work Organisation and Stress*, 2004.

(8) Mitteilung der Kommission „Sicherere und gesündere Arbeitsbedingungen für alle – Modernisierung der Rechtsvorschriften und Maßnahmen der EU im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz“, COM(2017) 12 final.

(9) Siehe den elektronischen Leitfaden der EU-OSHA zum *Management von Stress und psychosozialen Risiken* von 2021.

(10) EU-OSHA, *Gesunde Arbeitskräfte, florierende Unternehmen – ein praktischer Leitfaden für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz: Bekämpfung von psychosozialen Risiken und Muskel-Skelett-Erkrankungen in kleinen und mittleren Unternehmen*, 2017.

(11) Definitionen zu den in diesem Leitfaden verwendeten Begriffen siehe [Anhang 1 „Begriffsbestimmungen“](#).

1.2. HAUPTZIELGRUPPEN UND VERWENDUNG DIESES PRAXISLEITFADENS

Die **Hauptzielgruppen von Teil I dieses Leitfadens** sind:

- Vorgesetzte der mittleren und höheren Führungsebene,
- Teamleiter,
- Koordinatoren, die im Bereich Asyl und Aufnahme tätig sind.

Teil I ist an Beschäftigte gerichtet, die für die Entwicklung und Durchsetzung strategischer Maßnahmen auf Ebene der Organisation/Behörde zuständig sind. Darüber hinaus zählt auch Personal zum Adressatenkreis, das Mitarbeiterteams mit Direktkontakt zu den antragstellenden Schutzsuchenden leitet oder koordiniert.

Die **Zielgruppe von Teil I** ist eingeladen, auch die anderen beiden Teile des Leitfadens zu konsultieren, da diese eine sinnvolle Ergänzung darstellen und alle drei Teile zusammen ein gutes Rüstzeug sind für:

- die Formulierung und Einführung einer **Personalfürsorgestrategie** (Teil I) unter Rückgriff auf vereinbarte Standards;
- die Entwicklung und Umsetzung **geeigneter Durchführungsmaßnahmen** anhand eines klar formulierten „Aktionsplans Personalfürsorge“; diese Maßnahmen müssen auf bestimmte Situationen zugeschnitten und effektiv sein (Teil II);
- die **Beurteilung des Fortschritts** im Bereich Personalfürsorge mit einschlägigen Instrumenten und anhand der festgelegten Standards sowie der Maßnahmen aus dem Aktionsplan (Teil III).

Hat die obere Führungsebene einen Bedarf im Bereich Personalfürsorge erkannt und ist sie willens und bereit, in das Wohlergehen der Mitarbeitenden zu investieren und für deren Sicherheit und Gesundheitsschutz zu sorgen, profitieren davon die Mitarbeitenden mit Direktkontakt.

Darüber hinaus sind auch Führungskräfte mit herausfordernden Situationen konfrontiert, und auch deren Gesundheit ist dadurch potenziell in Gefahr, sodass auch diesem Personenkreis Bewältigungsstrategien angeboten werden müssen. Die Förderung einer gesunden und dynamischen Arbeitsumgebung hängt maßgeblich von der Qualität der Führung und der beruflichen Entwicklung des Managements ab ⁽¹²⁾. Verhalten und Entscheidungen des Managements haben Auswirkungen auf die übrigen Beschäftigten einer Organisation. Es kommt jedoch vor, dass Führungskräften das Gespür für ihr eigenes

⁽¹²⁾ Maellaro, R., und Whittington, J. L., „Management development for well-being and survival: developing the whole person“, in Cooper, C., Campbell Quick, J., und Schabracq, M. J. (Hrsg.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. Auflage, Wiley-Blackwell, Chichester 2009, S. 298.

Stresslevel fehlt und sie deshalb nicht merken, wenn dieser Stress ihr Handeln steuert ⁽¹³⁾. Daher enthält der vorliegende Leitfaden auch Strategien und Maßnahmen speziell für Führungskräfte. Auch Angehörige der Personalabteilung, Gesundheitsmanager, Sicherheitspersonal und Schulungsleiter von Behörden gehören zu einem gewissen Grad zum Adressatenkreis dieses Leitfadens, da die einschlägigen Abteilungen für die Durchsetzung einiger der hier vorgeschlagenen Maßnahmen zuständig sind.

Die hier genannten Standards und die entsprechende Strategie basieren auf bewährten Verfahrensweisen, die im Rahmen der Bestandsaufnahme des EASO ermittelt wurden, ergänzt um Hinweise von Sachverständigen aus EU+-Ländern, die beratend an der Entwicklung dieses Leitfadens mitgewirkt haben. Die behandelten Maßnahmen und bewährten Verfahrensweisen sind lediglich Beispiele. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben.

1.3. RECHTSRAHMEN

1.3.1. ALLGEMEINE GRUNDSÄTZE

In der EU ⁽¹⁴⁾ müssen Arbeitgeber im Rahmen ihrer gesetzlichen Fürsorgepflicht angemessene Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheitsschutz ihrer Beschäftigten ergreifen. Eine berufsbezogene Gesundheitsfürsorge zielt dabei nicht allein auf die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden ab, sondern auch auf eine aktive Verbesserung des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz. Arbeitgeber können also mit entsprechenden Vorkehrungen zeigen, dass sie ihrer Fürsorgepflicht nachkommen. Voraussetzung ist, dass die Durchführung der Gesundheitsmaßnahmen durch qualifizierte Fachkräfte erfolgt und mittels Qualitätskontrolle geprüft wird. Darüber hinaus müssen die Ergebnisse ordnungsgemäß dokumentiert werden.

Um ihrer Fürsorgepflicht nachkommen zu können, sollten Arbeitgeber und Führungskräfte die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und dürfen nicht erst dann reagieren, wenn ein Bedarf bereits entstanden ist. Kennzeichnend für Engagement und Fürsorgebereitschaft eines Arbeitgebers sind vielmehr die in Kraft befindlichen Präventionsmaßnahmen, vergleiche Artikel 6 der Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie ⁽¹⁵⁾:

Der Arbeitgeber setzt die Maßnahmen nach Absatz 1 Unterabsatz 1 ausgehend von folgenden allgemeinen Grundsätzen der Gefahrenverhütung um:

⁽¹³⁾ Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L., und Korotov, K., „Organisational culture, leadership, change and stress“, in Cooper, C., Campbell Quick, J., und Schabracq, M. J. (Hrsg.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3. Ausgabe, Wiley-Blackwell, Chichester 2009, S. 415.

⁽¹⁴⁾ Artikel 5 der *Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989* über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit (ABl. L 183 vom 29.6.1989, S. 1): „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen.“

⁽¹⁵⁾ *Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989* über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit (ABl. L 183 vom 29.6.1989).

- Vermeidung von Risiken;
- Abschätzung nicht vermeidbarer Risiken;
- Gefahrenbekämpfung an der Quelle.

Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sind sowohl durch nationale Rechtsvorschriften geregelt als auch durch einige gemeinsame Rahmenvorschriften der EU. In diesem Leitfadens wird hauptsächlich auf Letztere eingegangen, und zwar in Form einer kurzen Einführung in die wichtigsten EU-Vorschriften, gefolgt von einer Erläuterung des Begriffs „Fürsorgepflicht“.

Das EU-Arbeitsrecht beinhaltet primär- und sekundärrechtliche Bestimmungen, die die einschlägigen nationalen Rechtsvorschriften ergänzen. Ziel dieser im Laufe der Zeit immer wieder angepassten Vorschriften ist eine Verbesserung und Harmonisierung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Einer der Gründungsverträge der EU, der Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft ⁽¹⁶⁾, widmete dem Thema Gleichheit in Bezug auf Arbeit mehrere Bestimmungen. Mit dem Vertrag von Amsterdam ⁽¹⁷⁾ kamen Übereinkünfte im sozialen Bereich hinzu. Der arbeitsrechtliche Rahmen der EU ist die gemeinsame Basis für Richtlinien und andere Dokumente, in denen die Thematik genauer behandelt wird ⁽¹⁸⁾. Gesetzeskraft erhält das EU-Recht durch Umsetzung in nationale Rechtsvorschriften in den Mitgliedstaaten.

1.3.2. GELTENDE RECHTSVORSCHRIFTEN

Der wichtigste Rechtsakt ist der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) ⁽¹⁹⁾ mit den in Artikel 153 genannten Grundsätzen. Basierend auf Artikel 153 können das Europäische Parlament und der Rat der Europäischen Union Richtlinien erlassen, die zwar bindend, aber nicht unmittelbar anwendbar sind, da sie zuvor von den Mitgliedstaaten in nationales Recht umgesetzt werden müssen ⁽²⁰⁾. Gemäß Artikel 153 muss die EU die nationalen Rechtsetzungsaktivitäten in den folgenden maßgeblichen Bereichen ergänzen: Schutz der Gesundheit und der Sicherheit der Arbeitnehmer ⁽²¹⁾, Arbeitsbedingungen (Verträge), soziale Sicherheit und sozialer Schutz der Arbeitnehmer, Kündigungsschutz, Unterrichtung der Arbeitnehmer, Vertretung der Arbeitnehmer- und

⁽¹⁶⁾ Der Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft wurde am 25. März 1957 in Rom unterzeichnet und trat am 1. Januar 1958 in Kraft. Dieser Vertrag wurde mehrere Male geändert. Die aktuelle Fassung trägt den Titel „Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union“.

⁽¹⁷⁾ Vertrag von Amsterdam zur Änderung des Vertrags über die Europäische Union, der Verträge zur Gründung der Europäischen Gemeinschaften sowie einiger damit zusammenhängender Rechtsakte. Unterzeichnet wurde dieser Vertrag am 2. Oktober 1997 in Amsterdam. Er trat am 1. Mai 1999 in Kraft.

⁽¹⁸⁾ Beispielsweise die [Gemeinschaftscharta der sozialen Grundrechte der Arbeitnehmer](#) vom 30. Mai 1989 (KOM(89) 248 endg.), die [Rahmenrichtlinie über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz](#) (Richtlinie 89/391/EWG) und die [Richtlinie 2003/88/EG](#) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. November 2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung (ABl. L 299 vom 18.11.2003). Eine umfassende Übersicht über das einschlägige EU-Recht bieten: Reisenhuber, K., *European Employment Law – A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerpen, Portland, 2012, und Thüsing, G., *Europäisches Arbeitsrecht*, C.H. Beck, München 2017, S. 9 ff.

⁽¹⁹⁾ Konsolidierte Fassung des [Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union](#) (ABl. C 326 vom 26.10.2010).

⁽²⁰⁾ Thüsing, G., *Europäisches Arbeitsrecht*, C.H. Beck, München 2017, S. 4.

⁽²¹⁾ [Konsolidierte Fassung des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union, Dritter Teil – die internen Politiken und Maßnahmen der Union, Artikel 153 \(ex-Artikel 137 EGV\)](#) (ABl. C 202 vom 7.6.2016): „a) Verbesserung insbesondere der Arbeitsumwelt zum Schutz der Gesundheit und der Sicherheit der Arbeitnehmer, b) Arbeitsbedingungen, c) soziale Sicherheit und sozialer Schutz der Arbeitnehmer“.

Arbeitgeberinteressen, Chancengleichheit usw. ⁽²²⁾. Ferner ist in Artikel 10 AEUV das Ziel verankert, Diskriminierung in jeder Form zu bekämpfen, einschließlich aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der Herkunft, der Religion, einer Behinderung und des Alters. In der Folge wurden einige auf Artikel 10 AEUV fußende Richtlinien verabschiedet, beispielsweise zur Gleichstellung der Geschlechter ⁽²³⁾.

Arbeitszeit und bezahlter Urlaub

Die Richtlinie 2003/88/EG vom 4. November 2003 ⁽²⁴⁾ enthält bestimmte Mindestregelungen, darunter eine Mindestruhezeit von 11 Stunden, eine wöchentliche Höchstarbeitszeit von durchschnittlich 48 Stunden, einen bezahlten Mindestjahresurlaub von vier Wochen und einige weitere Vorschriften für Schichtarbeiter. Die Richtlinie ist grundsätzlich auf den öffentlichen Sektor und den Privatsektor anwendbar, wobei allerdings Ausnahmen gelten, zum Beispiel für Strafverfolgungsbeamte, Seeleute, Flugzeugbesatzungen und Schwangere ⁽²⁵⁾.

Transparenz und vertragliche Absicherung der Arbeitsbedingungen

Gemäß Richtlinie (EU) 2019/1152 vom 20. Juni 2019 ⁽²⁶⁾ muss jede Beschäftigung per schriftlichem Vertrag rechtlich abgesichert sein. Mit der Richtlinie wird angestrebt, die Arbeitsbedingungen aller Arbeitnehmer in der EU transparent, vergleichbar und damit besser zu machen. Die Beschäftigten sollen dadurch Rechtssicherheit sowie Kenntnis ihrer Rechte und Pflichten erhalten. Insbesondere werden durch die Richtlinie die Harmonisierung und Praxistauglichkeit europäischer Arbeitsverträge sichergestellt ⁽²⁷⁾.

Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Die Richtlinie 89/391/EWG vom 12. Juni 1989 ⁽²⁸⁾ setzt Maßstäbe für die Verhütung berufsbedingter Gefahren und für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Sie beinhaltet eine Definition der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpflichten, regelt Zuständigkeiten und enthält u. a. Vorschriften für die Unterrichtung und Unterweisung der Arbeitnehmer. Thematisch deckt die Richtlinie unter anderem Brandschutz, den

⁽²²⁾ Franzen, M., Gallner, I., und Oetker, H., *Kommentar zum europäischen Arbeitsrecht*, C.H. Beck, München 2019, S. 135.

⁽²³⁾ Thüsing, G., *Europäisches Arbeitsrecht*, C.H. Beck, München 2017, S. 13.

⁽²⁴⁾ [Richtlinie 2003/88/EG](#) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 4. November 2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung (ABl. L 299 vom 18.11.2003).

⁽²⁵⁾ Thüsing, G., *Europäisches Arbeitsrecht*, C.H. Beck, München 2017, S. 263 ff.

⁽²⁶⁾ [Richtlinie \(EU\) 2019/1152](#) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. Juni 2019 über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union (ABl. L 186 vom 11.7.2019, S. 105).

⁽²⁷⁾ Thüsing, G., *Europäisches Arbeitsrecht*, C.H. Beck, München 2017, S. 297-298.

⁽²⁸⁾ [Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989](#) über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit (ABl. L 183 vom 29.6.1989, S. 1).

Zugang zu medizinischen Untersuchungen und die Verwendung einer persönlichen Schutzausrüstung in bestimmten Arbeitsumgebungen ab ⁽²⁹⁾ ⁽³⁰⁾.

Der Begriff der Fürsorgepflicht

Der sehr gebräuchliche Begriff der Fürsorgepflicht wird häufig im Zusammenhang mit der Verantwortung des Arbeitgebers für Schutz und Wohlbefinden des Personals verwendet. Im EU-Recht ist die „Fürsorgepflicht“ nicht ausdrücklich genannt. Sie ist jedoch Bestandteil der nationalen Rechtsvorschriften einiger Mitgliedstaaten. Außerdem kann das Konzept der Fürsorgepflicht aus der Verordnung Nr. 31 (EWG) 11 (EAG) ⁽³¹⁾ hergeleitet werden, da sich dort Bezüge zum Grundsatz der guten Verwaltungsführung und zur Beistandspflicht sowie Regelungen zu Gesundheits- und Sozialleistungen finden ⁽³²⁾.

Zusammenfassend gesagt bietet das EU-Recht also einen übergeordneten Rahmen für das Arbeitsrecht der Mitgliedstaaten. Regulatorischer Inhalt und Detailtiefe dieses Rahmens sind je nach Sachgebiet unterschiedlich. Was die Fürsorgepflicht von Arbeitgebern und Personalverantwortlichen anbelangt, so ergibt sich bei einigen nationalen Rechtsvorschriften eine Pflicht für Führungskräfte unmittelbar daraus, dass die Fürsorgepflicht begrifflich klar definiert ist. Auf EU-Ebene ist dies indes nicht ausdrücklich der Fall. Führungskräfte ⁽³³⁾ sollten stets über die nationalen Arbeitsschutzbestimmungen, die einschlägige Rechtsprechung und ihre sich daraus ergebenden Pflichten im Bilde sein.

⁽²⁹⁾ Genaue Bestimmungen zum Thema persönliche Schutzausrüstung finden sich in der [Verordnung \(EU\) 2016/425](#) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. März 2016 über persönliche Schutzausrüstungen und zur Aufhebung der Richtlinie 89/686/EWG des Rates (ABl. L 81 vom 31.3.2016, S. 51).

⁽³⁰⁾ Die Anforderungen im Bereich Fortbildung sind in Artikel 11 und 12 der [Richtlinie \(EU\) 2019/1152](#) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. Juni 2019 über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union geregelt (ABl. L 186 vom 11.7.2019, S. 105).

⁽³¹⁾ [Verordnung Nr. 31 \(EWG\) 11 \(EAG\)](#) über das Statut der Beamten und über die Beschäftigungsbedingungen für die sonstigen Bediensteten der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft und der Europäischen Atomgemeinschaft (ABl. P 45 vom 14.6.1962, S. 1385).

⁽³²⁾ Reithmann, U., *Die dienstrechtliche Fürsorgepflicht in der Rechtsprechung des Gerichts für den öffentlichen Dienst der Europäischen Union*, Nomos, Baden-Baden 2019, S. 111 ff.

⁽³³⁾ Artikel 5 der [Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989](#) über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit (ABl. L 183 vom 29.6.1989, S. 1): „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen.“



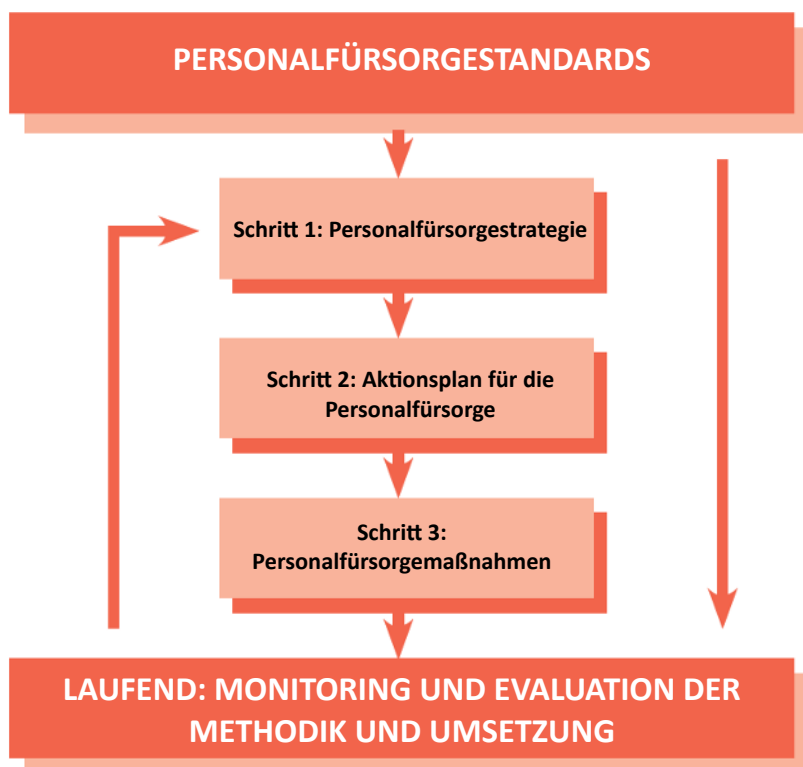
2. ENTWICKLUNG EINER PERSONAL- FÜRSORGESTRATEGIE

Initiativen zur Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden gehören zwar in den meisten Behörden und Organisationen zum Alltag. Diese werden jedoch häufig eher spontan umgesetzt bzw. ohne den tatsächlichen Bedürfnissen der einzelnen Teams und Tätigkeitsfelder gebührend Rechnung zu tragen. Im Asyl- und Aufnahmewesen mit seinen herausfordernden Arbeitsumfeldern wird bei einer solchen Herangehensweise das eigentliche Ziel, das Wohl der Mitarbeitenden zu verbessern, mitunter verfehlt: Zu unvorhersehbar sind Arbeitsbelastung und Anforderungen, zu stressig der Berufsalltag. Eine sorgfältig konzipierte und umgesetzte Personalfürsorgestrategie ist im Asyl- und Aufnahmewesen daher elementar.

Ziel dieser Strategie ist es, das Wohlbefinden des Personals proaktiv in den gesamten Beschäftigungszyklus zu integrieren, und zwar bereits ab der Rekrutierung und Einarbeitung der Mitarbeitenden, bis zu deren Ausscheiden aus dem Dienst. Grundlage der Strategie sollte eine regelmäßige Analyse der Mitarbeiterprofile und der Erfordernisse innerhalb der Behörde sein. Als Handlungsgerüst können entweder die in diesem Leitfaden vorgeschlagenen acht Personalfürsorgestandards (PFS) dienen oder entsprechende, von der Behörde selbst erstellte Normen.

Eine Personalfürsorgestrategie sollte zu gleichen Teilen die Aspekte „Soforthilfemaßnahmen“, „**langfristige Präventionsmaßnahmen**“ und „Monitoring und Evaluation“ berücksichtigen. Letzterem Punkt kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, denn nur durch Monitoring und Evaluation können die Fürsorgemaßnahmen basierend auf Leistungs- und Bedarfsermittlungen rechtzeitig angepasst werden.

ABBILDUNG 2: Entwicklung einer Personalfürsorgestrategie: Die wichtigsten Schritte



Dieser Prozess kann durch Erstellung von **drei Schlüsseldokumenten für die Personalfürsorge** unterstützt werden, denn eine Personalfürsorgestrategie ist stets an einen entsprechenden Aktionsplan mit einschlägigen Maßnahmen gekoppelt. Dies ist – vorausgesetzt es findet ein systematisches Monitoring statt – die Grundlage für den nächsten Schritt der Personalfürsorgestrategie, nämlich die Gewinnung von Erkenntnissen, um das Konzept bei Bedarf anzupassen.

2.1. PERSONALFÜRSORGESTANDARDS

Dieser Leitfaden enthält **acht Personalfürsorgestandards (PFS)** ⁽³⁴⁾ für verantwortungsvolle Mitarbeiterführung im Asyl- und Aufnahmebereich.

Sie stehen **gleichwertig nebeneinander**, sind also alle gleichermaßen wichtig. Die Qualitätsbewertungsfaktoren werden im Einklang mit diesen Standards definiert und stellen sicher, dass Maßnahmen eingeleitet werden, die für die Behörde/Organisation tatsächlich relevant sind. So können Personalfürsorgethemen entsprechend priorisiert und angegangen werden. Jeder Standard bzw. jeder Qualitätsbewertungsfaktor ist mit einer Reihe von Indikatoren verknüpft (maximal vier), um die Ergebnisse der Personalfürsorgestrategie messen zu können.

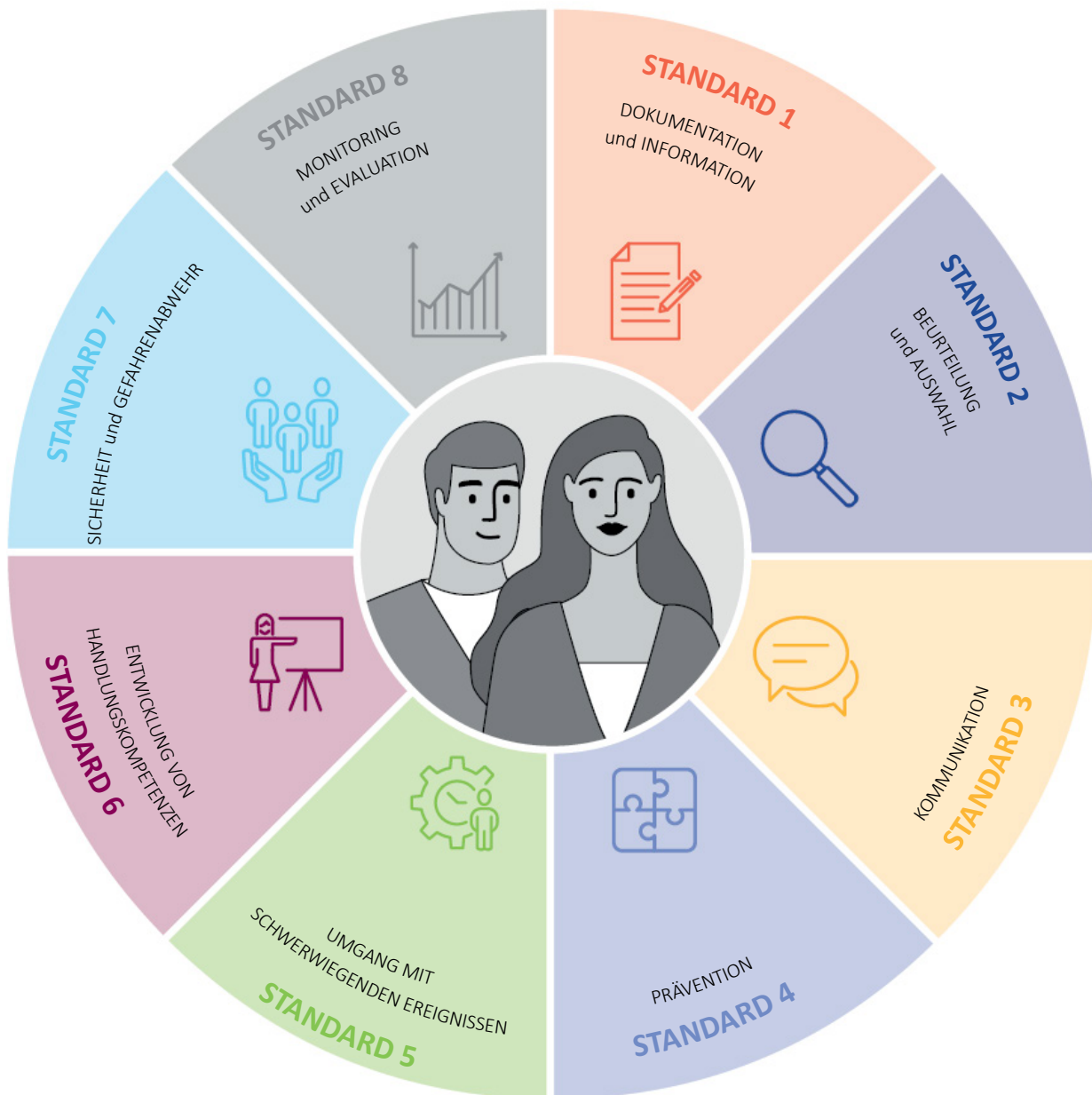
Die notwendigen Rahmenbedingungen dafür, dass die acht vorgeschlagenen Standards auch eingehalten werden, muss die Behörde selbst schaffen. Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bessert sich in der Regel dann, wenn die Standards fester Bestandteil der Leitungs- und Verwaltungsstrukturen einer Behörde geworden sind. Behörden, die bereits über solide Personalfürsorgestrukturen und eigene Standards verfügen, sollten diese beibehalten. Alle Behörden, die noch nicht über einen derartigen Personalfürsorgerahmen verfügen, sind eingeladen zu prüfen, ob die hier vorgeschlagenen Standards für sie infrage kommen.

Für die Umsetzung der Standards (im Einklang mit den festgelegten Indikatoren) sind folgende Personenkreise/Abteilungen zuständig:

- Führungskräfte
- Teamleiter
- Personalabteilungen

Die Standards, Qualitätsbewertungsfaktoren und Indikatoren sind thematisch auf die Grundvoraussetzungen für die Leistungsfähigkeit einer Organisation/Behörde ausgerichtet, zum Beispiel Dokumentation, Transparenz, Information, Entwicklung von Handlungskompetenzen, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Kommunikation. Der Schwerpunkt liegt bei allen Standards, Qualitätsbewertungsfaktoren und Indikatoren auf der **Prävention** von arbeitsbedingten Erkrankungen (einschließlich der Erhaltung des körperlichen und psychischen Wohlbefindens).

⁽³⁴⁾ Diese Standards wurden von den an der Erstellung des Leitfadens beteiligten Fachleuten sorgfältig entwickelt.

ABBILDUNG 3: Die acht Personalfürsorgestandards (PFS)**STANDARD 1:** Dokumentation und Information

Die Behörde verfügt über eine Personalfürsorgestrategie einschließlich der entsprechenden Dokumentation und kommuniziert diese über vorab festgelegte angemessene Kanäle.

STANDARD 2: Beurteilung und Auswahl

Die Behörde schult ihre Führungskräfte in Personalfürsorgeangelegenheiten, damit diese ihre Mitarbeitenden besser beurteilen und Bewerber entsprechend auswählen können.

STANDARD 3: Kommunikation

Die Behörde verfolgt eine klare und ganzheitliche Kommunikationsstrategie. Die Kommunikation erfolgt über verschiedene, vorab festgelegte Plattformen und Kanäle.

STANDARD 4: Prävention

Die Behörde ergreift nachhaltige Präventionsmaßnahmen zur Förderung und zum Schutz der psychischen Gesundheit ihres Personals.

STANDARD 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen

Die Behörde hält spezifische Unterstützungsangebote für die Bewältigung schwerwiegender Ereignisse bereit.

STANDARD 6: Entwicklung von Handlungskompetenzen

Die Behörde sorgt für einschlägige Fortbildungsmaßnahmen für ihr Personal.

STANDARD 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr

Die Behörde verfügt über konkrete Leitlinien für Gesundheitsschutz, Sicherheit⁽³⁵⁾ und Gefahrenabwehr und kommuniziert diese. Dabei stützt sie sich auf eine Risikoanalyse der verschiedenen Arbeitsumfelder (einschließlich Außeneinsatz).

STANDARD 8: Monitoring und Evaluation

Die Behörde beobachtet und beurteilt in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen und passt ihre Strategie dementsprechend an.

Hinweis: Der Themenkomplex Verhaltenskodex, Leitlinien gegen (sexuelle) Belästigung usw. wird in diesem Praxisleitfaden zur Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich nicht gesondert behandelt, ist jedoch nicht minder wichtig – die jeweiligen Strategien und Maßnahmen sollten sich wechselseitig ergänzen⁽³⁶⁾.

Zu guter Letzt ist zu berücksichtigen, dass der Arbeitgeber zwar grundsätzlich nur gegenüber seinen Beschäftigten zur Fürsorge verpflichtet ist, in bestimmten Fällen aber auch betroffene Familienmitglieder in die unmittelbare Unterstützung einbezogen werden müssen, beispielsweise dann, wenn ein Mitarbeiter Zeuge eines schwerwiegenden Ereignisses mit dauerhaften Folgen geworden ist.

⁽³⁵⁾ „Sicherheit“ bezieht sich hier auf den Schutz vor Bedrohungen durch andere Personen, Umweltfaktoren o. Ä.

⁽³⁶⁾ Alle einschlägigen Maßnahmen und Leitlinien sind grundsätzlich im Rahmen der Einarbeitung zu behandeln (Leitlinien gegen sexuelle Ausbeutung/sexuellen Missbrauch, Maßnahmen zur Betrugs- und Korruptionsbekämpfung usw.). Auch bei Mitarbeitenden, die schon länger für die Asyl- und Aufnahmebehörde tätig sind, empfiehlt sich eine regelmäßige Auffrischung der Kenntnisse zum Verhaltenskodex.

2.1.1. STANDARD 1: DOKUMENTATION UND INFORMATION

Mit Standard 1 soll sichergestellt werden, dass die Personalfürsorgestrategie ⁽³⁸⁾ der Behörde sorgfältig dokumentiert und an alle Mitarbeitenden kommuniziert wird. Entwickelt werden sollte die Strategie unter Einbindung der Betroffenen und unter Berücksichtigung der Anforderungen bestimmter Zielgruppen. Auch der Grundsatz der Vielfalt ist zu beachten. Das gesamte Personal der Behörde sollte Zugang zu der Strategie haben. Um die Bedürfnisse möglichst umfassend abzubilden, empfiehlt es sich, Mitarbeitende verschiedener Abteilungen – einschließlich der für die Sicherheit zuständigen Stelle(n) – in den Prozess mit einzubeziehen. Hilfreich ist die Einrichtung einer aus Freiwilligen zusammengesetzten Expertengruppe. Bevor die Personalfürsorgestrategie den Beschäftigten vorgestellt wird, muss sie von der oberen Führungsebene gebilligt werden. Die Strategie ist regelmäßig auf den neuesten Stand zu bringen. Dies geschieht anhand der Erkenntnisse zu Risiken und Anforderungen, die die Behörde durch Monitoringmaßnahmen, Bedarfsermittlungen und Risikobewertungen gewinnt. Die für Personalfürsorgeangelegenheiten verwendeten Kommunikationskanäle müssen sorgsam gewählt werden, um einen effektiven und vertraulichen Austausch mit den Beschäftigten sicherzustellen. Es empfiehlt sich, eine eigene E-Mail-Adresse hierfür einzurichten.



Standard 1: Die Behörde verfügt über eine Personalfürsorgestrategie einschließlich der entsprechenden Dokumentation und kommuniziert diese über vorab festgelegte angemessene Kanäle ⁽³⁷⁾.

Die **Zuständigkeit für die Erfüllung von Standard 1** liegt bei der oberen Führungsebene; diese arbeitet eng mit der Expertengruppe und der Personalabteilung zusammen.

QUALITÄTSBEWERTUNGSFAKTOREN	INDIKATOREN
QBF1. Es gibt eine Personalfürsorgestrategie, in der definiert ist, was unter „Wohlbefinden des Personals“ zu verstehen ist. Ferner sind darin die zur Unterstützung des Personals getroffenen Maßnahmen festgelegt.	<p>1a. Eine Expertengruppe schlägt eine Personalfürsorgestrategie vor. Dazu gehören auch einschlägige Maßnahmen und Verweise auf andere relevante Bestimmungen (z. B. Leitlinien gegen Belästigung, Verhaltenskodex usw.).</p> <p>1b. Die obere Führungsebene billigt die Personalfürsorgestrategie.</p> <p>1c. Es gibt einen Aktionsplan für Personalfürsorge, in dem die wichtigsten, im Laufe des Jahres durchzuführenden Maßnahmen im Einzelnen aufgeführt sind.</p> <p>1d. Es gibt einen Zeitplan für die Überarbeitung und Anpassung der Personalfürsorgestrategie.</p>
QBF2. Es sind Standardarbeitsanweisungen (SAA) in Kraft.	<p>2a. SAA liegen vor, einschließlich Rollen und Zuständigkeiten.</p> <p>2b. Führungskräfte wenden SAA an.</p>
QBF3. Die Personalfürsorgestrategie ist leicht einsehbar und in einer präzisen, für alle verständlichen Sprache formuliert.	<p>3a. Alle Beschäftigten kennen die Personalfürsorgestrategie und haben Zugang dazu.</p> <p>3b. Die Beschäftigten haben Informationsmaterial zu angebotenen Maßnahmen erhalten.</p>
QBF4. Alle Beschäftigten werden systematisch über die Personalfürsorgestrategie, den Aktionsplan und die angebotenen Maßnahmen unterrichtet und wissen, wie sie Unterstützung in Anspruch nehmen können.	<p>4a. Anzahl der Beschäftigten, die mit den verfügbaren Fürsorgemaßnahmen erreicht wurden</p> <p>4b. Einführungsmodule für neue Beschäftigte einschließlich Informationen zur Personalfürsorge</p>

⁽³⁷⁾ Informationen zur Umsetzung dieses Standards siehe Anhang 2 „Poster ‚Personalfürsorgestandards‘“ mit einer übersichtlichen Darstellung aller PFS, Anhang 3 „Muster-Personalfürsorgestrategie“ und Anhang 5 „Personalfürsorge – Die Botschaft vermitteln“.

⁽³⁸⁾ Nähere Informationen zur Entwicklung einer Personalfürsorgestrategie siehe Kapitel 2.

2.1.2. STANDARD 2: BEURTEILUNG UND AUSWAHL



Standard 2: Die Behörde schult ihre Führungskräfte in Personalfürsorgeangelegenheiten, damit diese ihre Mitarbeitenden besser beurteilen und Bewerber entsprechend auswählen können ⁽³⁹⁾.

Mit Standard 2 soll erreicht werden, dass Vorgesetzte grundsätzlich fähig bzw. in der Lage sind, zu erkennen, was ihre Teammitglieder brauchen, um sich wohlfühlen; auch sollten sie aufkommende Probleme rasch erkennen können. Zwar sind die berufsbegleitende Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden entscheidende Faktoren, doch sollten auch schon Stellen- und Aufgabenbeschreibungen für die Suche nach neuem Asyl- und Aufnahmepersonal hinreichend klar formuliert sein, damit von vornherein Personen mit passendem Profil ausgewählt werden können. Bewerber muss klar sein, welche besonderen Herausforderungen gegebenenfalls auf sie zukommen. Auswahlverfahren können effektiver gestaltet werden, indem bestimmte Fragen zu Resilienz und Stressbewältigung in die „Mustervorlage für Einstellungsgespräche“ aufgenommen werden. Diese Gesprächsvorlage ist für die Rekrutierung neuer Mitarbeitender gedacht und kann auch bei der Einarbeitung von bereits ausgewähltem Personal genutzt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, nachzufragen, was der/die Einzelne selbst zum Ausgleich tut (Stichwort „Selbstfürsorge“). Derartige Instrumente sind gegebenenfalls an den kulturellen und persönlichen Hintergrund des Bewerbers/der Bewerberin anzupassen, um der Vielfalt Rechnung zu tragen. Führungskräfte und Personalabteilung sind entsprechend zu schulen, damit sie ihren diesbezüglichen Pflichten nachkommen können.

Die Zuständigkeit für die Erfüllung von Standard 2 liegt bei der Personalabteilung; diese wird von der Expertengruppe unterstützt und arbeitet mit Führungskräften und Teamleitern zusammen.

QUALITÄTBEWERTUNGSFAKTOREN	INDIKATOREN
QBF1. Personalabteilung und Führungskräfte sind in der Lage, klare Stellenbeschreibungen zu verfassen und einschlägige Fragen für Einstellungsgespräche zu formulieren.	1a. Die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende sind in Stellen- und Aufgabenbeschreibungen klar formuliert. 1b. Der Gesprächsleitfaden für die Personalauswahl beinhaltet einen Fragenkatalog zum Thema Wohlbefinden (Stressbewältigung) und eine Frage zum Verhaltenskodex.
QBF2. Führungskräfte sind grundsätzlich in der Lage, körperliche und psychische Stresssymptome bzw. die entsprechenden Bedürfnisse ihrer Teammitglieder zu erkennen.	2a. Eine bestimmte Anzahl an Führungskräften nimmt an Schulungen zur Erkennung körperlicher und psychischer Stresssymptome teil. 2b. Die Bedürfnisse aller Beschäftigten werden über die gesamte Beschäftigungsdauer hinweg einmal pro Jahr im Rahmen eines formalen Monitoring-Verfahrens erhoben. 2c. Der prozentuale Anteil an Rückmeldungen der Beschäftigten lässt darauf schließen, dass die direkten Vorgesetzten sich bemüht haben, Belastungen im beruflichen/privaten Umfeld aufzudecken.

⁽³⁹⁾ Informationen zur Umsetzung dieses Standards siehe [Anhang 6 „Mustervorlage für Einstellungsgespräche“](#), wo auch Beispielfragen zu den Themen Stressbewältigung und Selbstfürsorge zu finden sind. Potenzielle Stressfaktoren am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung sollten grundsätzlich klar angesprochen werden. Diese Punkte können bereits in die Stellenbeschreibung einfließen, sodass von Beginn an für Transparenz gesorgt ist.

2.1.3. STANDARD 3: KOMMUNIKATION

Ziel von Standard 3 ist, dass sowohl auf Ebene der Behörde als auch teamintern stets in einer klaren, zeitnahen, aufrichtigen und sachbezogenen Weise kommuniziert wird. Darüber hinaus ist allen Beschäftigten bewusst, wie wichtig eine transparente Kommunikation auf allen Ebenen für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre ist. Die Informationsübermittlung erfolgt über geeignete Kanäle und Plattformen, die für alle Beschäftigten leicht zugänglich und einfach zu verwenden sind. Des Weiteren läuft sowohl die teaminterne Kommunikation als auch die Kommunikation zwischen Teams und ihren unmittelbaren Vorgesetzten in einer ethischen und respektvollen Weise ab. Wann immer möglich wird ein Bottom-up-Ansatz verfolgt, um die vielfältigen Herausforderungen zu meistern. Dieses Handeln „von-unten-nach-oben“ ist sowohl für die Erreichung der Ziele als auch für ein gesundes Arbeitsumfeld essenziell. Insbesondere Führungskräfte werden darin geschult, effektiv und in empathischer Weise mit ihren Teams zu kommunizieren. Daher sollten Schulungen der kommunikativen Fähigkeiten möglichst viele verschiedene Kontexte bieten, innerhalb deren sich das Personal auf persönlicher und professioneller Ebene austauschen kann. Die Weiterentwicklung der kommunikativen Fähigkeiten und die Vermittlung einer guten Feedback-Kultur sind somit zwei empfehlenswerte Aspekte. Unmittelbare Vorgesetzte sollten in regelmäßigen Abständen Einzelgespräche und Teambesprechungen anberaumen, um mit ihren Teams in Kontakt zu bleiben.



Standard 3: Die Behörde verfolgt eine klare und ganzheitliche Kommunikationsstrategie. Die Kommunikation erfolgt über verschiedene, vorab festgelegte Plattformen und Kanäle ⁽⁴⁰⁾.

Die **Zuständigkeit für die Erfüllung von Standard 3** liegt gleichermaßen bei der Personalabteilung, den mit Fortbildung und der Entwicklung von Handlungskompetenzen betrauten Referaten und den betroffenen Abteilungen und unmittelbaren Vorgesetzten. Den Beschäftigten wird nahegelegt, proaktiv zu sein und selbst regelmäßig Besprechungen anzuberaumen und auch Besprechungseinladungen ihrer Vorgesetzten und Kollegen wahrzunehmen.

QUALITÄTBSBEWERTUNGSFAKTOREN	INDIKATOREN
QBF1. Führungskräfte und Mitarbeitende verpflichten sich zu einer aufrichtigen, transparenten und respektvollen Kommunikation.	<p>1a. Anzahl an Mitarbeitenden und Führungskräften, die an Kommunikationstrainings teilnehmen</p> <p>1b. Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die angeben, dass ihre unmittelbaren Vorgesetzten professionell, transparent und respektvoll mit ihnen umgehen</p> <p>1c. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse der jährlichen Personalfeedback-Umfrage ist für alle Beschäftigten zugänglich.</p>
QBF2. Es bestehen Strukturen für den persönlichen Austausch aller Beschäftigten mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten, und zwar sowohl zu fachlichen Fragen als auch zu Themen, die das persönliche Wohlbefinden betreffen.	<p>2a. Anzahl der Einzelgespräche, die geführt bzw. an denen teilgenommen wurde</p> <p>2b. Angabe dazu, wie viel positives (konstruktives/hilfreiches) Feedback ein Beschäftigter bei diesen regelmäßigen Meetings erhalten hat</p>

⁽⁴⁰⁾ Zu Informationen zur Umsetzung dieses Standards siehe die folgenden Abschnitte in **Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge:** Anhang 3 „Teilstandardisierte Jours fixes oder Einzelgespräche“, die Tabelle zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen: Kommunikation und Kommunikationstechniken in Anhang 14 „Beispiel für ein Schulungsprogramm mit Schwerpunkt Personalfürsorge“, Anhang 17 „Fokusgruppendifkussion“, Kapitel 3.3.1 „Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen“, Abschnitt 3.3.2 „Kollegiale Unterstützung nach schwerwiegenden Ereignissen“ und Abschnitt 3.3.3 „Integriertes Notfallteam“. Siehe auch **Teil III: Monitoring und Evaluation**, Anhang 4, zur Einholung aussagekräftiger Rückmeldungen und zu Kommunikationstechniken.

2.1.4. STANDARD 4: PRÄVENTION

Mithilfe von Standard 4 können Behörden stressbedingten Problemen (wie z. B. einem Burnout) proaktiv mit entsprechenden Präventionsmaßnahmen begegnen sowie generell die körperliche und psychische Gesundheit ihrer Führungskräfte, Mitarbeitenden mit Direktkontakt und des Personals im Allgemeinen fördern. Erreicht werden kann dies zum einen durch regelmäßige Risikobewertungen ⁽⁴²⁾, die Teil eines fortlaufenden Monitorings sind, und zum anderen durch frühzeitig anberaumte Feedback-Sitzungen. Ergänzend zu derartigen Sitzungen sind Schulungen zur Früherkennung von Stressproblemen ebenso sinnvoll wie Angebote zu positiven Bewältigungsstrategien und zur Stärkung der Resilienz der Mitarbeitenden. Darüber hinaus kommen Unterstützungsangebote zum Thema „Grenzen setzen“ infrage und einschlägige, regelmäßig durchgeführte Personalfürsorgemaßnahmen wie didaktische Supervision oder „Intervision“ ⁽⁴³⁾. Bei Teams, in denen das Risiko einer sekundären Traumatisierung besonders hoch ist, können regelmäßige, von einer psychologisch geschulten Fachkraft geleitete Supervisionssitzungen oder ähnliche Unterstützungsformate sogar geboten sein, um Schäden vorzubeugen. Ein wichtiger Aspekt der gegenseitigen Fürsorge im Sinne eines „aufeinander Aufpassens“ im Team ist es, Teammitglieder für ein verändertes Verhalten bei ihren Kolleginnen und Kollegen zu sensibilisieren. Darüber hinaus empfiehlt es sich für Behörden, Spezialteams für bestimmte Fälle zusammenzustellen (die beispielsweise bei der Stressbewältigung, zur Unterstützung von Kollegen oder bei Notfällen zum Einsatz kommen) ⁽⁴⁴⁾. Für die betreffenden internen Interventions-/Notfallteams müssen Standardarbeitsanweisungen (SAA) mit klarer Nennung der Aufgaben und Grenzen erarbeitet werden.

Darüber hinaus empfiehlt es sich, externe Experten zu suchen, die das eigene Personal bei Bedarf unterstützen; Grundlage für deren Einsatz sollte eine vorab unterzeichnete Vereinbarung sein, in der Umfang und Grenzen der zu leistenden Unterstützung klar geregelt sind. Bei diesen externen Fachkräften kann es sich beispielsweise um Berater, Psychologen und andere medizinische Fachkräfte handeln. Alle Beschäftigten, besonders aber unmittelbare Vorgesetzte, müssen wissen, wen sie gegebenenfalls kontaktieren können, und zwar **bevor** gesundheitliche Probleme offenkundig werden. Zu guter Letzt sind auch behördeninterne Freiwilligenteams, die sich um die Sensibilisierung für das Thema Selbstfürsorge kümmern, ein probates Mittel, das zusätzlich genutzt werden kann.

⁽⁴¹⁾ Zu Informationen zur Umsetzung dieses Standards siehe *Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge*, Anhang 9, (B) „Der Fall der Niederlande“ betreffend das integrierte Notfallteam. Ebenfalls in Erwägung gezogen werden sollten unter anderem Maßnahmen zur Teambildung, Selbstfürsorge und Intervision sowie die Schulungsempfehlungen für Vorgesetzte und Mitarbeitende mit Direktkontakt. Standard 4 ist eng mit Standard 5 verknüpft. Der *Animationsfilm des EASO zur Früherkennung von Stresssymptomen* von 2021 (in englischer Sprache) macht deutlich, wie wichtig es ist, dass Mitarbeitende mit Direktkontakt Unterstützung erfahren.

⁽⁴²⁾ Siehe *Anhang 4 „Vorlagen für einen Aktionsplan für Personalfürsorge und für die Risikobewertung“*. Einen umfassenderen Ansatz für die Risikobewertung im Allgemeinen bietet die interaktive Online-Risikobewertung der EU-OSHA (Online interactive risk assessment) von 2021. Dieses umfangreiche, interaktive Tool für die Gefährdungsbeurteilung wurde hauptsächlich für Kleinunternehmen (weniger als 10 Mitarbeitende) und kleine Unternehmen (weniger als 50 Mitarbeitende) bzw. Organisationen der entsprechenden Größe konzipiert. Der Inhalt sollte für Asyl- und Aufnahmebehörden entsprechend angepasst werden. Siehe zum Beispiel die Tools für Sicherheitsdienste.

⁽⁴³⁾ Mit „didaktische Supervision“ ist hier eine Team- oder Fallsupervision gemeint, die Teammitgliedern eine Plattform bietet, auf der sie bestimmte Aspekte unter Anleitung reflektieren und systematisch mit- und voneinander lernen können. „Intervision“ ist eine Form der Wissensentwicklung in der Kleingruppe: Fachkräfte, Vorgesetzte oder andere Beschäftigte beraten sich mit gleichgestellten Kollegen zu einer bestimmten Problematik. Siehe *Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge*, Abschnitt 4.3 „Didaktische Supervision“.

⁽⁴⁴⁾ Weitere Informationen zur Zusammenstellung derartiger Unterstützungsteams siehe in *Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge*, Abschnitt 3.3.1 „Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen“, Abschnitt 3.3.2 „Kollegiale Unterstützung nach schwerwiegenden Ereignissen“ und Abschnitt 3.3.3 „Integriertes Notfallteam“.



Standard 4:
Die Behörde ergreift nachhaltige Präventionsmaßnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit ihres Personals ⁽⁴¹⁾.

Die **Zuständigkeit für die Erfüllung von Standard 4** liegt bei der Personalabteilung; diese wird von Führungskräften sowie dem für Fortbildung/Entwicklung von Handlungskompetenzen zuständigen Referat unterstützt. Darüber hinaus sind zu einem gewissen Grad auch Beschäftigte zuständig, die in einem Team für Stressbewältigung, kollegiale Unterstützung oder Notfall-/Krisenintervention mitarbeiten, ebenso wie andere interne oder externe Fachkräfte. Mitarbeitende, die externe Unterstützung benötigen, sollten diese Hilfe unbedingt während der Arbeitszeit in Anspruch nehmen können. Eine Vorabplanung der organisatorischen Abläufe sowie die Abstimmung bezüglich der Weitervermittlung an entsprechende Fachkräfte ist daher unerlässlich.

QUALITÄTSMERKMALFAKTOREN	INDIKATOREN
QBF1. Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu einem umfassenden Schulungsprogramm zur Erkennung von Stresssymptomen, zur Stressprävention und zur Förderung der psychischen Gesundheit im Allgemeinen.	1a. Anzahl der Beschäftigten, die an Stressbewältigungsschulungen teilnehmen 1b. Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die angeben, dass die vermittelten Inhalte für ihren Arbeitsalltag relevant waren
QBF2. Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu Unterstützungsmaßnahmen und-angeboten (hausintern und/oder von externen Dienstleistern).	2a. Einschlägige Anlaufstelle(n) wurde(n) bestimmt/ Interventionsteams zusammengestellt und geschult. 2b. Die Zuständigkeiten der ausgewählten Kontaktperson/ der Mitglieder des Interventionsteams bzw. die auszuführenden Aufgaben sind geklärt. 2c. Bei Bedarf stehen eindeutige Kriterien für die Auswahl externer Fachkräfte und deren Zuständigkeit zur Verfügung.
QBF3. Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu gesundheitsfördernden Maßnahmen.	3a. Anzahl der durchgeführten gesundheitsfördernden Maßnahmen

2.1.5. STANDARD 5: UMGANG MIT SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN

Mithilfe von Standard 5 soll sichergestellt werden, dass Behörden auf schwerwiegende Ereignisse vorbereitet sind und entsprechende Bewältigungsangebote für betroffene Mitarbeitende bereithalten. Besonderer Wert wird in diesem Zusammenhang auf die Entwicklung von Instrumenten für die Bewältigung belastender Situationen aller Art gelegt sowie auf klar formulierte SAA ⁽⁴⁶⁾. Beschäftigte, die Zeuge eines schwerwiegenden bzw. belastenden Ereignisses waren, sollen wirksam, zeitnah und konkret Unterstützung erhalten ⁽⁴⁷⁾. Behörden sollten dafür sorgen, dass qualifizierte und hinreichend geschulte



Standard 5:
Die Behörde hält spezifische Unterstützungsangebote für die Bewältigung schwerwiegender Ereignisse bereit ⁽⁴⁵⁾.

⁽⁴⁵⁾ Zu Informationen zur Umsetzung dieses Standards siehe die folgenden Abschnitte in **Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge**: Abschnitt 3.3.1 „Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen“, Abschnitt 3.3.2 „Kollegiale Unterstützung nach schwerwiegenden Ereignissen“ und Abschnitt 3.3.3 „Integriertes Notfallteam“. Für einschlägige Schulungskurse siehe die in diesen Abschnitten beschriebenen Deeskalationstechniken, Früherkennungsmerkmale und Empfehlungen. Siehe darüber hinaus auch die „Checkliste – Schwerwiegende Ereignisse“ in Anhang 8.

⁽⁴⁶⁾ Siehe **Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge**, Abschnitt 3.3.1 „Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen“ und Anhang 8 „Checkliste – Schwerwiegende Ereignisse“.

⁽⁴⁷⁾ Gegenstand von Standard 5 ist die Unterstützung des Personals im Falle von schwerwiegenden Ereignissen. Dies schließt nicht zwingend eine umfassende Behandlung des Gebiets „schwerwiegende/belastende Ereignisse“ mit ein. Deeskalation und die Unterstützung für Antragstellende werden nur insofern behandelt, als sie für die Personalfürsorge relevant sind. Wenn betroffene Antragstellende potenziell eine Nachsorge benötigen, ist eine Weitervermittlung an interne oder externe Experten erforderlich.

Teammitglieder Betroffenen bei Bedarf zur Seite stehen können. Es werden SAA als Orientierung für die Unterstützungsteams erarbeitet, in denen festgelegt ist, wer innerhalb eines Stressbewältigungs- oder Notfallteams oder eines Teams für kollegiale Unterstützung welche Rolle einnimmt, wer wofür zuständig ist und wo die Grenzen sind. Darüber hinaus ist in den SAA definiert, wann ein Fall an eine externe Fachkraft weiterverwiesen werden muss und wann andere Stellen (z. B. die Sicherheitsabteilung oder die Polizei) einzuschalten sind. Das gesamte Personal, besonders aber Mitarbeitende mit Direktkontakt, sollte Zugang zu Schulungsmaßnahmen im Bereich Deeskalationstechniken haben.

Die **Zuständigkeit für die Erfüllung von Standard 5** liegt bei den Führungskräften; diese werden von den Teams unterstützt, die für die Nachsorge nach schwerwiegenden Ereignissen aufgestellt wurden, sowie von der Personalabteilung und gegebenenfalls der Sicherheitsabteilung.

QUALITÄTBEWERTUNGSFAKTOREN	INDIKATOREN
QBF1. Es wurde eine unabhängige, speziell geschulte Vertrauensperson (oder ein entsprechendes Team) innerhalb der Behörde als Anlaufstelle nach schwerwiegenden Ereignissen ernannt.	1a. Eine Aufgabenbeschreibung für ein solches Team bzw. eine solche Kontaktperson liegt vor. 1b. Das Team bzw. die Kontaktperson verfügt über die notwendigen Kompetenzen bzw. wurde dem Bedarf entsprechend geschult.
QBF2. Es existieren klare Leitlinien für Führungskräfte dazu, was nach einem schwerwiegenden Ereignis zu tun ist.	2a. Es liegen SAA für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen vor.
QBF3. Mitarbeitende und Führungskräfte wissen, wie und wo sie nach einem schwerwiegenden Ereignis Hilfe erhalten können.	3a. Alle beteiligten Beschäftigten sind darüber informiert, dass es eine Kontaktperson/ein spezielles Interventionsteam gibt und kennen deren/dessen Aufgaben und Zuständigkeiten. 3b. Auf Informationsveranstaltungen (im Rahmen der Einarbeitung/sonstiger Schulungen) werden die Beschäftigten für die SAA sensibilisiert und darüber aufgeklärt, wie und wo man im Falle eines schwerwiegenden Ereignisses Unterstützung erhält. 3c. Gesamtzahl und Art der verzeichneten schwerwiegenden Ereignisse im Vergleich zu Vorfällen, die eine Nachsorge durch ein Mitglied des Personals erfordern 3d. Prozentualer Anteil der betroffenen Beschäftigten, die zufrieden sind mit der Hilfe, die sie durch die Anlaufstelle/ das Team erhalten haben

2.1.6. STANDARD 6: ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSKOMPETENZEN

Standard 6 hat schwerpunktmäßig die Stärkung oder Entwicklung von Kernkompetenzen zum Gegenstand; die diesbezüglichen Maßnahmen sind an das gesamte im Asyl- und Aufnahmebereich tätige Personal gerichtet. Ob ein Mensch sich wohlfühlt, steht in direktem Zusammenhang damit, ob er über das nötige Rüstzeug verfügt, um seine täglichen Aufgaben angemessen bewältigen zu können. Die Wissensvermittlung in Form von Schulungen und anderen geeignete Formaten für den Wissensaustausch muss gefördert und erleichtert werden. Unterstützt werden sollte dieser Prozess durch eine Strategie zur Qualifizierung der Mitarbeitenden, die unter anderem eine Bedarfsermittlung und geeignete Schulungsformate umfassen sollte. Aus diesem Grund empfiehlt sich für Behörden die Ausarbeitung eines Fortbildungsplans für jeweils ein Jahr, der u. a. Schulungsmaßnahmen für die Verbesserung der persönlichen Kompetenzen (speziell für den Bereich Personalfürsorge) enthalten sollte. Darüber hinaus sollten kollegiale Unterstützung und Intervention gefördert werden, damit die Beschäftigten im Gespräch mit Gleichgestellten voneinander lernen können.



Standard 6:
Die Behörde sorgt für einschlägige Fortbildungsmaßnahmen für ihr Personal ⁽⁴⁸⁾.

Die **Zuständigkeit für die Erfüllung von Standard 6** liegt bei Führungskräften; diese werden von internen oder von der Behörde beauftragten externen Schulungsleitern ⁽⁴⁹⁾ unterstützt.

QUALITÄTSMERKMALFAKTOREN	INDIKATOREN
QBF1. Die Behörde ermittelt regelmäßig den Schulungsbedarf und unterzieht die Schulungspläne systematischen Evaluationen, um sicherzustellen, dass die Inhalte qualitativ hochwertig sind und im Arbeitsalltag wirksam umgesetzt werden.	1a. Es werden Bedarfsermittlungen unter den Beschäftigten der Behörde durchgeführt. 1b. Ein Schulungsplan für die Mitarbeitenden ist vorhanden und enthält u. a. Angebote zum Thema „Wohlbefinden“. 1c. Das Schulungsprogramm ist stets auf dem aktuellsten Stand.
QBF2. Die Behörde hat ein umfassendes, bedarfsgerechtes und standardisiertes Schulungsangebot eingeführt.	2a. Anzahl der durchgeführten Schulungen 2b. Anzahl der durchgeführten Schulungen mit Bezug zum Thema „Personalfürsorge“ 2c. Anzahl der Beschäftigten, die an Schulungen teilgenommen haben, pro Jahr
QBF3. Die Behörde bietet zusätzlich einschlägige berufliche Weiterbildungsformate an, um sicherzustellen, dass Wissen weitergegeben wird.	3a. Anzahl der Beschäftigten, die innerhalb eines Berichtszeitraums an Unterstützungsmaßnahmen teilgenommen haben (kollegiale Unterstützung, Intervention, Einzel-/Gruppenberatung usw.) 3b. Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die in Feedback-Sitzungen angegeben haben, dass die jeweilige Intervention hilfreich für ihr Wohlbefinden war

⁽⁴⁸⁾ Siehe Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge, Anhang 14 „Beispiel für ein Schulungsprogramm mit Schwerpunkt Personalfürsorge“.

⁽⁴⁹⁾ Bestimmte Fortbildungsthemen muss eine Behörde gegebenenfalls an externe Anbieter auslagern, wenn intern nicht die entsprechenden Kapazitäten vorhanden sind, um die Empfehlungen aus diesem Leitfaden umzusetzen. Das EASO verfügt über einschlägige Schulungsmodule zu einigen der hier behandelten Themen.



Standard 7:
Die Behörde verfügt über konkrete Leitlinien für Gesundheitsschutz, Sicherheit und Gefahrenabwehr und kommuniziert diese. Dabei stützt sie sich auf eine Risikoanalyse der verschiedenen Arbeitsumfelder (einschließlich Außeneinsatz) ⁽⁵⁰⁾.

2.1.7. STANDARD 7: SICHERHEIT UND GEFAHRENABWEHR

Gegenstand von Standard 7 ist die Minimierung von Risiken ⁽⁵¹⁾ durch gut strukturierte und kommunizierte Sicherheits- und Gefahrenabwehrverfahren. Schwerpunktmäßig geht es darum, körperliche und psychische Gesundheitsrisiken zu beurteilen, die mit der Sicherheit der Beschäftigten zusammenhängen, und die Ergebnisse für SAA und Sicherheitsprogramme zu nutzen, um Resilienz zu erzeugen. Solche Verfahren können, einmal etabliert, Risiken und damit einhergehenden Stress mindern. Behörden sollten daher unbedingt sicherstellen, dass die Personalabteilung sämtlichen Mitarbeitenden und Vorgesetzten in standardisierter Form mitteilt, wie und wo sie Zugang zu Gesundheitsschutz-, Sicherheits- und Gefahrenabwehrmaßnahmen und einschlägigen Anweisungen erhalten können. Darüber hinaus wird empfohlen, ein Verfahren für das Risikomonitoring zu entwickeln und einen Jahresplan für das Risikomonitoring einzuführen, der gut zugänglich sein sollte. Mitarbeitende mit Direktkontakt sollten möglichst aktiv in das Risikomonitoring einbezogen werden ⁽⁵²⁾.

Die **Zuständigkeit für die Erfüllung von Standard 7** liegt bei der/den für die Sicherheit zuständigen Abteilung(en); unterstützend tätig sind die obere Führungsebene, die Personalabteilung und das entsprechende Stressbewältigungsteam/die zuständige(n) Kontaktperson(en).

QUALITÄTSMERKMALFAKTOREN	INDIKATOREN
QBF1. Mitarbeitende und Führungskräfte sind mit der Meldehierarchie für andere Notfälle/sicherheitsrelevante Ereignisse, die nicht als schwerwiegende Ereignisse eingestuft werden, vertraut.	1a. Eine ergänzende SAA zur SAA „Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen“ liegt vor und ist den Beschäftigten zugänglich.
QBF2. Mitarbeitende und Führungskräfte erhalten Informationen und Anweisungen zum Zugang zu Gesundheitsschutz-, Sicherheits- und Gefahrenabwehrmaßnahmen.	2a. Ein eigenes Postfach für Fragen des Personals und deren Beantwortung wurde eingerichtet. 2b. Dokumentation der geäußerten Bedenken ⁽⁵³⁾ 2c. Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die in Feedback-Sitzungen angeben, dass sie sich am Arbeitsplatz hinreichend sicher fühlen
QBF3. Die Behörde überwacht die Risiken jedes Arbeitsplatzes kontinuierlich und passt ihr Risikomanagement sowie die zu ergreifenden Sicherheitsmaßnahmen laufend anhand der Rückmeldungen der Mitarbeitenden mit Direktkontakt an.	3a. Methode und Plan für Risikomonitoring sind etabliert bzw. in Kraft. 3b. Der Plan für das Risikomonitoring wird regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht. 3c. Anzahl der Mitarbeitenden mit Direktkontakt, die an der jährlichen Risikomonitoring-Maßnahme teilgenommen haben

⁽⁵⁰⁾ Zu Informationen zur Umsetzung dieses Standards siehe [Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge](#), Abschnitt 3.3.1 „Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen“. Siehe auch Anhang 8, „Checkliste – Schwerwiegende Ereignisse“; diese kann auch in bestimmte Elemente einer Standardarbeitsanweisung oder die Methode der Risikoüberwachung einfließen. Darüber hinaus enthält [Teil III: Monitoring und Evaluation](#) Vorlagen für Umfragen, die genutzt werden können, um den vom Personal ermittelten Bedarf im Bereich Sicherheit auf den aktuellen Stand zu bringen, vgl. Abschnitt 3.3.1 „Checkliste – Fortschrittsanalyse für die Personalfürsorge“.

⁽⁵¹⁾ Risiken in Form von Sachbeschädigung, Beschädigung von Büroräumen o. Ä. sind nicht Gegenstand dieses Leitfadens und werden daher ausgeklammert.


⁽⁵²⁾ Siehe [Anhang 4 „Vorlagen für einen Aktionsplan für Personalfürsorge und für die Risikobewertung“](#).

⁽⁵³⁾ Sämtliche Personalfürsorgeangelegenheiten sind grundsätzlich vertraulich zu behandeln.

2.1.8. STANDARD 8: MONITORING UND EVALUATION

Standard 8 ist eng mit der Fürsorgepflicht von Behörden verbunden. Ein zentraler Aspekt ist die Ernennung eines Ansprechpartners oder eines entsprechenden Teams, der bzw. das die eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen und deren Wirkung in regelmäßigen Abständen überwacht. Ausgangsbasis für diese sogenannten Monitoring- und Evaluationsmaßnahmen ist eine Bestandsaufnahme (Mitarbeiterbefragung zum persönlichen Wohlbefinden und Erhebungen zur Arbeitszufriedenheit). Dies dient nicht nur der Einschätzung, ob die Behörde im Hinblick auf die Personalfürsorge auf dem richtigen Weg ist, sondern auch der frühzeitigen Erkennung von potenziellen Bedürfnissen und psychosozialen Risiken, bevor diese manifest werden ⁽⁵⁵⁾. Darüber hinaus wird auf diese Weise sichtbar gemacht, in welchen Bereichen die Beschäftigten Resilienz zeigen und welche Verfahrensweisen sich bewährt haben, sodass das Personal intern voneinander lernen kann.

Die **Zuständigkeit für die Erfüllung von Standard 8** liegt bei der/den für Monitoring und Evaluation zuständigen Abteilung(en); unterstützend tätig sind die obere Führungsebene und die Personalabteilung.



Standard 8: Die Behörde beobachtet und beurteilt in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen und passt ihre Strategie dementsprechend an ⁽⁵⁴⁾.

QUALITÄTSBEWERTUNGSFAKTOREN	INDIKATOREN
QBF1. Ein Monitoring- und Evaluationsverfahren zur Beurteilung der Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen ist vorhanden.	1a. Ein Monitoring- und Evaluationsverfahren für den Bereich Personalfürsorge ist vorhanden. 1b. Eine Kontaktperson wurde bestimmt bzw. ein Monitoringteam aufgestellt.
QBF2. Es werden regelmäßig Monitoring- und Evaluationsmaßnahmen durchgeführt, auch zum Stressrisikomanagement ⁽⁵⁶⁾ .	2a. Monitoring- und Evaluationsberichte werden jährlich erstellt. 2b. Gewonnene Erkenntnisse gehen der oberen Führungsebene regelmäßig in Form von Empfehlungen zu. 2c. Die Personalfürsorgestrategie und der Aktionsplan werden innerhalb eines definierten Zeitfensters entsprechend den Empfehlungen angepasst.

2.2. PERSONALFÜRSORGESTRATEGIE

Um das Thema Personalfürsorge möglichst kohärent und umfassend anzugehen, müssen sich Asyl- und Aufnahmebehörden zunächst mit der **Entwicklung und Umsetzung einer Personalfürsorgestrategie** ⁽⁵⁷⁾ auseinandersetzen. Dabei werden die PFS in konkrete

⁽⁵⁴⁾ Zu Informationen zur Umsetzung dieses Standards siehe die Werkzeuge in **Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge**, Abschnitt 2.4 „Umfrage zur Qualität der Arbeit“, und das in **Teil III: Monitoring und Evaluation**, Abschnitt 3.3, enthaltene Komplettpaket für die Qualitätsbewertung im Bereich Personalfürsorge.

⁽⁵⁵⁾ Einschlägige Instrumente für die Erstellung eines Monitoringplans für die Personalfürsorge siehe in **Teil III: Monitoring und Evaluation**, Kapitel 3 „Monitoringpaket für die Qualitätssicherung in der Personalfürsorge“.

⁽⁵⁶⁾ Für eine Risikobewertungsvorlage und eine Erläuterung des Risikobewertungszyklus siehe **Anhang 4 „Vorlagen für einen Aktionsplan für Personalfürsorge und für die Risikobewertung“**.

⁽⁵⁷⁾ Siehe **Anhang 3 „Muster-Personalfürsorgestrategie“**.

strategische Ziele übersetzt, mit denen die Beschäftigten in die Lage versetzt werden sollen, gesünder und produktiver zu arbeiten und ihr Potenzial langfristig voll zu entfalten. Darüber hinaus dient die Personalfürsorgestrategie dazu, mittels der gesteckten Ziele hochwertige messbare Maßnahmen und Leistungen zu formulieren, die effizient und effektiv sind und den Budgetvorgaben entsprechen. Äußerst wichtig ist, die obere Führungsebene und Beschäftigte sämtlicher Hierarchieebenen in die Ausgestaltung und Umsetzung der Strategie einzubeziehen, denn nur dann wird sie ihren Zweck wirklich erfüllen. Ein wesentlicher Aspekt der Strategie ist ein fortlaufendes Risikomanagement.

Bevor eine Behörde mit der eigentlichen Strategieentwicklung beginnt, sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Maßnahmen sind bei uns bereits etabliert? Was funktioniert gut, was eher nicht?
- Was sind die wichtigsten Zielgruppen unserer aktuellen Maßnahmen?
- Sind bei uns (negative) Trends zu beobachten, die durch mangelnde Personalfürsorge bedingt sein könnten (z. B. eine hohe Personalfluktuation, eine erhöhte Anzahl schwerwiegender Ereignisse oder gehäufte Fehlzeiten)?
- Steht die obere Führungsebene der Einführung einer Personalfürsorgestrategie aufgeschlossen gegenüber und bietet dafür ihre Unterstützung an?
- Warum wollen wir eine solche Strategie (oder bestimmte Teile davon) gerade jetzt umsetzen? Sind beispielsweise in jüngster Zeit mehr Mitarbeitende und Antragstellende in schwerwiegende Ereignisse verwickelt gewesen oder gab es belastende äußere Faktoren, auf die die Behörde keinen Einfluss hat, wie COVID-19?

Basierend auf den acht PFS müssen die **Ziele**, der zu verfolgende **Ansatz** und die **Maßnahmen** der Personalfürsorgestrategie formuliert werden. Eine innerhalb der Organisation **vorab durchgeführte Bedarfsermittlung** liefert die notwendige Datengrundlage⁽⁵⁸⁾. Bei der Bedarfsermittlung wird der Ist-Zustand im Hinblick auf das „Wohlbefinden des Personals“ innerhalb der Behörde erhoben. Dabei werden zunächst der **bestehende Bedarf** und die **potenziellen Risiken** ermittelt, und im Anschluss wird geprüft, inwieweit bereits einschlägige Strategien und Maßnahmen in Kraft sind.

Bei der Bedarfsermittlung werden – unter Einhaltung sämtlicher Datenschutzbestimmungen – Daten zu folgenden Aspekten erhoben:

- organisationsinterne demografische Daten (Altersstruktur und Geschlechterverteilung in der Belegschaft, sitzende Tätigkeiten versus solche mit körperlicher Aktivität, im Büro tätige Mitarbeitende versus Beschäftigte im Außeneinsatz);
- Gesundheitsdaten (Krankenstand/Fehlzeiten, Hauptgründe für die Inanspruchnahme von Krankengeld u. Ä., Unfälle/schwerwiegende Ereignisse, Inanspruchnahme bestehender Unterstützungsprogramme);

⁽⁵⁸⁾ Die Instrumente für Bedarfsermittlung, Beobachtung der Wirkung der Bemühungen und Evaluation der eingeführten Maßnahmen sind sämtlich in [Teil III: Monitoring und Evaluation](#) zu finden. Idealerweise sollten aufgrund der thematischen Verbindungen alle drei Teile des Leitfadens zu Rate gezogen werden.

- im Rahmen von Umfragen, Fokusgruppen und Teambesprechungen erhobenes Mitarbeiterfeedback zu Risiken und Bedarf im Bereich Personalfürsorge.

Zweck der Bedarfsermittlung ist die Gewinnung von Daten, um beispielsweise folgende Fragen beantworten zu können:

- Sind Vorgesetzte und Mitarbeitende mit Direktkontakt der Meinung, dass die Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz nicht optimal sind?
- Welche arbeitsplatzbezogenen Risiken ⁽⁵⁹⁾ müssen am dringendsten bekämpft werden, damit sich das Wohlbefinden bessert?
- Mit welcher Art von Maßnahmen können wir am ehesten gute Ergebnisse erzielen?
- Was für ein Format brauchen künftige Maßnahmen, damit sie für Führungskräfte und Mitarbeitende mit Direktkontakt am besten funktionieren?
- Sind die Ressourcen und das Fachwissen vorhanden, um bestimmte Maßnahmen einzuführen und die Durchführung dann zu überwachen und zu bewerten (Monitoring/Evaluation)?
- Wer ist für die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zuständig (interne oder externe Experten, Teammitglieder, Führungskräfte usw.), und ist die Finanzierung sichergestellt?

Es muss ein Verfahren für die Bedarfsermittlung entwickelt werden. Die Ermittlung selbst sollte von einem externen oder internen Experten bzw. einem entsprechenden Team durchgeführt werden. Die Ergebnisse der **Bedarfsermittlung** fließen in die Personalfürsorgestrategie ein, wobei schwerpunktmäßig die neu ermittelten potenziellen **Risikofaktoren** berücksichtigt werden sollten; für die Erreichung der Fürsorgeziele sollte ein Zwei- bis Dreijahreszyklus veranschlagt werden. Einmal jährlich sollte die Strategie daraufhin überprüft werden, ob die Maßnahmen wirken und zweckdienlich sind.

2.3. AKTIONSPLAN PERSONALFÜRSORGE

Die in der Personalfürsorgestrategie formulierten Ziele sind der Ausgangspunkt für die **Entwicklung eines Aktionsplans** ⁽⁶⁰⁾. Auf der Grundlage dieses Plans werden konkrete und messbare Maßnahmen eingeführt, die klar und zeitnah über geeignete Kanäle an alle Beschäftigten kommuniziert werden. Die mit dem Aktionsplan eingeführten Maßnahmen sollten evaluiert, geprüft und bei Bedarf angepasst werden.

Im Zusammenhang mit dem Aktionsplan sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Art von Maßnahmen müssen innerhalb des gegebenen zeitlichen Rahmens umgesetzt werden?

⁽⁵⁹⁾ Leka, S., Griffiths, A., und Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“, in *Work Organisation and Stress*, Weltgesundheitsorganisation, Genf 2004, S. 10.

⁽⁶⁰⁾ Siehe Anhang 4 „Vorlagen für einen Aktionsplan für Personalfürsorge und für die Risikobewertung“.

- Welche Abteilung bzw. welches Referat oder welches Team ist für die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zuständig (interne oder externe Experten, Teammitglieder, Führungskräfte, andere)?
- Was ist/sind die Zielgruppe(n) der Maßnahmen?
- In welchem zeitlichen Rahmen sollten die Maßnahmen umgesetzt werden? Wie oft sollen sie stattfinden?
- Welche finanziellen Mittel wurden pro Maßnahme in den Haushalt eingestellt?

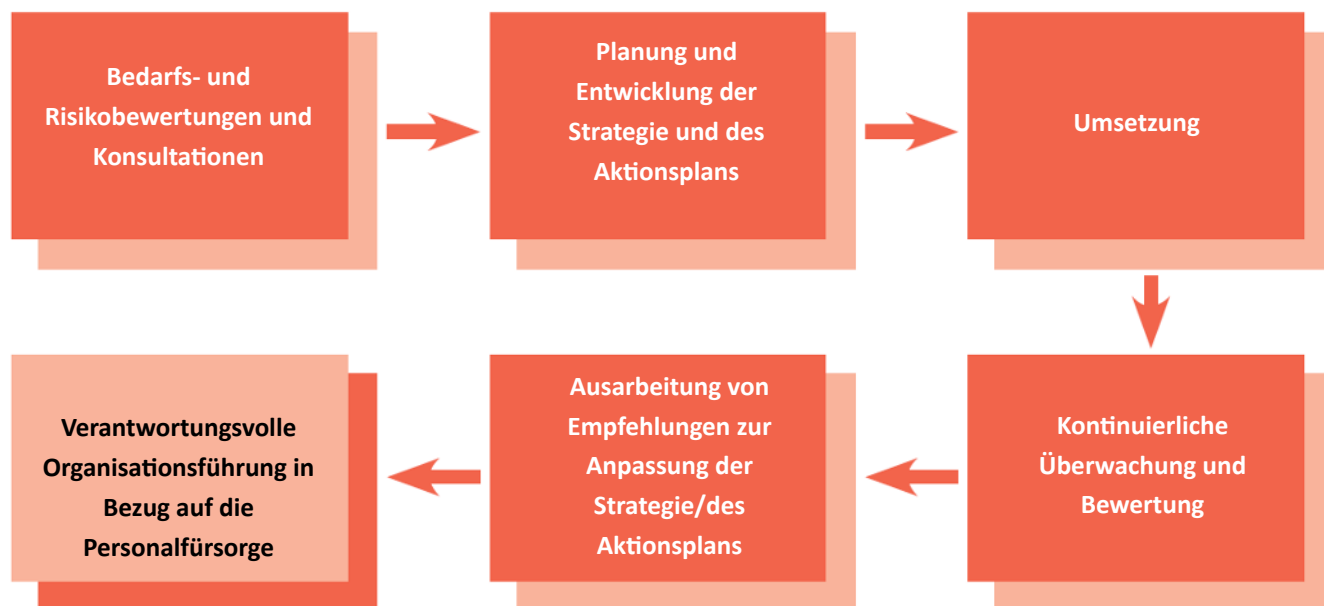
Das Thema Personalfürsorge kann nur mit stabilen Rahmenbedingungen wirksam vorangebracht werden bzw. nur dann, wenn folgende Aspekte gegeben sind:

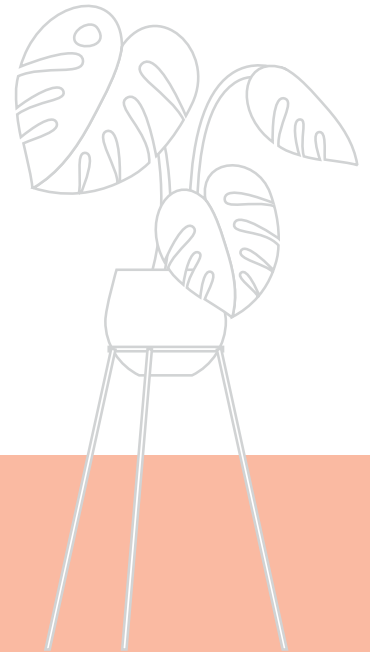
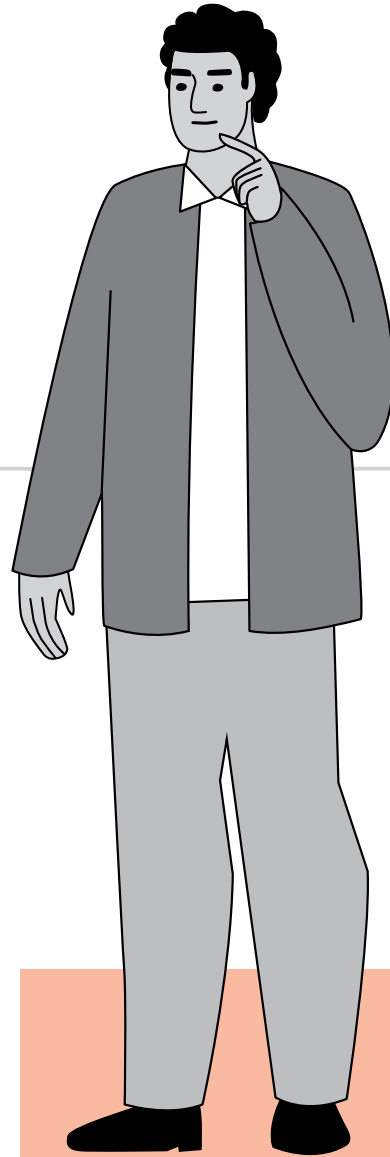
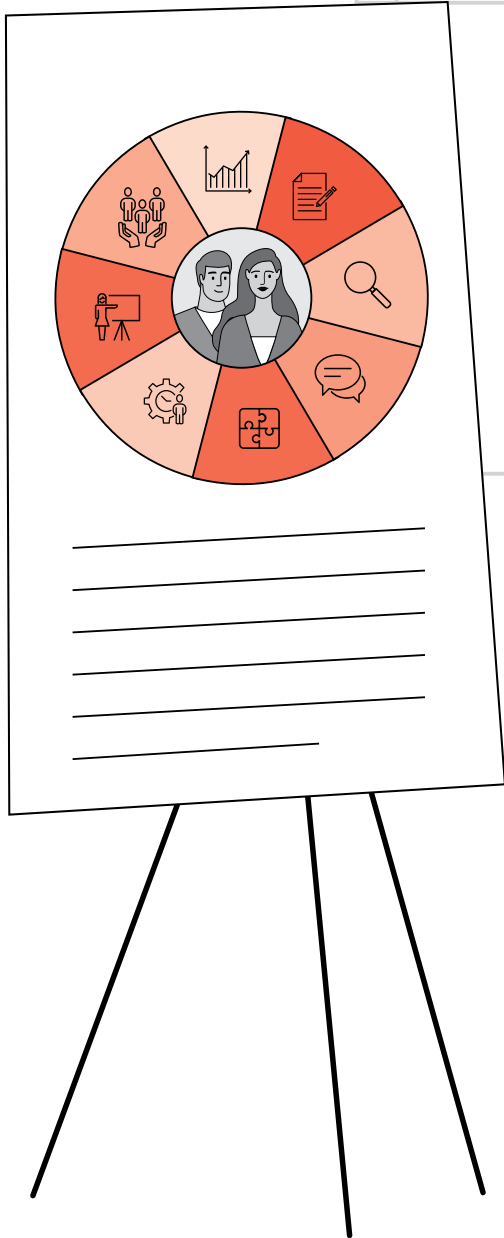
- Personalfürsorgestandards, die fest in die allgemeinen strategischen Ziele der Organisation integriert und mit anderen Maßnahmen abgestimmt sind,
- eine klare Personalfürsorgestrategie, die eindeutig bestehende Erfordernisse widerspiegelt und ordnungsgemäß an alle Beschäftigten kommuniziert wurde,
- bereits bewilligte und abrufbare Mittel zur Umsetzung der Strategie,
- eine bereits ernannte, für die Umsetzung der Strategie verantwortliche Person oder ein entsprechendes Team,
- eine für die Umsetzung zuständige, umfassend geschulte Person mit einschlägigen Fähigkeiten (bzw. ein entsprechendes Team),
- eine starke Führung und ein starker Rückhalt für die Strategie unter den Mitarbeitenden.

Vor Einführung der Personalfürsorgestrategie und des Aktionsplans sollten sie der oberen Führungsebene und der Arbeitnehmersvertretung zur Konsultation vorgelegt werden. So kann wertvolles Feedback eingearbeitet werden; außerdem sind die Sensibilisierung für das Thema, Verständnis für die Maßnahmen und die Bereitschaft zur Mitarbeit sichergestellt.

Eine Personalfürsorgestrategie erfüllt ihren Zweck, wenn ihre Prioritäten und Ziele so gut kommuniziert werden, dass:

- Führungskräfte einen bestehenden Fürsorgebedarf erkennen, vorhandene Maßnahmen zugunsten ihrer Teams und für ihr eigenes Wohl voll ausschöpfen, eine gesunde Arbeitsweise und förderliche Verhaltensweisen unterstützen und aktiv auf ihre eigenen Vorgesetzten zugehen, damit bei Bedarf frühzeitig präventive Interventionen in die Wege geleitet werden;
- die Mitarbeitenden Klarheit hinsichtlich ihrer Rolle haben, an Initiativen teilnehmen, vorhandene Ressourcen nutzen und Feedback geben.

ABBILDUNG 4: Entwicklung einer Personalfürsorgestrategie Schritt-für-Schritt



3. PERSONALFÜRSORGE- MASSNAHMEN IM ÜBERBLICK

Das hier empfohlene umfassende **Maßnahmenpaket für die Personalfürsorge** basiert auf bewährten Verfahrensweisen und Erfahrungen von Sachverständigen aus den EU+-Ländern, die während der Netzwerktreffen des EASO unter den Teilnehmenden ausgetauscht wurden. Das vorgeschlagene Maßnahmenpaket ist nicht abschließend. Vielmehr ist es als Anregung und Orientierung für Behörden zur Konzeption und Einführung eigener Personalfürsorgemaßnahmen gedacht.

Das Paket umfasst Maßnahmen für die **drei Phasen des Erwerbslebens**:

- Phase vor der Einstellung, gefolgt von der Einarbeitung,
- fortlaufende Unterstützung,
- Ende der Beschäftigung/Vertragsende.

Jede Maßnahme ist den entsprechenden PFS zugeordnet und dient der Deckung bestimmter Erfordernisse. Darüber hinaus enthält das Maßnahmenpaket klare Angaben zu Zielgruppen und Zuständigkeiten bezüglich der Umsetzung. Für eine Anleitung zur Durchführung einiger der wichtigsten hier empfohlenen Maßnahmen siehe die anderen beiden Teile dieses Leitfadens ([Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge](#) und [Teil III: Monitoring und Evaluation](#)).

ABBILDUNG 5. Personalfürsorgemaßnahmen

MASSNAHME	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/KONKRETE MASSNAHME	BEZUGSSTANDARD(S)	RELEVANTER TEIL DES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE			ZIELGRUPPE		VOR EINSTELLUNG/AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEILUNG/VERWALTUNG	INTERNE/EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTKONTAKT				
Allgemeine Unterstützung												
Führungszeugnis	Das Führungszeugnis ist eine behördliche Bescheinigung über bisher registrierte Vorstrafen einer Person. Als vorbestraft gelten Personen, die in einem Strafprozess rechtskräftig verurteilt wurden.	PFS 4: Prävention PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr		✓			✓	✓	✓			
Auswahlverfahren	Es soll sichergestellt werden, dass der Personalfürsorgeaspekt bereits beim Einstellungsgespräch berücksichtigt wird. Entsprechende Punkte sind in die Gesprächsleitfäden eingearbeitet, einschließlich Bezugnahmen auf andere einschlägige Personaldokumente (Verhaltenskodex, Leitlinien gegen (sexuelle) Belästigung usw.).	PFS 2: Beurteilung und Auswahl	Teil I: Standards und Strategie Anhang 6 „Musterinterviewvorlage für Einstellungsgespräche“	✓			✓	✓	✓			
Medizinische und psychologische Untersuchung	Die arbeitsmedizinische und psychologische Betreuung der Mitarbeitenden dient der Verbesserung des Gesundheitsschutzes und sorgt für einen geringeren Krankenstand. Mittels berufsbezogener Gesundheitsfürsorge kann der Arbeitgeber zeigen, dass er seiner „Fürsorgepflicht“ nachkommt.	PFS 4: Prävention PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr		✓			✓	✓	✓			✓
Praktische Informationen und Vorbereitung von Reisen	Regelung bestimmter Aspekte im Vorfeld von beruflichen (Auslands-)Einsätzen/Entsendungen: Versicherungsschutz, Buchungen, Briefings, Meldehierarchien im Gastland/Einsatzland usw.	PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr		✓			✓	✓	✓			✓

MASSNAHME	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/KONKRETE MASSNAHME	BEZUGSSTANDARD(S)	RELEVANTER TEIL DES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE				ZIELGRUPPE		VOR EINSTELLUNG/AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEILUNG/VERWALTUNG	INTERNE/EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTKONTAKT					
Allgemeine Unterstützung													
Sprachkurse	Sprachtrainings stärken das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden und optimieren die Fachkompetenz. Auffrischungssprachkurse stärken das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden und optimieren die Fachkompetenz.	PFS 3: Kommunikation PFS 6: Entwicklung von Handlungskompetenzen		✓	✓		✓	✓		✓	✓		
Technikschulungen, Bereitstellung technischer Systeme und Ausrüstungen	Zugang zu IT-Ausrüstung (Laptop, Smartphone, Funksprechgeräte usw.), auch bei Auslandseinsätzen	PFS 3: Kommunikation PFS 6: Entwicklung von Handlungskompetenzen PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Kapitel 6 „Interventionen zur Entwicklung der Handlungskompetenz“										
	Nutzung einschlägiger Büroausrüstung: Schulung in der Verwendung von Druckern, Kopierern, Projektoren, audiovisuellen und anderen technischen Geräten sowie Kommunikationsgeräten; Schulung in der Verwendung der Erste-Hilfe-Ausrüstung usw.			✓		✓		✓					
	Nutzung der internen Kommunikationsplattformen der Organisation												
Behörden-sport	Einschlägige IT-Software für den Asylbereich Gemeinsame Sport-Events steigern Gesundheit und Wohlbefinden, verbessern Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterbindung und wirken sich positiv auf die Organisationskultur aus.	PFS 4: Prävention		✓			✓	✓			✓		

MASSNAHMEN	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/ KONKRETE MASSNAHME	BEZUGSSTAN- DARD(S)	BEZUGSDOKUMENTE, RELEVANTER TEIL/ABSCHNITT DIESES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/ UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE				ZIEL- GRUPPE		VOR EINSTELLUNG/ AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEI- LUNG/VERWALTUNG	INTERNE/EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTAKT					
Interventionen zu Unterstützungszwecken													
Teilstandardisier- te Gespräche	Strukturierte, standardisierte, regelmäßig geführte Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind essenziell, um Mängel, Risiken u. Ä. aufzudecken, und sollten erstmalig bei der Einarbeitung bzw. vor der Entsendung der Mitarbeitenden stattfinden.	PFS 2: Beurteilung und Auswahl PFS 3: Kommuni- kation PFS 4: Prävention PFS 8: Monitoring und Evaluation	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 2.2 „Teilstandardisierte Einzelgespräche“ Anhang 3 „Teilstandardisierte Jours fixes oder Einzelgespräche“	✓	✓		✓				✓		
Intervision	Unterstützung durch gleichrangige Kollegen zur Lösung eines bestimmten Problems	PFS 3: Kommuni- kation PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 3.1 „Intervision“ Anhang 6 „Intervisionsmethoden“	✓			✓				✓		
Psychologische Betreuung	Individuelle Unterstützung durch einen externen (oder internen) Psychologen, entweder berufsbegleitend oder vor dem Ausscheiden/nach einer Entsendung	PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 4.2 „Einzelberatung“	✓			✓				✓	✓	
Didaktische Supervision	Gruppengespräch/ Erfahrungsaustausch in der Gruppe zur Reflexion des Erlebten (von qualifizierter Kraft moderiert)	PFS 3: Kommuni- kation PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 4.3 „Didaktische Supervision“	✓			✓				✓	✓	

MASSNAHMEN	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/ KONKRETE MASSNAHME	BEZUGSSTAN- DARD(S)	BEZUGSDOKUMENTE, RELEVANTER TEIL/ABSCHNITT DIESES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/ UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE				ZIEL- GRUPPE		VOR EINSTELLUNG/ AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEI- LUNG/VERWALTUNG	INTERNE/EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTKONTAKT					
Interventionen zu Unterstützungszwecken													
Mediation	Strukturierte Beratung durch einen Mediator zur Konfliktbewältigung	PFS 3: Kommunikation PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Teil I: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 4.4 „Mediation“	✓	✓	✓	✓	✓			✓		
Strukturiertes Feedback durch Umfragen/ Fragebögen	Feedback zum Wohlbefinden, zur Zufriedenheit mit der Führung, zu Bedürfnissen usw. kann von Führungskräften oder der Behörde mittels (anonymen) Umfragen eingeholt werden. Auch eine Befragung von ausscheidenden Mitarbeitenden und Befragungen durch die Behörde sind für den Erkenntnisgewinn sinnvoll.	PFS 2: Beurteilung und Auswahl PFS 3: Kommunikation PFS 4: Prävention PFS 8: Monitoring und Evaluation	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 2.4 „Umfrage zur Qualität der Arbeit“ Teil III: Monitoring und Evaluation Kapitel 3 „Monitoringpaket für die Qualitätssicherung in der Personalfürsorge“ Anhang 4 „Feedback-Sitzungen“	✓				✓			✓	✓	✓

MASSNAHMEN	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/ KONKRETE MASSNAHME	BEZUGSSTAN- DARD(S)	BEZUGSDOKUMENTE, RELEVANTER TEIL/ABSCHNITT DIESES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/ UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE			ZIEL- GRUPPE		VOR EINSTELLUNG/ AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEI- LUNG/VERWALTUNG	INTERNE/EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTAKT				
Interventionen zu Unterstützungszwecken												
Fokusgruppen- diskussionen	Von einem Moderator geleitete Fokusgruppendifkussionen sollten genutzt werden, wenn ein Thema tiefigehender bearbeitet werden muss, als es durch eine Befragung möglich wäre.	PFS 2: Beurteilung und Auswahl PFS 3: Kommuni- kation PFS 4: Prävention PFS 8: Monitoring und Evaluation	Teil I: Standards und Strategie Anhang 5 „Personalfürsorge – die Botschaft vermitteln“ Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Kapitel 2 „Beurteilungsinstrumente“ Anhang 17 „Fokusgruppendifkussion“ Teil III: Monitoring und Evaluation Kapitel 3 „Monitoring und Evaluation die Qualitätssicherung in der Personalfürsorge“ Anhang 4 „Feedback-Sitzungen“	✓	✓	✓	✓			✓		
Psychosoziale Gruppensitzun- gen/Coaching	Gegebenenfalls sollte ein Psychologe mit der Aufgabe betraut werden, versteckte Risiken und Probleme innerhalb der Gruppe aufzudecken. Auch eine individuelle Unterstützung durch einen speziell ausgebildeten Coach/Psychologen kann im Falle persönlicher Probleme bei der Arbeit hilfreich sein.	PFS 3: Kommuni- kation PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 4.1 „Psychosoziale Gruppensitzungen und Coaching“ Abschnitt 4.2 „Einzelberatung“	✓		✓	✓			✓		✓

MASSNAHMEN	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/ KONKRETE MASSNAHME	BEZUGSSTAN- DARD(S)	BEZUGSDOKUMENTE, RELEVANTER TEIL/ABSCHNITT DIESES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/ UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE				ZIEL- GRUPPE		VOR EINSTELLUNG/ AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEI- LUNG/VERWALTUNG	INTERNE/EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTKONTAKT					
Interventionen zu Unterstützungszwecken													
Nachbespre- chung von Ent- scheidungen oder teilstandardisier- te Gespräche	Nachbesprechung mit speziell ausgebildetem Trainer (z. B. einem Psychologen), um Schwachstellen zu bewerten, Gesundheitsrisiken aufzudecken und Raum für einen Gedankenaustausch zu schaffen Strukturierte, standardisierte, regelmäßig geführte Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind essenziell, um Mängel, Risiken u. Ä. aufzudecken, und sollten erstmalig bei der Einarbeitung bzw. vor der Entsendung der Mitarbeitenden stattfinden.	PFS 2: Beurteilung und Auswahl PFS 3: Kommuni- kation PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr PFS 8: Monitoring und Evaluation	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 2.2 „Teilstandardisierte Einzelgespräche“ Anhang 3 „Teilstandardisierte Jours fixes oder Einzelgespräche“		✓	✓	✓	✓					✓

MASSNAHMEN	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/ KONKRETE MASSNAHME	BEZUGSSTAN- DARD(S)	BEZUGSDOKUMENTE, RELEVANTER TEIL/ABSCHNITT DIESES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/ UMSETZ-UNG ZUSTÄNDIGE STELLE				ZIEL- GRUPPE		VOR EINSTELLUNG/ AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEI- LUNG/VERWALTUNG	INTERNE/EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTKONTAKT					
Selbstfürsorgemaßnahmen													
Rückzugsstrate- gien	Hilfreiche Strategien und Übungen für die Selbstanwendung in belastenden und kritischen Situationen	PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Kapitel 5 „Selbstfürsorge“ Anhang 12 „Grenzen setzen und Stabilisierungstechniken nach schwerwiegenden Ereignissen“	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
Stabilisierungs- techniken	Entspannungsübungen zur Beruhigung in stressigen Situationen	PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Kapitel 5 „Selbstfürsorge“ Anhang 12 „Grenzen setzen und Stabilisierungstechniken nach schwerwiegenden Ereignissen“	✓		✓	✓	✓				✓	
Burnout-Test	Selbsttest, der allen Beschäftigten offensteht (Open-Source)	PFS 4: Prävention PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 2.5 „Burnout-Selbsttest“ Anhang 5 „Burnout-Selbsttest“	✓		✓	✓	✓				✓	

4. BEREITSTELLUNG VON INFORMATIONEN



Das gesamte Personal sollte Kenntnis von der Personalfürsorgestrategie, dem Aktionsplan und den einschlägigen Monitoringmaßnahmen erhalten. Über klare Kommunikationskanäle wird sichergestellt, dass sich alle Beschäftigten jederzeit über die Fürsorgemaßnahmen und -angebote der Organisation informieren und daran teilnehmen können. Auch SAA für die Umsetzung der Fürsorgestrategie in die Praxis sollten zur Verfügung gestellt werden. Es müssen die richtigen Informationen zur rechten Zeit vorliegen und in transparenter Weise an die richtigen Mitarbeitenden weitergegeben werden. Nur dann sind reibungslose Abläufe sichergestellt und können Entscheidungen auf allen Ebenen getroffen werden. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind: Welche Informationen sind behördenintern vorhanden? Wie werden diese kommuniziert? Und wer leitet was wann an wen weiter?

Obgleich sachdienliche und adressatenspezifische Informationen im Asyl- und Aufnahmebereich aufgrund der häufig wechselnden Umstände besonders wichtig sind, geben 30 % der Befragten an, nicht zu wissen oder nicht sicher zu sein, ob es für ihre Arbeitsumgebung Strategien oder Leitlinien für Personalfürsorgeangelegenheiten gibt. Rund 70 % der Befragten, die angaben, die Strategien nicht oder nicht sicher zu kennen, waren überwiegend für Asyl- und Aufnahmebehörden und nicht für zivilgesellschaftliche Organisationen tätig ⁽⁶¹⁾.

Vorgesetzte und Teamkoordinatoren sind innerhalb einer Behörde das Bindeglied zwischen der oberen Führungsebene und Mitarbeitenden mit Direktkontakt. Sie spielen daher eine entscheidende Rolle, wenn es um die Informationsweitergabe an ihr Team geht – auch in Personalfürsorgeangelegenheiten. Wenn eine Behörde über ein effizientes Kommunikationssystem verfügt, profitiert davon das gesamte Personal, und Mitarbeitende mit Direktkontakt sind wesentlich motivierter.

Die Führung sorgt also dafür, dass die Personalfürsorgestrategie an das gesamte Personal und insbesondere an die Mitarbeitenden mit Direktkontakt kommuniziert wird. Darüber hinaus empfiehlt sich der Einsatz visueller Medien mit einschlägigen Botschaften und deren Platzierung an geeigneter Stelle.

Als visuelle Materialien zur Personalfürsorge kommen beispielsweise infrage:

- ein Poster mit den acht PFS ⁽⁶²⁾ an prominenter Stelle, also da, wo die meisten Beschäftigten es sehen können;
- Postkarten/Poster mit kurzen, prägnanten Botschaften ⁽⁶³⁾, die zum Beispiel bei Einführungsveranstaltungen gut sichtbar ausgelegt/aufgehängt werden;

⁽⁶¹⁾ EASO: *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, S. 10 (eingeschränkt zugängliches Dokument).

⁽⁶²⁾ Zu den acht PFS im Posterformat siehe [Anhang 2 „Poster ‚Personalfürsorgestandards‘](#).

⁽⁶³⁾ Grundlegende Informationen dazu, wie Sie „die Botschaft vermitteln“, finden Sie unter der entsprechenden Überschrift in [Anhang 5](#).

- der Animationsfilm *The importance of early identification of signs of stress* ⁽⁶⁴⁾ des EASO; der Link sollte neuen Führungskräften und Mitarbeitenden mit Direktkontakt zur Verfügung gestellt werden.

Behörden, die Informationsmaterialien rund um die Personalfürsorge entwickeln und dem Thema Sichtbarkeit verleihen, zeigen dadurch, wie sehr ihnen das Wohl ihrer Mitarbeitenden am Herzen liegt.

Darüber hinaus sollten Führungskräfte Zugang zu personalfürsorgespezifischem Informationsmaterial haben. Dies kann von der Personalabteilung und der IT-Abteilung unterstützt werden.

Jeder Vorgesetzte sollte auf einen Personalfürsorgeordner mit folgenden Inhalten zugreifen können:

- Die aktuelle Fassung der Personalfürsorgestrategie im PDF-Format zur Weitergabe an neue Mitarbeitende. Diese Datei sollte u. a. enthalten: Angaben zu den wichtigsten Instrumenten/Maßnahmen der Behörde und entsprechende Kontaktdaten (aktuelle E-Mail-Adresse), Angaben zum Zugang zu den Leistungen und Hinweise dazu, was im Falle von fürsorgerelevanten Fragen, Problemen oder Beschwerden zu tun ist.
- Checklisten und SAA für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen einschließlich einer Liste mit Kontaktdaten für die Nachsorge nach schwerwiegenden Ereignissen.
- Einschlägiges Informationsmaterial zu Personalfürsorge und Selbstfürsorge.
- Eine stets auf dem aktuellen Stand befindliche Liste interner/externer ⁽⁶⁵⁾ Experten, die im Bereich Personalfürsorge tätig sind. Diese von der Personalabteilung geprüften Experten unterstützen Personal mit Fürsorgebedarf. Die Ansprechpartnerliste enthält unter anderem:
 - interne Mitglieder einschlägiger Teams (für kollegiale Unterstützung/Notfälle) und andere professionelle Kräfte, die im Bedarfsfall individuell Hilfestellung leisten;
 - Name(n) und Telefonnummer(n) der für Sicherheit und Gefahrenabwehr zuständigen Mitarbeitenden sowie von Ärzten, die im Bedarfsfall von der Behörde kontaktiert werden können.

Wenn die Behörde für ihr Beratungsangebot auf interne Kräfte zurückgreifen kann, zum Beispiel einen Personalberater oder ein Stressbewältigungsteam, so werden die diesbezüglichen Kontaktdaten an die Beschäftigten weitergegeben.

Wenn auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden muss, sollte die Personalabteilung vorab die Angebote von mindestens zwei oder drei Dienstleistern prüfen. Wichtig ist dabei, ob der jeweilige Anbieter entsprechend ausgebildet ist (und beispielsweise grundsätzlich mit den arbeitsplatzbezogenen Herausforderungen im Asyl- und Aufnahmebereich vertraut ist). Auch sprachliche Fähigkeiten, Alter, Geschlecht und

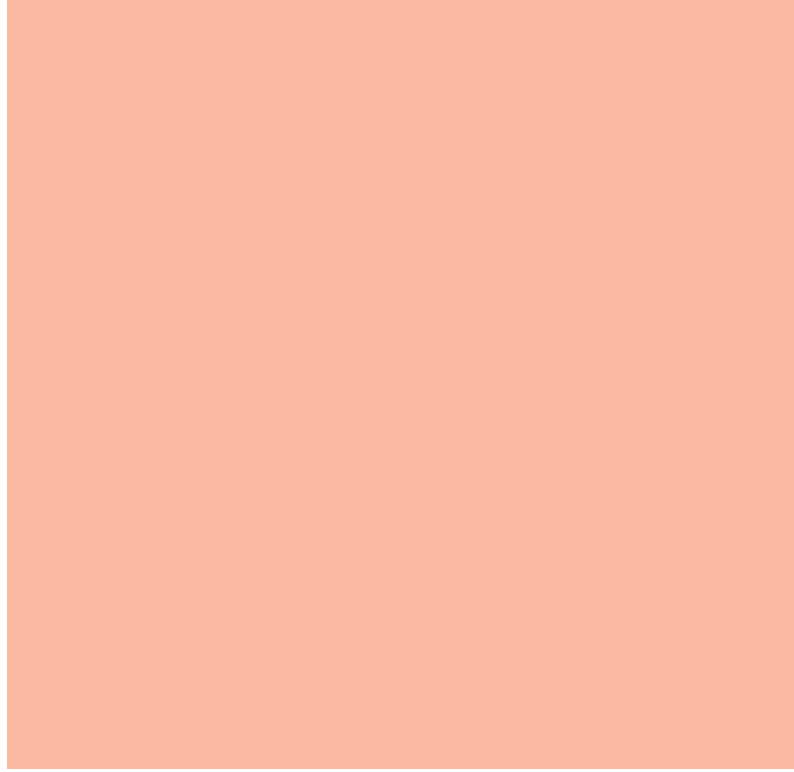
⁽⁶⁴⁾ Den Animationsfilm des EASO können Sie hier ansehen: *The importance of early identification of signs of stress*, 2021.

⁽⁶⁵⁾ Diese Kontaktpersonen müssen vorab eine Vereinbarung unterzeichnen, damit Beschäftigte im Bedarfsfall schnell und unbürokratisch Hilfe erhalten können. Dies ist besonders im Falle von schwerwiegenden Ereignissen wichtig.

kultureller Hintergrund sind relevante Faktoren, um in puncto Vielfalt möglichst breit aufgestellt zu sein und Mitarbeitende mit Fürsorgebedarf möglichst optimal betreuen zu können. Externe Experten müssen nicht unbedingt ständig für Präsenztermine zur Verfügung stehen. Auch Videokonferenzen oder eine telefonische Beratung können eine gute Alternative sein, wenn schnelle und reibungslose Hilfe nötig ist, besonders dann, wenn ein Arbeitsplatz weit entfernt ist oder andere Herausforderungen ⁽⁶⁶⁾ hinzukommen.

⁽⁶⁶⁾ Zum Beispiel, wenn die Bewegungsfreiheit aus Sicherheitsgründen oder wegen gesundheitlicher Risiken eingeschränkt ist.

ANHÄNGE



ANHANG 1: BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

In diesem Leitfaden wird **Personalfürsorge** ⁽⁶⁷⁾ als Überbegriff für Strategien und Maßnahmen verwendet, die zur Verbesserung des körperlichen und psychischen Wohlbefindens der Beschäftigten ergriffen werden. Diese Fürsorge für das Personal ist eng verbunden mit der Erhaltung von Gesundheit und Sicherheit, und zwar in allen auf die Arbeitstätigkeit bezogenen Aspekten. Um dieses Ziel zu erreichen, bewertet der Arbeitgeber die **Risiken**, denen das Personal in seiner Arbeitsumgebung gegebenenfalls ausgesetzt ist, und ergreift entsprechende Präventions- und Schutzmaßnahmen. Beispielsweise muss er sicherstellen, dass alle Beschäftigten **Informationen** über die gesundheits- und sicherheitsbezogenen Aspekte ihrer Arbeitstätigkeit erhalten und an entsprechenden **Schulungsmaßnahmen** teilgenommen haben.

Der Begriff „**Wohlbefinden**“ ⁽⁶⁸⁾ bei der Arbeit bezeichnet einen Zustand, in dem die Beschäftigten körperlich gesund sind und in seelischer und sozialer Hinsicht Erfüllung empfinden. Es geht also um mehr als nur um die Verhütung von Berufskrankheiten und Unfällen. Zu den positiven Aspekten des Wohlbefindens am Arbeitsplatz gehört es, sich selbst anzunehmen, eigenständig zu handeln, begeistert zu sein, sich beruflich weiterzuentwickeln, die Arbeit als sinnstiftend zu empfinden, an seinen Aufgaben zu wachsen und positive Beziehungen zu anderen aufzubauen ⁽⁶⁹⁾.

Stress ⁽⁷⁰⁾ wird hier als dynamische Interaktion zwischen einem Individuum und seiner Umgebung definiert. Häufig resultiert Stress aus einer Disharmonie zwischen Person und Umgebung, wobei die durch den bzw. die „Stressor(en)“ ausgelösten emotionalen Reaktionen eine verstärkende Wirkung haben.

Arbeitsbedingter Stress ⁽⁷¹⁾ entsteht, wenn die Anforderungen dauerhaft als zu hoch empfunden werden oder die Betroffenen über einen langen Zeitraum anderen arbeitsbedingten Stressoren ausgesetzt sind und den daraus resultierenden Druck mit den aus eigener Sicht verfügbaren Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten nicht mehr bewältigen können.

⁽⁶⁷⁾ Your Europe, *Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz*, 2020.

⁽⁶⁸⁾ EU-OSHA, *Work-life balance – managing the interface between family and working life*, OSHwiki, 2015. Im weiteren Sinne resultiert Wohlbefinden daraus, dass wichtige persönliche Bedürfnisse erfüllt und Lebensziele und -pläne verwirklicht werden können. Wenn Menschen sich wohlfühlen, entwickelt sich ihr Leben positiv, sie haben positive Gefühle, bringen sich ein, sind zufrieden und empfinden ihr Tun als sinnstiftend.

⁽⁶⁹⁾ „*Growth and transformation*“, *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, Nr. 12, 2020, S. 17. Obgleich Glück und Wohlbefinden von Arbeitnehmenden teilweise vom Verdienst abhängen, ist Geld nicht der einzige ausschlaggebende Faktor. Ab einem bestimmten Punkt hat die Höhe des Einkommens keinen Einfluss mehr darauf, wie glücklich und zufrieden sich jemand fühlt.

⁽⁷⁰⁾ Cox, T., Griffiths, A. J., und Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg 2000.

⁽⁷¹⁾ EU-OSHA, *Work-related stress: nature and management*, OSHwiki, 2015.

Der Begriff „**arbeitsbedingter Stress**“ ist klar von **beruflichen Herausforderungen** abzugrenzen ⁽⁷²⁾. Eine Arbeit, die als Herausforderung empfunden wird, kann körperlich und seelisch neue Energie freisetzen und ein Ansporn sein, sich neue Fähigkeiten anzueignen. Für eine langfristig gesunde Arbeitsumgebung ist es durchaus wichtig, dass die Beschäftigten sich gefordert fühlen. Fühlen sie sich dagegen überfordert bzw. gestresst, leidet das psychische Gleichgewicht: Denken und Empfinden verkehren sich ins Negative – mit entsprechend **nachteiligen Folgen für die Gesundheit des Einzelnen und die Behörde insgesamt**.

Stress kann zu kognitiven, emotionalen und psychischen Reaktionen und einem veränderten Verhalten führen. Wenn dieser Zustand über lange Zeit andauert, können **(gesundheitliche) Probleme** die Folge sein, die unter Umständen langwierig und damit nicht mehr so leicht zu beheben sind. **Chronische Müdigkeit/Erschöpfung, Mitgefühlsmüdigkeit, Burnout, sekundäre Traumatisierung, Erkrankungen des Bewegungsapparats und Herz-Kreislauf-Probleme** sind nur einige Beispiele.

Mitgefühlsmüdigkeit ⁽⁷³⁾ bezeichnet eine Verringerung der Fähigkeit, Empathie zu empfinden, zum Beispiel für Antragstellende und/oder Kollegen oder auch Familienmitglieder. Von Mitgefühlsmüdigkeit betroffen sein können beispielsweise Mitarbeitende mit Direktkontakt: Wenn sie jahrelang Schilderungen der traumatischen Erfahrungen der Antragstellenden ausgesetzt sind, kann es passieren, dass sie abstumpfen und die Geschichten keine Emotionen mehr bei ihnen auslösen.

Burnout ⁽⁷⁴⁾ ist eine psychische Reaktion auf chronische Stressoren bei der Arbeit. Obgleich dieses „Ausgebranntsein“ nicht als Krankheit im eigentlichen Sinne betrachtet wird, kann es den Gesundheitszustand negativ beeinflussen und ist möglicherweise behandlungsbedürftig. Der Begriff wird teils so weit gefasst, dass er generell ein gestörtes Verhältnis einer Person zu ihrer Arbeit beschreibt.

Am Arbeitsplatz äußert sich ein Burnout durch Symptome wie (emotionale) Erschöpfung, Zynismus (Depersonalisierung) und verminderte Leistungsfähigkeit.

- **Erschöpfung** bezeichnet ein Gefühl der völligen Überlastung und tiefen Müdigkeit, das sich einstellt, wenn sich Betroffene den beruflichen Anforderungen über einen langen Zeitraum hinweg nicht gewachsen fühlen.
- **Zynismus** bezeichnet eine gleichgültige und distanzierte Haltung gegenüber der Arbeit; Betroffene haben sich entfremdet und sind nicht mehr begeisterungsfähig. Bei dieser dysfunktionalen Bewältigungsstrategie für erschöpfende Situationen schwindet die Fähigkeit, kreative Lösungen zu finden.

⁽⁷²⁾ Cox, T., Griffiths, A. J., und Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg 2000.

⁽⁷³⁾ Vlack, T. V., *Tools to reduce vicarious trauma/secondary trauma and compassion fatigue*, Tend Academy, 2017.

⁽⁷⁴⁾ EU-OSHA, *Understanding and preventing worker burnout*, OSHwiki, 2013. Die Weltgesundheitsorganisation betrachtet Burnout als berufsbedingtes Phänomen: „Burnout ist ein Syndrom, das durch nicht angemessen bewältigten chronischen beruflichen Stress bedingt ist.“ Siehe Weltgesundheitsorganisation, *Burn-out an „occupational phenomenon“*, *International Classification of Diseases*, 2019.

- Die **berufliche Leistungsfähigkeit** impliziert das Gefühl, kompetent und erfolgreich zu sein und etwas erreicht zu haben; bei fortschreitendem Burnout-Syndrom nimmt dieses Gefühl ab.

Ein Burnout kann sich negativ auf den Gesundheitszustand, das Erkenntnisvermögen, die Arbeitsfähigkeit sowie generell die Wahrnehmung der eigenen Leistungsfähigkeit auswirken.

Ein **sekundäres Trauma** ⁽⁷⁵⁾ ist gewissermaßen der „Preis, der für das Helfen gezahlt wird“. Von einer sekundären Traumatisierung spricht man, wenn Personen, die die traumatischen Erfahrungen anderer mitbekommen, selbst starke Reaktionen entwickeln, die denen von direkt Betroffenen ähneln. Im Asylwesen kommt dies häufig bei Beschäftigten vor, die unmittelbar mit Antragstellenden zu tun haben. Dadurch, dass sie immer wieder dem Leid der Schutzsuchenden ausgesetzt sind, verändert sich die Wahrnehmung, und es wird irgendwann schwierig, sich gegenüber den Antragstellenden abzugrenzen. Es fällt den Betroffenen schwer, am Ende des Arbeitstags das Büro zu verlassen. Es können sich auch Gefühle der Sinn- und Hoffnungslosigkeit einstellen.

Psychologisches Risiko ⁽⁷⁶⁾ bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, mit der sich berufsbedingte psychosoziale Gefahren aufgrund dessen, [wie sie erlebt werden und mit welchen Empfindungen sie verbunden sind](#), negativ auf Gesundheit und Sicherheit eines Beschäftigten auswirken. Psychosoziale Risiken ergeben sich aus Umständen, die die psychische oder auch die körperliche Gesundheit potenziell beeinträchtigen, beispielsweise eine unzulängliche Arbeitsgestaltung und-organisation und ein ungünstiges soziales Umfeld bei der Arbeit. Psychologische Risiken gehören zu den [größten arbeitsmedizinischen Herausforderungen unserer Zeit](#). Psychologische Risiken stehen im Zusammenhang mit Problemen am Arbeitsplatz, z. B. arbeitsbedingtem Stress, Gewalt und Belästigung (Mobbing) sowie weiteren Problemen. Zu den negativen Folgen für den Einzelnen gehören [gesundheitliche Probleme und mangelndes Wohlbefinden](#) sowie Probleme mit zwischenmenschlichen Beziehungen [am Arbeitsplatz ebenso wie im Privatleben](#).

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** ⁽⁷⁷⁾ bezeichnet einen Zustand, bei dem Berufstätigkeit und Privatleben so miteinander in Einklang stehen, dass es wenig Reibungspunkte zwischen den verschiedenen Rollen einer Person gibt und der Mensch zufrieden ist. Für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind insbesondere folgende drei Säulen wichtig: 1. ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeitszeit und freier Zeit, 2. ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen der psychischen Beanspruchung durch die Arbeit und der Beanspruchung durch die familiäre Rolle (oder andere Rollen außerhalb der Arbeit) und 3. ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen der Zufriedenheit

⁽⁷⁵⁾ Siehe auch die Informationen des Headington Institute: Pearlman, L. A., und McKay, L., [Vicarious trauma: what can managers do?](#), Headington Institute, Pasadena, CA 2008.

⁽⁷⁶⁾ EU-OSHA, [Managing psychological risks: drivers and barriers](#), OSHwiki, 2017.

⁽⁷⁷⁾ EU-OSHA, [Work-life balance – managing the interface between family and working life](#), OSHwiki, 2015.

mit der Arbeit und der Zufriedenheit in der familiären Rolle (bzw. in Rollen außerhalb des Arbeitsumfelds).

Für die Zwecke des vorliegenden Leitfadens definiert das EASO die einzelnen Personalkategorien im Asyl- und Aufnahmebereich wie folgt:

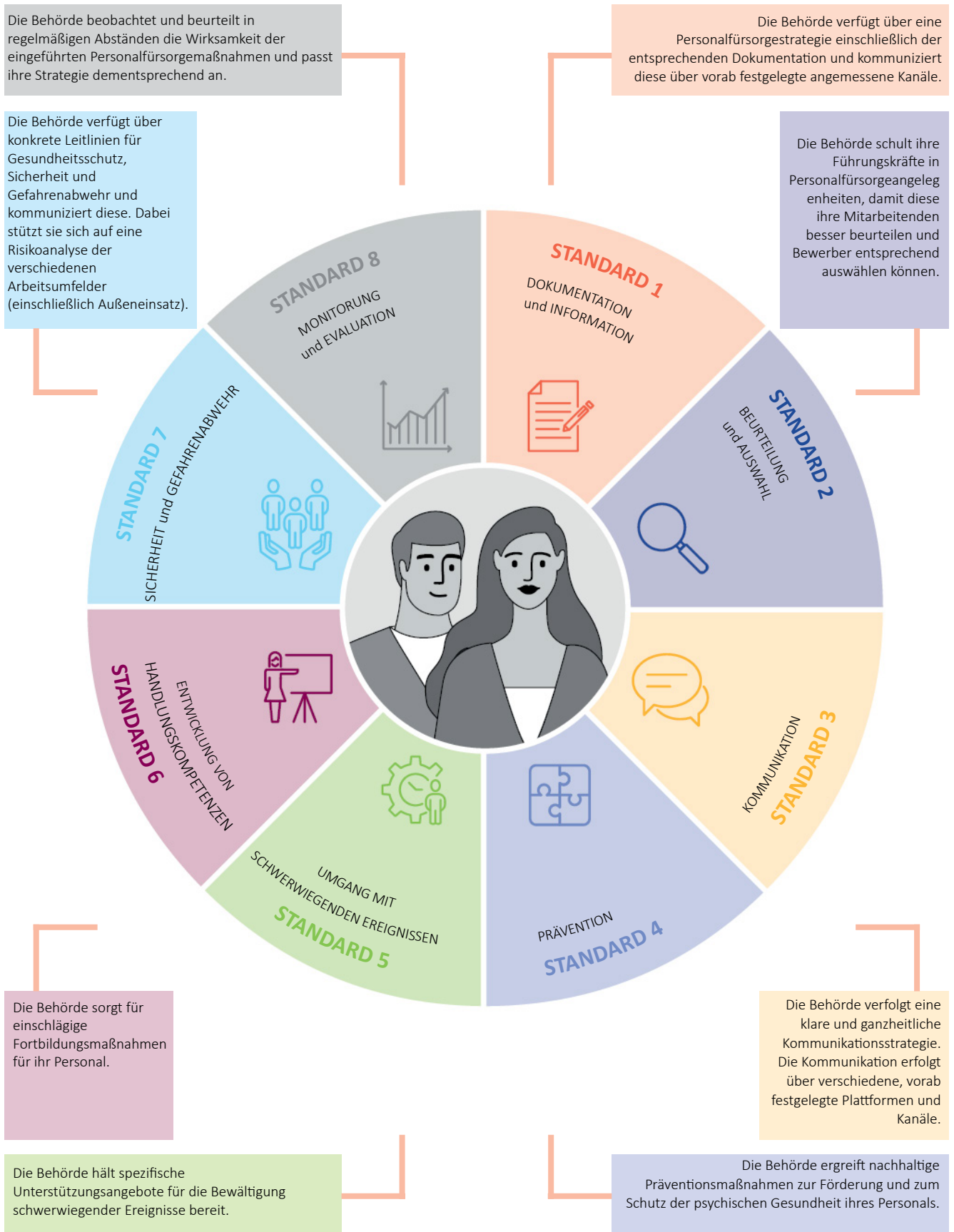
Mitarbeitende mit Direktkontakt: Beschäftigte, die in einem Asyl- und/oder Aufnahmeumfeld unmittelbar mit Antragstellenden auf internationalen Schutz zu tun haben.

Mitarbeitende mit Direktkontakt können zum Beispiel sein:

- **Aufnahmebeauftragte:** Personal, das in Aufnahmeeinrichtungen Unterstützung leistet;
- **Sachbearbeitende im Bereich Registrierung:** Personal, das in den zuständigen nationalen Behörden in jede Stufe der Registrierung und der förmlichen Antragstellung involviert ist;
- **Sachbearbeitende in Verfahren für internationalen Schutz:** Personal, das Gespräche mit Antragstellenden auf internationalen Schutz führt und/oder über diese Anträge entscheidet (alternative Bezeichnung: „Entscheidende“).

Führungskräfte (auch bezeichnet als „Aufsichtspersonen“, „Teamleiter“ oder „direkte/unmittelbare Vorgesetzte“): Personen, die gegenüber einem oder mehreren Mitarbeitenden mit Direktkontakt oder – je nach Dienstalter – gegenüber anderen Führungskräften weisungsberechtigt sind. Im Sinne dieses Leitfadens schließt die Begriffsbestimmung auch andere Personen als unmittelbare Vorgesetzte ein, die eine Koordinierungs- oder Aufsichtsfunktion innehaben, zum Beispiel Teamleiter und Koordinatoren.

ANHANG 2: PERSONALFÜRSORGESTANDARDS



ANHANG 3: MUSTER- PERSONALFÜRSORGESTRATEGIE

Nachfolgend sind die wichtigsten Elemente einer Personalfürsorgestrategie aufgeführt.

Titel. Bezeichnung, auf die sich die Behörde und das Strategieentwicklungsteam geeinigt haben, zum Beispiel „Personalfürsorgestrategie“ oder „Personalfürsorgepolitik“.

Vorwort. Einleitende Worte der oberen Führungsebene, in der diese ihre Zustimmung zu der Strategie bekräftigt.

Vision/Mission. Kurze Zusammenfassung der Mission, die die Behörde mit der Personalfürsorgestrategie verfolgt. Zum Beispiel: „Wir wollen all unseren Beschäftigten ermöglichen, gesünder zu leben, produktiver zu arbeiten und ihr persönliches Potenzial bei der Erbringung hochwertiger Dienstleistungen zugunsten von Menschen, die internationalen Schutz beantragen, voll zu entfalten.“

Kurze Einleitung. Dieser Teil beinhaltet eine kurze Begründung, wie und warum diese Personalfürsorgestrategie entwickelt wurde (z. B. weil die Behörde ihrer Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten besser nachkommen möchte). Vor der eigentlichen Konzeption einer Personalfürsorgestrategie empfiehlt es sich, unter Mitarbeitenden und Vorgesetzten den Fürsorgebedarf zu ermitteln und zu analysieren.

Definition. Was versteht die Behörde/das Team unter „Personalfürsorge“? Ziehen Sie zur Orientierung den *Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“* des EASO heran.

Ziele. Die Ziele der Strategie, die durch konkrete Aktivitäten/Maßnahmen operativ umgesetzt werden sollen; siehe dazu [Abschnitt 2.1 „Personalfürsorgestandards“](#). Dort finden Sie Empfehlungen zu den strategisch wichtigsten Standards und Qualitätsbewertungsfaktoren für eine umfassende Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich. Einen optimalen Nutzen bringen Personalfürsorgestrategien und die zugehörigen Zielsetzungen, wenn im Vorfeld eine Bedarfsermittlung durchgeführt wurde. Die Ziele sind der Ausgangspunkt für den Aktionsplan (siehe [Anhang 4 „Vorlagen für einen Aktionsplan für Personalfürsorge und für die Risikobewertung“](#)).

Zielgruppen. An wen ist die Strategie gerichtet? Die Strategie kann beispielsweise an die Vorgesetzten und anderen Mitarbeitenden einer Behörde/Abteilung/Stelle eines EU+-Lands gerichtet sein. Sie gilt für alle Beschäftigten (Stammpersonal, pensionsberechtigte Mitarbeitende, Mitarbeitende mit Zeitvertrag usw.). In diesem Abschnitt ist darüber hinaus Platz für eine stichpunktartige Behandlung folgender Aspekte:

— **Wie können Mitarbeitende und Vorgesetzte von dieser Strategie profitieren?**

Die Antwort sollte sich an der vorab durchgeführten Bedarfsermittlung orientieren.

— **Grundwerte.** Nennung der allgemeinen Grundwerte der Behörde und ihres Personals, beispielsweise:

- Integrität
- Professionalität
- Kreativität
- Teamarbeit
- Inklusivität
- Respekt und Würde

Pflichten und Erwartungen. Dieser Abschnitt behandelt die Pflichten der Führungskräfte (z. B. müssen diese dafür sorgen, dass die Strategie im Sinne aller Beschäftigten umgesetzt wird). Darüber hinaus werden hier die Erwartungen an die übrigen Beschäftigten, insbesondere Mitarbeitende mit Direktkontakt, formuliert (z. B. sollten diese das Personalfürsorgeangebot wahrnehmen und proaktiv für sich selbst sorgen).

Allgemeine Personalfürsorgemaßnahmen. Dies sind die Personalfürsorgeleistungen, auf die sämtliche Beschäftigten während der gesamten Beschäftigungsdauer Anspruch haben (z. B. regelmäßige Einzelgespräche mit dem unmittelbaren Vorgesetzten, regelmäßige Teilnahme an einer Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit, Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen).

Spezifische Personalfürsorgemaßnahmen. Dies umfasst spezifische Unterstützungsangebote der Behörde, insbesondere für Vorgesetzte und Mitarbeitende mit Direktkontakt. Bei der Entscheidung, welche Maßnahmen angeboten werden sollen, kann der *Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“* des EASO als Anregung dienen (z. B. Aufstellung eines Stressmanagementteams für die Betreuung betroffener Mitarbeitender, einschlägige Auffrischungsschulungen für das Personal).

Ablaufdiagramm(e) für die Mitarbeiterunterstützung. In diesem Abschnitt sind die angebotenen Unterstützungsleistungen und die einschlägigen Meldewege in übersichtlicher Form dargestellt. Dem Personal werden Notfallnummern für den Fall zur Verfügung gestellt, dass ein schwerwiegendes Ereignis eintritt.

Sicherheit und Gefahrenabwehr. Dieser Abschnitt behandelt Aspekte rund um die Sicherheit des Personals an den einzelnen Arbeits- und Einsatzorten, beispielsweise eine gegebenenfalls regelmäßig durchgeführte Überprüfung der Aufnahmezentren/ Gesprächsräume durch Mitarbeitende der Sicherheitsabteilung. Weitere wichtige Punkte sind Arbeitsorte im öffentlichen Raum, die regelmäßige Wartung behördeneigener Fahrzeuge und die bedarfsgerechte Bereitstellung von Funksprengeräten. Auch regelmäßige Sicherheitsbriefings sind ein relevanter Aspekt. Gegenstand dieser Kurzbesprechungen können unter anderem Gesundheitsmaßnahmen sein, die im Falle einer öffentlichen Gesundheitskrise getroffen wurden (z. B. Ebola oder COVID-19).

Im Abschnitt „Sicherheit“ werden des Weiteren Sonderregelungen für das Personal von Aufnahmeeinrichtungen (auch geschlossenen Einrichtungen) sowie für die Nacharbeit behandelt. Nicht fehlen darf außerdem das Thema Risikobewertung bzw. wie diese – auch für den Bereich Personalfürsorge – durchzuführen ist. Nicht zuletzt gehören hierher die Prävention schwerwiegender Ereignisse und entsprechende Reaktionsmaßnahmen, falls doch ein solches Ereignis eintritt.

Weitere Aspekte rund um die Personalfürsorge. Hier können etwaige Verbindungen zwischen der Personalfürsorgestrategie und der allgemeinen Personalplanung der Behörde/Organisation angesprochen werden, bei der Standardelemente die Personalfürsorge betreffen. Darunter fallen beispielsweise der Anspruch auf regelmäßige Essens- und/oder andere Pausenzeiten (einschließlich einer Regelung dafür, wo Mahlzeiten sicher angeboten, gekauft und eingenommen werden können) sowie Urlaubsregelungen und die Aufforderung zur Inanspruchnahme aller verfügbaren Urlaubstage. Auch die Einführung von Ruhe- und Erholungstagen kann in diesem Abschnitt behandelt werden.

Prävention von Gewalt und (sexueller) Belästigung am Arbeitsplatz. Wenn die Behörde nicht über einen Leitfaden gegen (sexuelle) Belästigung verfügt, sollten alle Beschäftigten an dieser Stelle an den bei Einstellung unterzeichneten Verhaltenskodex erinnert sowie zu einem respektvollen Umgang mit Kolleginnen und Kollegen ebenso wie mit anderen Personen, mit denen sie dienstlich zu tun haben, aufgefordert werden. Verstöße gegen den Verhaltenskodex sollten über geeignete interne Kanäle und Beschwerdeverfahren gemeldet und das weitere Vorgehen entsprechend geregelt werden.

Monitoring und Evaluation. Monitoring und Evaluation sowie die dazu notwendigen Instrumente sind integraler Bestandteil der Strategie. So wird zum einen sichergestellt, dass die Strategie überhaupt umgesetzt wird. Zum anderen wird fortlaufend ermittelt, ob die Strategie noch am Bedarf des Personals orientiert ist, um gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen zu formulieren.

Haftungsausschluss. Die in diesem Leitfaden vorgestellte Personalfürsorgestrategie wurde ausschließlich für Beschäftigte des Asyl- und Aufnahmewesens konzipiert. Es handelt sich ausdrücklich nicht um eine vollwertige Personalstrategie, da viele andere Aspekte der Personalplanung ausgeklammert wurden. Jedoch kann eine solche Fürsorgestrategie in eine umfassendere Personalstrategie der Asyl- und Aufnahmebehörde/-organisation eingebettet bzw. im Einklang damit konzipiert werden.

Anhand der Personalfürsorgestrategie wird ein Aktionsplan erstellt, der wiederum auf den Ergebnissen der vorab unter den Beschäftigten durchgeführten Bedarfsermittlung gründet. In den Aktionsplan werden bestehende Maßnahmen aufgenommen, die sich aus der Sicht der Beschäftigten bereits bewährt haben, sowie empfohlene Maßnahmen entsprechend den Ressourcen der Behörde. Grundlage für die Entwicklung des Aktionsplans für Personalfürsorge sind die in der Strategie skizzierten Ziele und Maßnahmen. Sämtliche vorgeschlagenen Maßnahmen sollten auf die strategischen Fürsorgeziele ausgerichtet sowie realistisch und messbar sein. Alle Beschäftigten haben Zugriff auf den Aktionsplan.

ANHANG 4: VORLAGEN FÜR EINEN AKTIONSPLAN FÜR PERSONALFÜRSORGE UND FÜR DIE RISIKOBEWERTUNG

BESCHREIBUNG DES AKTIONSPLANS FÜR PERSONALFÜRSORGE UND VORLAGE FÜR DIE ERSTELLUNG

Im Aktionsplan für Personalfürsorge sind die in der Strategie festgelegten Ziele, Zielgruppen und Maßnahmen übersichtlich dargestellt. So sind die Bezüge zwischen diesen Aspekten auf einen Blick ersichtlich. Bei der Erstellung berücksichtigt werden müssen außerdem die für die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel.

Die Behörde XX legt im Einklang mit den Personalfürsorgezielen für den Zeitraum 20XX bis 20XX den Fürsorgeaktionsplan für das Jahr 20XX gemäß nachfolgender Vorlage fest.

ZIEL 1: PRÄVENTION UND REDUKTION VON ARBEITSBEDINGTEM STRESS				
Maßnahme	Zuständige Abteilung	Umsetzung durch (Personalkategorie, intern/extern)	Zielgruppe	Zeitraumen und Häufigkeit
Supervision	z. B. Personalabteilung und zugeordneter Personalfürsorgeausschuss	z. B. Personalfürsorgeberater oder externe Fachkraft	Mitarbeitende mit Direktkontakt	Einmal pro Monat und auf Nachfrage
ZIEL 2: FÖRDERUNG VON REIBUNGSLOSER KOMMUNIKATION UND EINER PRODUKTIVEN TEAMDYNAMIK				
Maßnahme	Zuständige Abteilung	Umsetzung durch (Personalkategorie, intern/extern)	Zielgruppe	Zeitraumen und Häufigkeit
Teambuildingaktivitäten	Personalabteilung	(Interne oder externe) Fachkräfte für Teambildung	Mitarbeitende mit Direktkontakt und Vorgesetzte	Zweimal im Jahr
ZIEL 3: FÖRDERUNG DER VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN				
Maßnahme	Zuständige Abteilung	Umsetzung durch (Personalkategorie, intern/extern)	Zielgruppe	Zeitraumen und Häufigkeit
Behördensport	Personalabteilung	Externe Fachkräfte (Ort: an der Arbeitsstätte)	Gesamtes Personal	Zweimal pro Woche

Risikobewertung: Beschreibung und Vorlage

Generell unterscheidet man interne und externe Risiken, wobei interne Risiken wie Personalmangel oder Defizite beim Fortbildungsangebot in der Regel leichter zu minimieren sind. Eine Vorbereitung auf externe Risiken ist schwierig, teils auch unmöglich: Zum Beispiel kann der Zustrom an Schutzsuchenden plötzlich stark anschwellen oder eine Pandemie ausbrechen. Die Herangehensweise ist bei der Bewertung von internen und externen Risiken gegebenenfalls ähnlich; dies hängt jedoch von den vor Ort/in der Behörde verfügbaren Risikobewertungsinstrumenten ab. Nachfolgend ist ein Beispielschema für die Dokumentation und Herangehensweise bei internen Risiken angegeben.

Interne Risiken. In Spalte 1 sind potenzielle Risikofaktoren aufgeführt, die von Führungskräften und Mitarbeitenden mit Direktkontakt ermittelt wurden. Von allen betroffenen Teammitgliedern wird regelmäßig Feedback zu neuen Risiken und zum Stand des Fürsorgebedarfs eingeholt. In Spalte 2 ist die Höhe des Risikos mit **H (hoch)**, **M (mittel)** und **N (niedrig)** angegeben. Spalte 3 enthält mögliche Maßnahmen zur Minimierung des Risikos. In Spalte 4 ist der für die Umsetzung der Maßnahmen zuständige Personenkreis bzw. die betreffende Abteilung genannt. Spalte 5 enthält die zeitliche Planung.

INTERNE RISIKEN				
ERMITTELTE RISIKOFAKTOREN	HÖHE DES RISIKOS	MASSNAHMEN ZUR MINIMIERUNG	WER IST ZUSTÄNDIG?	WANN IST DIE MINIMIERUNGSMASSNAHME DURCHFÜHREN?
Das Personal weiß nicht, was bei schwerwiegenden Ereignissen/Sicherheitsvorfällen von ihm erwartet wird.	M	<ul style="list-style-type: none"> – Personalabteilung und Sicherheitspersonal unterweisen mit Unterstützung durch Führungskräfte das gesamte Personal in geltenden Leitlinien und Meldewegen sowie verfügbaren Instrumenten. – Die dafür verwendeten Kommunikationskanäle sind abhängig von den Bedürfnissen des betroffenen Personals und dessen Erreichbarkeit (Online-Meeting, Präsenztreffen usw.). – Leitlinien und Broschüren/Faltblätter werden an alle Beschäftigten (in elektronischer Form und in Papierform) verteilt. – Mitarbeitende, die Interesse an Personalfürsorgethemen und insbesondere dem Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen signalisieren, werden entsprechend geschult. – Geschulte Mitarbeitende werden dazu ermutigt, sich freiwillig als Kontaktperson für schwerwiegende Ereignisse und deren Bewältigung zur Verfügung zu stellen. 	Personalabteilung und Sicherheitsabteilung, unterstützt durch die obere Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> – Bei der Einarbeitung erhalten alle Mitarbeitenden eine Einführung in die SAA zum Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen. – Im Außereinsatz erhalten die Mitarbeitenden Auffrischungsschulungen zum Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen. – SAA (oder andere Maßnahmen) werden fortlaufend aktualisiert und kommuniziert.
Mitarbeitende mit Direktkontakt müssen regelmäßig spontan wegen hohen Zustroms von Antragstellenden außerhalb ihrer Arbeitszeit einspringen.	H	<ul style="list-style-type: none"> – Unmittelbare Vorgesetzte entwickeln einen klaren Rotationsplan, sodass jeder Mitarbeiter Pausen und freie Wochenenden hat und den gesetzlichen Jahresurlaub nehmen kann. – In Zusammenarbeit mit der Personalabteilung werden klare Vorschriften für Erholungszeiten (z. B. Einführung von „Ruhe- und Erholungszyklen“ in Zeiten hohen Zustroms) entwickelt. – Ein „Springer-Plan“ zur Unterstützung des Kernteams bei hohem Zustrom wird eingerichtet. 	Personalabteilung in Zusammenarbeit mit oberer Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> – Die Rotationspläne werden im Rahmen der regelmäßigen Eventualfallplanung aktualisiert (Vorgesetzte/ Personalabteilung). – Die Ruhe- und Erholungsleitlinien der Personalabteilung werden neben anderen Vorteilen bei der Einarbeitung kommuniziert. – Auf internen Dienstplänen angegebene Kontaktdaten und Verfügbarkeit von Experten werden regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht (Personalabteilung).

Wenn die Risiken, denen das Personal ausgesetzt ist, in regelmäßigen Abständen mittels teilstandardisierten Personalgesprächen oder Fokusgruppendifkussionen erhoben werden, kann dadurch gegebenenfalls verhindert werden, dass das Personal langfristig ernsthafte Probleme entwickelt. Daher sollten Vorgesetzte in regelmäßigen Abständen entsprechende Informationen bei ihren Mitarbeitenden einholen ⁽⁷⁸⁾.

⁽⁷⁸⁾ Siehe Teil III: Monitoring und Evaluation, Abschnitt 3.3 „Fortschrittsüberwachung der Personalfürsorge (Instrument 3)“.

ANHANG 5: PERSONALFÜRSORGE – DIE BOTSCHAFT VERMITTELN

An das Personal gerichtete Botschaften zum Thema Fürsorge kommen am besten an, wenn sie die Ergebnisse von Bedarfs- und Risikoanalysen sowie Mitarbeiterbefragungen widerspiegeln und adressatenspezifisch formuliert sind, also eventuell je nach Personalkategorie unterschiedlich. Mitarbeitende mit Direktkontakt fühlen sich gegebenenfalls durch andere Botschaften angesprochen als Führungskräfte und umgekehrt. Daher empfiehlt es sich, die jeweilige Botschaft gemeinsam mit der Zielgruppe zu entwickeln. Personalfürsorgebotschaften sollten regelmäßig überarbeitet werden, damit sie immer aktuell bzw. an den jeweiligen Prioritäten orientiert sind. Auch die Hinzuziehung externer Experten kann sinnvoll sein, damit die Botschaft inhaltlich prägnant ist und anschaulich dargestellt wird. Unten sind als Anregung einige Beispiele aufgeführt. Jede Behörde sollte ihre eigenen Botschaften formulieren, die das Thema kurz und bündig auf den Punkt bringen und zum Mitmachen einladen. Um zu erreichen, dass die Nachricht leichter verstanden wird bzw. tatsächlich ankommt, sind Sorgfalt und Kreativität gefragt, denn möglichst alle innerhalb eines Adressatenkreises sollen sich angesprochen fühlen (unabhängig von Tätigkeit, Alter, Geschlecht, kulturellem oder familiärem Hintergrund usw.).

A) VORSCHLÄGE FÜR ALLGEMEINE BOTSCHAFTEN ZUR VORSTELLUNG DER PERSONALFÜRSORGESTRATEGIE

Beispielformat: Faltblatt

Beispieltitel: „Unsere Personalfürsorgestrategie auf einen Blick“

FÜRSORGEANGEBOTE IHRES ARBEITGEBERS	BEISPIELE ZUR VERANSCHAULICHUNG DER WICHTIGSTEN ASPEKTE
Proaktive Unterstützung bieten die Personalabteilung, Sicherheitsleitlinien und Fortbildungsangebote, Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter sowie Ihre Kolleginnen und Kollegen. In diesem Faltblatt erfahren Sie, an wen Sie sich wenden können, wenn Sie Unterstützung brauchen.	Nennen Sie für die angesprochene Personalkategorie ein Beispiel und Ansprechpartner für weitere Informationen. Zum Beispiel: <ul style="list-style-type: none"> — Die Personalabteilung ist zuständig dafür, dass Leitlinien für Ruhe und Erholung kommuniziert werden; Listen der Kontaktdaten von Unterstützungsteams (Stressbewältigungsteam, Personalberater, E-Mail-Adresse für Personalfürsorgeangelegenheiten usw.). — Unmittelbare Vorgesetzte sind, in Zusammenarbeit mit der Sicherheitsabteilung, zuständig für die Weitergabe der SAA für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen.
Wir informieren Sie darüber, wie Sie proaktiv Kompetenzen aufbauen können, um Stresssymptome und Anzeichen eines Burnouts bei sich besser zu erkennen.	Führen Sie einige Beispiele für Interventionen zur Entwicklung von Handlungskompetenzen auf, und geben Sie Ansprechpartner für weitere Informationen an: Schulungen zur Deutung von Stresssignalen, Schulungen zu Führungsqualitäten usw.
Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist wichtig. Dazu gehört auch, rechtzeitig Grenzen zu setzen – und den Anspruch auf Erholungsurlaub voll auszuschöpfen.	Ihre Arbeit ist wichtig, aber Ihr Privatleben auch. Treffen Sie Freunde, verbringen Sie Zeit mit der Familie, treiben Sie regelmäßig Sport, und nehmen Sie Ihren Jahresurlaub (der Urlaubsanspruch beträgt XX bis XX Tage). Für weitere Informationen wenden Sie sich an XX.

FÜRSORGEANGEBOTE IHRES ARBEITGEBERS	BEISPIELE ZUR VERANSCHAULICHUNG DER WICHTIGSTEN ASPEKTE
Wir informieren Sie, welche Leitlinien für Ihre tägliche Arbeit wichtig sind. Ihre Aufgabe ist es, sich damit vertraut zu machen (Personalfürsorgeleitlinien, Verhaltenskodex, Leitfaden gegen (sexuelle) Belästigung usw.).	<ul style="list-style-type: none"> — Hier geht es zu Ihrem Verhaltenskodex (Link zu Website einfügen). — Hier finden Sie unseren Leitfaden gegen (sexuelle) Belästigung (Link zu Website einfügen). — Unsere Personalfürsorgestrategie finden Sie hier (Link zu Website einfügen). — Wenn diese Dokumente nicht online verfügbar sind, Kontaktdaten des Ansprechpartners einfügen, der die Dokumente in Papierform aushändigen kann.
Unsere Pflicht als Arbeitgeber ist es, für Ihre Sicherheit und Unversehrtheit zu sorgen und die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Sie professionell arbeiten können. Doch auch Sie haben eine gewisse Verantwortung, auf sich selbst Acht zu geben.	<p>Selbstfürsorge ist wichtig. Die folgenden Tipps helfen Ihnen, gesund zu bleiben:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Gehen Sie regelmäßig spazieren, praktizieren Sie Yoga oder eine andere sportliche Tätigkeit, und ernähren Sie sich gesund. Meiden Sie Softdrinks, übermäßigen Alkoholkonsum und andere Genussmittel (wie Zigaretten). — Gehen Sie regelmäßig zum Check-up beim Arzt.
Nehmen Sie aktiv Unterstützungsangebote wahr, und geben Sie konstruktiv Feedback: Was funktioniert für Sie? Was nicht und warum?	<p>Derzeit bieten wir an:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Didaktische Supervision (freie Termine einfügen) — Einzelberatung auf Anfrage (Ansprechpartner XX) — Monatliche Teambesprechungen <p>Wenn Sie Fragen haben oder Feedback geben möchten, schreiben Sie bitte an folgende E-Mail-Adresse: XX</p>

B) VORSCHLÄGE ZUR BEHANDLUNG BESTIMMTER THEMEN AM BEISPIEL DES BURNOUT-SYNDROMS

Tipp: Entwickeln Sie Informationsblöcke, in denen die wichtigsten Fürsorgeanliegen, die Sie beim Personal ermittelt haben, kurz und prägnant zusammengefasst sind. Diese Informationsblöcke sollten mindestens Antworten auf die folgenden Fragen liefern:

- **Worum** geht es (Definition)?
- **Woran** kann man das Problem erkennen (Erklärung des Problems und seiner Ursache)?
- **Was** kann oder sollte man (dagegen) tun (Handlungsplan mit Vorschlägen für Prävention und Umgang mit dem Problem)?

Die Informationsblöcke können zum Beispiel in folgenden Formaten präsentiert werden:

- als Printmedium (Faltblatt oder Postkarte);
 - in einem eigenen Bereich auf der Behördenwebsite;
 - Verbreitung verschiedener Informationsblöcke im Rahmen einer Kommunikationsstrategie.
- **Beispiel 1:** In Quartal 1 liegt der Fokus auf dem Thema Stress. Das Personal erhält jeden Monat eine entsprechende Botschaft per E-Mail. In Quartal 2 liegt der Fokus auf dem Thema Kommunikation. In Quartal 3 liegt der Fokus auf einem respektvollen und transparenten Miteinander. In Quartal 4 liegt der Fokus auf dem Thema „gute Führungsqualitäten“.
 - **Beispiel 2.** „Wohlbefinden bei der Arbeit – weil es wichtig ist“ als Thema des Monats: Einen Monat lang werden unter diesem Motto Schulungen und

Infoveranstaltungen angeboten und Botschaften verschickt, die zu den Prioritäten passen, die für die Behörde ermittelt wurden.

BEISPIEL: INFORMATIONSBLOCK ZUM THEMA „BURNOUT“

Was ist ein Burnout?

Ein Burnout ist eine psychische Reaktion auf chronischen Stress bei der Arbeit. Obgleich dieses „Ausgebranntsein“ nicht als Krankheit im eigentlichen Sinne betrachtet wird, kann es den Gesundheitszustand negativ beeinflussen und ist potenziell behandlungsbedürftig. Der Begriff wird teils so weit gefasst, dass er generell ein gestörtes Verhältnis einer Person zu ihrer Arbeit beschreibt ⁽⁷⁹⁾.

Welche Warnzeichen gibt es bei einem Burnout?

- **Körperliche Anzeichen.** Erschöpfung (Betroffene fühlen sich müde und ausgelaugt), Appetitlosigkeit und/oder veränderte Schlafgewohnheiten.
- **Seelische Anzeichen.** Zynismus, negative Einstellung und Mangel an Motivation und Empathiefähigkeit.
- **Mentale Anzeichen.** Professionalität und Effizienz leiden; Unfähigkeit, proaktiv zu handeln und notwendige Entscheidungen zu treffen.
- **Verhaltensänderungen.** Anwendung negativer Bewältigungsstrategien, wie Überernährung oder Auslassen von Mahlzeiten, vermehrter Konsum von Alkohol und verspätetes Erscheinen bei der Arbeit.

Welche Ursachen hat ein Burnout?

Ein Burnout ist insbesondere die Folge von chronischem arbeitsbedingtem Stress. Dazu gehören eine zu hohe Arbeitsbelastung, extremer Druck, Mangel an Kontrolle über einzuhaltende Termine, fehlende soziale Unterstützung und eine ungewisse berufliche Zukunft.

Präventions- und Bewältigungsstrategien für Burnout

- **Ursachen analysieren.** Warum sind Sie zur Zeit so gestresst? Was sind Ihre Hauptstressquellen?
- **Eigenes Handeln auf den Prüfstand stellen.** Wie gehe ich im Allgemeinen mit Stress um?
- **Alternative Verhaltensweisen ausloten.** Welche negativen Bewältigungsstrategien wende ich an? Wäre es möglich, diese durch positive Strategien zu ersetzen? Wenn ja, durch welche?

Unterstützung suchen. Angesichts der obigen Betrachtungen: Brauche ich vielleicht professionelle Unterstützung (durch einen internen oder externen Ansprechpartner)? Falls ja, wenden Sie sich an XX.

⁽⁷⁹⁾ Siehe die „Begriffsbestimmungen“ in Anhang 1.

ANHANG 6: MUSTERVORLAGE FÜR EINSTELLUNGSGESPRÄCHE

Der nachfolgende Abschnitt enthält einige Beispielfragen zum Thema Stressbewältigung und Selbstfürsorge, die in einen bestehenden Gesprächsleitfaden integriert werden können.

Funktion: Position eintragen

Bewerber/Bewerberin:

Gesprächseinleitung

- Die Mitglieder des gesprächsführenden Gremiums werden vorgestellt.
- Danken Sie dem Bewerber/der Bewerberin für sein/ihr Interesse an Ihrer Behörde. Schildern Sie den Zweck dieser Stufe des Auswahlverfahrens.
- Erklären Sie dem/der Bewerbenden, dass das Gespräch ungefähr eine Stunde dauern wird und am Ende Gelegenheit besteht, Fragen zu stellen.

FRAGEN FÜR DAS EINSTELLUNGSGESPRÄCH	SCHLÜSSELINDIKATOREN	BEWERTUNG DER AUSSAGEN DES/DER BEWERBENDEN ANHAND DER INDIKATOREN (VOLL ERFÜLLT (10 PUNKTE), TEILWEISE ERFÜLLT (5 PUNKTE) ODER NICHT ERFÜLLT (0 PUNKTE))
Schlüsselbereich 1: Motivation		
Erzählen Sie uns etwas über Ihre Motivation. Warum bewerben Sie sich auf diese Stelle? Inwiefern unterscheidet sich diese Stelle von Ihren vorherigen Stellen? Wie bereiten Sie sich auf diesen Wechsel vor? Was sind Ihre Karriereziele für die nächsten fünf Jahre?	Beispielindikatoren <ul style="list-style-type: none"> — Hat Art und Umfang der Tätigkeit gut erfasst und weiß, welche persönlichen Herausforderungen auf ihn/sie zukommen — Kann die Beweggründe für die Bewerbung schildern — Möchte gern im Asyl-/Migrationsbereich arbeiten — Hat Erfahrung mit der Entwicklung von Programmen — Entwickelt und fördert neue und innovative Lösungen 	Anmerkung: Endergebnis:

FRAGEN FÜR DAS EINSTELLUNGSGESPRÄCH	SCHLÜSSELINDIKATOREN	BEWERTUNG DER AUSSAGEN DES/DER BEWERBENDEN ANHAND DER INDIKATOREN (VOLL ERFÜLLT (10 PUNKTE), TEILWEISE ERFÜLLT (5 PUNKTE) ODER NICHT ERFÜLLT (0 PUNKTE))
Schlüsselbereich 2: Arbeitsmoral und Ergebnisorientiertheit (einschlägige Werte: Verantwortungsbewusstsein, Kreativität und Integrität) (Abfrage des Umgangs mit Zielkonflikten, der Problemlösungsfähigkeit, der Selbstkritikfähigkeit und der Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen)		
Bitte nennen Sie uns einige Situationen, in denen Sie in der Vergangenheit Ihre Arbeitsmoral und Ihre Ergebnisorientiertheit unter Beweis stellen konnten. Welche Auswirkungen hatten Ihre Arbeitsmoral und Ihr ergebnisorientiertes Verhalten jeweils auf Kollegen und/oder Mitarbeitende unter Ihrer unmittelbaren Führung?	Beispielindikatoren <ul style="list-style-type: none"> — Fühlt sich verantwortlich für die Erzielung von Ergebnissen — Fühlt sich verantwortlich für die eigenen Pflichten, unterstützt andere dabei, dass sie sich entwickeln und ihre Leistung verbessern können, und ergreift geeignete Maßnahmen, wenn Ergebnisse nicht erreicht werden — Bezieht andere ein und motiviert sie — Bringt zum Ausdruck, dass Teambildung wichtig ist — Bringt zum Ausdruck, dass ihm/ihr konstruktives, individuelles Feedback und die regelmäßige Kommunikation mit dem Team sehr wichtig sind — Schätzt Vielfalt und betrachtet sie als Wettbewerbsvorteil 	Anmerkung: Endergebnis:
Schlüsselbereich 3: Stressbewältigung und Selbstfürsorge		
Bei der Stelle, auf die Sie sich bewerben, sind pünktliche Fertigstellung, hohe Qualität und Präzision sehr wichtig. Wie gehen Sie damit um? Was sind Ihre Erfahrungen mit knappen zeitlichen Fristen, wenn vielleicht auch noch mehrere Dinge gleichzeitig erledigt werden müssen, die gleich wichtig sind?	Beispielindikatoren <ul style="list-style-type: none"> — Sieht neben den Teammitgliedern auch sich selbst in der Verantwortung für die Zielerreichung — Bringt zum Ausdruck, dass gute Planung wichtig ist — Erwähnt Delegieren und Priorisieren von Aufgaben — Fragt nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten, wenn Wissenslücken bestehen — Überstunden sind bei Bedarf möglich, sollten aber nicht routinemäßig anfallen (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben). 	Anmerkung: Endergebnis:
Bitte geben Sie uns ein Beispiel dafür, wie Sie mit einem schwierigen Arbeitsauftrag und/oder einem Kollegen umgegangen sind, der sich nicht kooperativ gezeigt hat. Wie haben Sie das Problem gelöst?	Beispielindikatoren <ul style="list-style-type: none"> — Bedeutung des Teams — Fordert zeitnah an geeigneter Stelle weiteres Fachwissen an — Bindet andere in die Planung der jeweiligen Aufgabe ein — Kann klare Anweisungen erteilen — Kommuniziert frühzeitig mit Mitarbeitenden, um Missverständnisse bezüglich Aufgaben und Fristen zu vermeiden 	Anmerkung: Endergebnis:
Was tun Sie normalerweise, wenn Sie sich gestresst oder unter Druck gesetzt fühlen? In welchen Bereichen kommen Sie damit gut zurecht? In welchen können Sie Ihre Bewältigungsstrategie noch verbessern?	Beispielindikatoren <ul style="list-style-type: none"> — Setzt Kollegen gegenüber angemessenen Grenzen — Plant realistisch — Hat einen gesunden Lebensstil (treibt z. B. regelmäßig Sport) — Achtet auf ein gutes Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben — Scheut sich nicht, um Hilfe zu bitten 	Anmerkung: Endergebnis:

FRAGEN FÜR DAS EINSTELLUNGSGESPRÄCH	SCHLÜSSELINDIKATOREN	BEWERTUNG DER AUSSAGEN DES/DER BEWERBENDEN ANHAND DER INDIKATOREN (VOLL ERFÜLLT (10 PUNKTE), TEILWEISE ERFÜLLT (5 PUNKTE) ODER NICHT ERFÜLLT (0 PUNKTE))
<p>Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie kommen in die Aufnahmeeinrichtung (bei Aufnahmebeauftragten) oder betreten einen Gesprächsraum (bei Sachbearbeitenden im Verfahren für internationalen Schutz), und ein Antragsteller kommt mit einer Rasierklinge in der Hand auf Sie zu und droht, sich umzubringen, wenn sein Antrag abgelehnt wird. Dies ist eine schwierige Situation. Bitte überlegen Sie, was Sie bei diesem Szenario tun könnten/sollten, um die Lage zu entschärfen.</p>	<p>Beispielantworten</p> <ul style="list-style-type: none"> — Ich hätte mich generell vorher mit dem Verhalten bei schwerwiegenden Ereignissen vertraut gemacht – mein Arbeitgeber hat mir Informationen über den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen zur Verfügung gestellt. Außerdem würde ich die Standardarbeitsanweisungen für solche Fälle kennen. — Ich würde versuchen, mit ruhiger Stimme mit der Person zu sprechen. — Ich würde versuchen, Ruhe zu bewahren und ruhig mit dem Antragstellenden zu sprechen, dabei aber immer einen sicheren Abstand zu ihm wahren. — Ich würde versuchen, mich nicht von dem Antragstellenden abzuwenden, und würde Blickkontakt halten. — Ich würde sagen: „Ich sehe, dass Sie sehr aufgeregt sind und Angst haben. Bitte erzählen Sie mehr, damit ich Sie besser verstehe. Dafür müssten wir uns in Ruhe hinsetzen, aber bitte legen Sie vorher die Klinge weg.“ — Ich würde die Person fragen, ob sie erst einmal einen Schluck Wasser trinken möchte. Dann hätte ich eventuell Zeit, Hilfe zu holen. 	<p>Anmerkung: Endergebnis:</p>
<p>Schlüsselbereich 4: Verhaltenskodex</p>		
<p>Sie arbeiten als Vorgesetzter in einem Aufnahmezentrum. Ein Mitarbeitender berichtet Ihnen von seinem Verdacht, dass ein Kollege eine minderjährige Person missbraucht, da er diesen Kollegen dabei beobachtet habe, wie er mit dieser Person regelmäßig in sein Büro ging und die Tür schloss. Was tun Sie? Wen beziehen Sie ein?</p>	<p>Beispielindikatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> — Erkennt, dass es sich um eine schwerwiegende Anschuldigung handelt, der sofort über geeignete interne Meldekanäle nachgegangen werden muss — Nulltoleranz-Einstellung in Bezug auf sexuellen Missbrauch/sexuelle Belästigung (was auch Personen einschließt, die internationalen Schutz beantragt haben) 	<p>Anmerkung: Endergebnis:</p>
<p>Gesamtergebnis</p>		

Abschluss des Gesprächs

- Fragen Sie nach, ob der/die Bewerbende Fragen hat.
- Erläutern Sie die Phasen des Auswahlverfahrens, und erklären Sie, wann der/die Bewerbende voraussichtlich von Ihnen hören wird.
- Lassen Sie sich die Verfügbarkeit zum Antritt der Stelle im Falle einer Zusage bestätigen.
- Überprüfen Sie die Angaben zu und die Eignung von Referenzpersonen, die vor Erteilung einer Zusage kontaktiert werden müssten.
- Hat der/die Bewerbende Einwände dagegen, ein polizeiliches Führungszeugnis vorzulegen?

Weitere Schlüsselbereiche je nach Stellenprofil können sein: technisches Fachwissen (einschließlich Fähigkeiten, Kompetenzen und Berufserfahrung), Zusammenarbeit (auch mit Spendern, Führungskräften lokaler Partner), Finanzen (Haushaltszyklus), Monitoring und Evaluation usw.

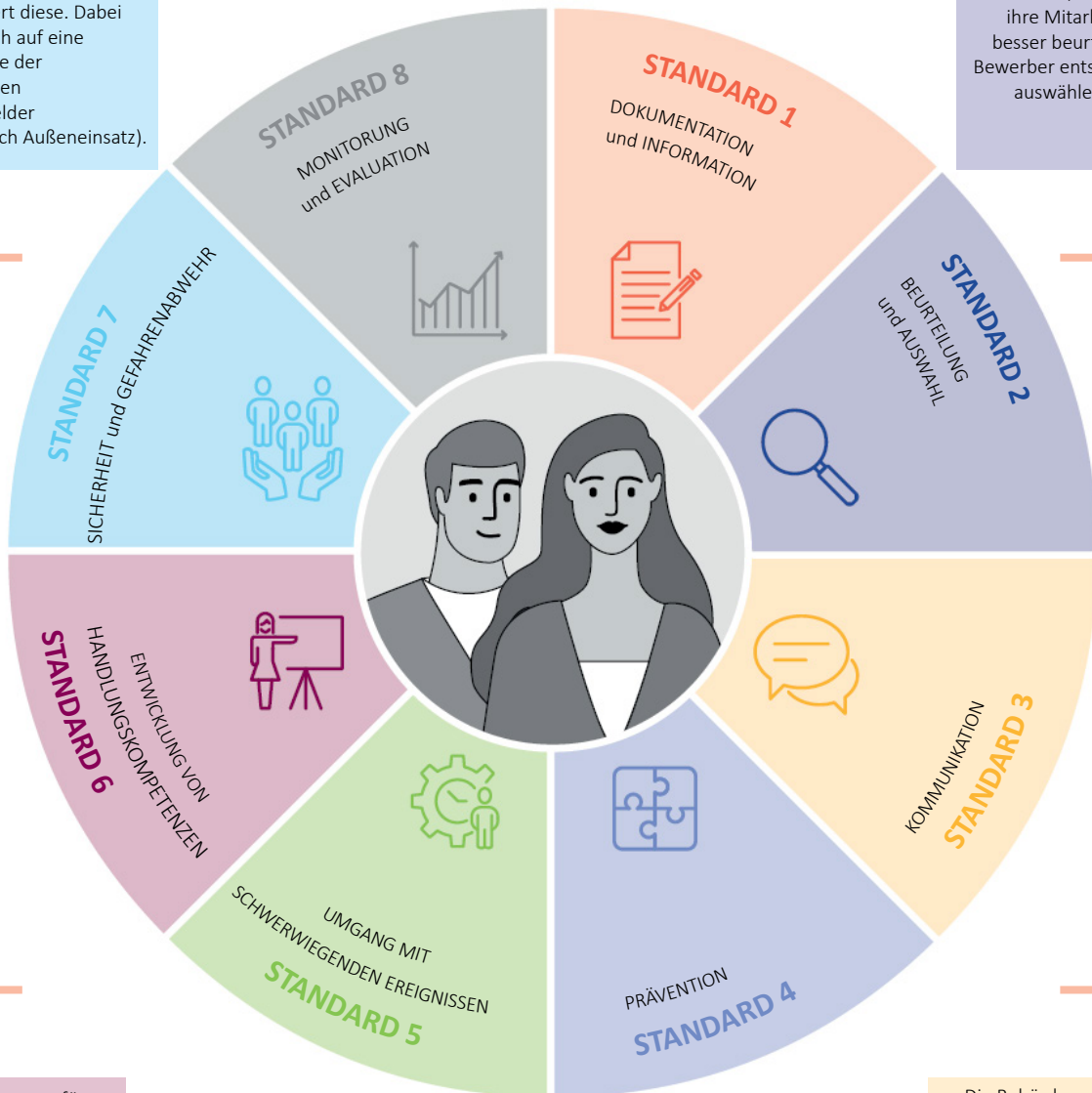
PERSONALFÜRSORGESTANDARDS

Die Behörde beobachtet und beurteilt in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen und passt ihre Strategie dementsprechend an.

Die Behörde verfügt über eine Personalfürsorgestrategie einschließlich der entsprechenden Dokumentation und kommuniziert diese über vorab festgelegte angemessene Kanäle.

Die Behörde verfügt über konkrete Leitlinien für Gesundheitsschutz, Sicherheit und Gefahrenabwehr und kommuniziert diese. Dabei stützt sie sich auf eine Risikoanalyse der verschiedenen Arbeitsumfelder (einschließlich Außeneinsatz).

Die Behörde schult ihre Führungskräfte in Personalfürsorgeangelegenheiten, damit diese ihre Mitarbeitenden besser beurteilen und Bewerber entsprechend auswählen können.



Die Behörde sorgt für einschlägige Fortbildungsmaßnahmen für ihr Personal.

Die Behörde verfolgt eine klare und ganzheitliche Kommunikationsstrategie. Die Kommunikation erfolgt über verschiedene, vorab festgelegte Plattformen und Kanäle.

Die Behörde hält spezifische Unterstützungsangebote für die Bewältigung schwerwiegender Ereignisse bereit.

Die Behörde ergreift nachhaltige Präventionsmaßnahmen zur Förderung und zum Schutz der psychischen Gesundheit ihres Personals.

DIE EU KONTAKTIEREN

Besuch

In der Europäischen Union gibt es Hunderte von „Europa Direkt“-Zentren. Ein Büro in Ihrer Nähe können Sie online finden: (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_de).

Per Telefon oder schriftlich

Der Europa-Direkt-Dienst beantwortet Ihre Fragen zur Europäischen Union. Kontaktieren Sie Europa Direkt

- über die gebührenfreie Rufnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (manche Telefondienstleister berechnen allerdings Gebühren),
- über die Standardrufnummer: +32 22999696 oder
- über das folgende Kontaktformular: european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_de.

INFORMATIONEN ÜBER DIE EU

Im Internet

Auf dem Europa-Portal finden Sie Informationen über die Europäische Union in allen Amtssprachen: european-union.europa.eu

EU-Veröffentlichungen

Sie können EU-Veröffentlichungen einsehen oder bestellen unter op.europa.eu/de/publications. Wünschen Sie mehrere Exemplare einer kostenlosen Veröffentlichung, wenden Sie sich an Europa Direkt oder das Dokumentationszentrum in Ihrer Nähe (european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_de).

Informationen zum EU-Recht

Informationen zum EU-Recht, darunter alle EU-Rechtsvorschriften seit 1951 in sämtlichen Amtssprachen, finden Sie in EUR-Lex (eur-lex.europa.eu).

Offene Daten der EU

Das Portal data.europa.eu bietet Zugang zu offenen Datensätzen der Organe, Einrichtungen und sonstigen Stellen der EU. Die Datensätze können zu gewerblichen und nicht gewerblichen Zwecken kostenfrei heruntergeladen werden. Über dieses Portal ist auch eine Fülle von Datensätzen aus den europäischen Ländern abrufbar.



■ Amt für Veröffentlichungen
der Europäischen Union