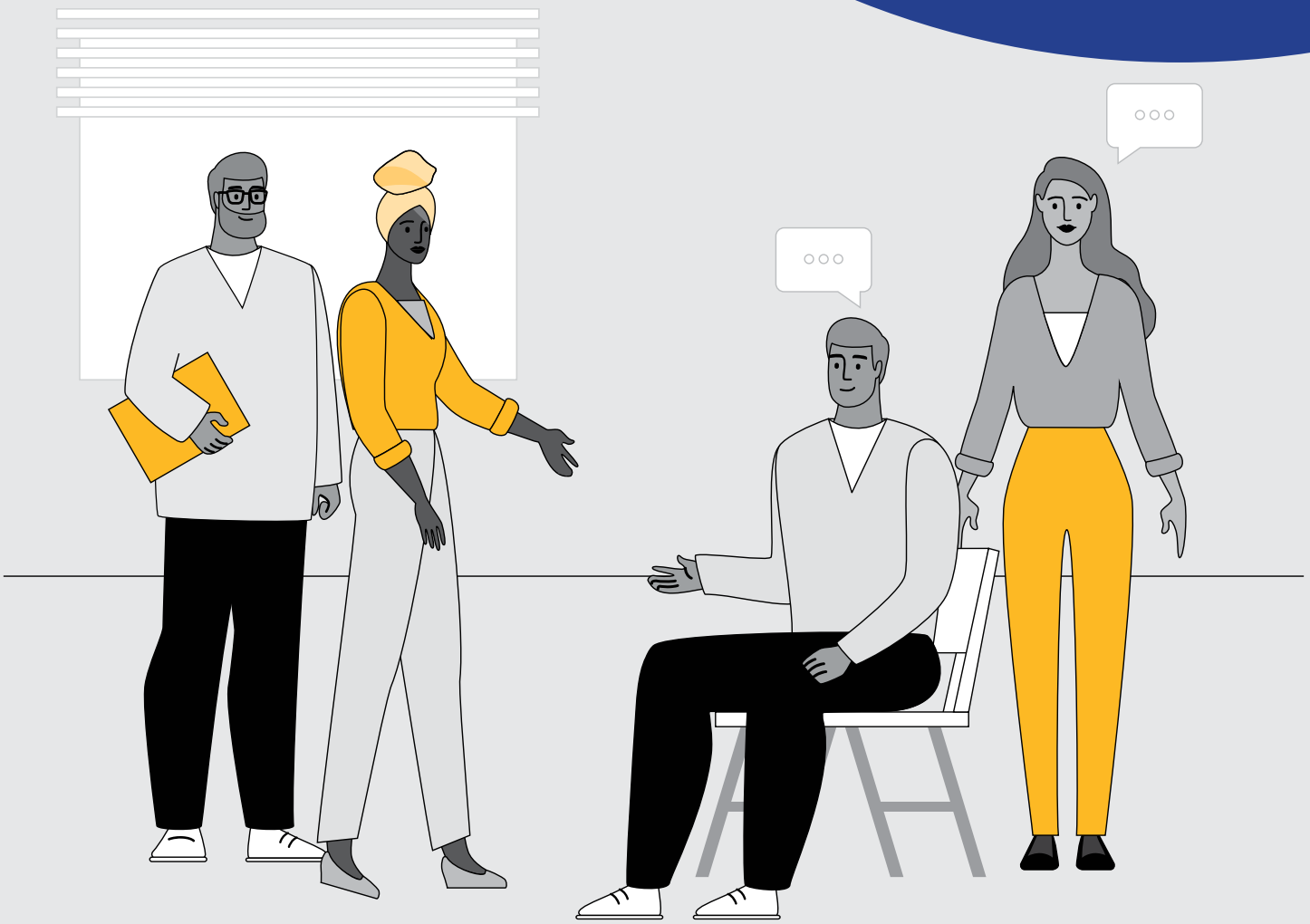
Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“

Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge

EASO-Praxisleitfäden

September 2021



Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“

Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge

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 978-92-9487-605-8	doi:10.2847/154543	BZ-02-21-923-DE-C
PDF	ISBN 978-92-9487-626-3	doi:10.2847/23881	BZ-02-21-923-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 der Experten 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 (Zentralagentur 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 Amt 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 setzt sich aus drei eigenständigen Teilen zusammen, 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. Hauptzielgruppen dieses Praxisleitfadens 14
1.2. Verwendung dieses Praxisleitfadens 14

2. BEURTEILUNGS-INSTRUMENTE 18
2.1. Erste Beurteilung nach Personalfürsorgekriterien 20
2.2. Teilstandardisierte Einzelgespräche 21
2.3. Fokusgruppendiskussionen 23
2.4. Umfrage zur Qualität der Arbeit 24
2.5. Burnout-Selbsttest 25

3. VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND GLEICHGESTELLTEN ZU UNTERSTÜTZUNGS-ZWECKEN ZUR VERFÜGUNG GESTELLTE INTERVENTIONEN 28
3.1. Intervision 29
3.2. Teambildung 36
3.3. Gezielte Interventionen zu Unterstützungszwecken in Verbindung mit schwerwiegenden Ereignissen 40

4. UNTERSTÜTZENDE INTERVENTIONEN DURCH INTERNE UND EXTERNE FACHKRÄFTE 50
4.1. Psychosoziale Gruppensitzungen und Coaching 52
4.2. Einzelberatung 52
4.3. Didaktische Supervision 53
4.4. Mediation 54

5. SELBSTFÜRSORGE 56
5.1. Entwicklung eines Selbstfürsorgeplans 59
5.2. Gesunde Grenzen setzen 61

6. INTERVENTIONEN ZUR ENTWICKLUNG DER HANDLUNGSKOMPETENZ 62
6.1. Die Vorteile von Investitionen in die Handlungskompetenzen des Personals 64
6.2. Entwicklung von Handlungskompetenzen im Bereich Personalfürsorge 65

ANHÄNGE 72
Anhang 1: Begriffsbestimmungen 73
Anhang 2: Mustervorlage für Einstellungsgespräche 77
Anhang 3: Teilstandardisierte Jours fixes oder Einzelgespräche 80
Anhang 4: Musterumfragen zur Beschäftigungsqualität (einschließlich Entsendungen) 82
Anhang 5: Burnout-Selbsttest 87
Anhang 6: Intervisionsmethoden 89
Anhang 7: Teambildungsaktivitäten nach Phase 100
Anhang 8: Checkliste – Schwerwiegende Ereignisse 115
Anhang 9: Interne Unterstützung bei schwerwiegenden Ereignissen 122
Anhang 10: Meldevorlage für schwerwiegende Ereignisse 132
Anhang 11: Instrument für die Reflexion nach schwerwiegenden Ereignissen 134
Anhang 12: Grenzen setzen und Stabilisierungstechniken nach schwerwiegenden Ereignissen 135
Anhang 13: Selbstfürsorgeplan 137
Anhang 14: Beispiel für ein Schulungsprogramm mit Schwerpunkt Personalfürsorge 138
Anhang 15: Fokusgruppendiskussion 146

ABKÜRZUNGEN

COA	Centraal Orgaan opvang asielzoekers (Zentralagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern)
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Agentur der Justizbehörden)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Dienst für Rückführung und Ausreise)
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
Fedasil	Föderalagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern
FGD	Fokusgruppendiskussion
HR	Personalabteilung (Human Resources)
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Einwanderungs- und Einbürgerungsdienst)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Gerichtszentrum für somatische Fürsorge)
KCT	*ketenbreed calamiteitenteam* (organisationsweites Notfallteam)
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 wichtigsten Erkenntnisse 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);
- **Verfügbarkeit von und 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 Praxisleitfaden 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 Sachbearbeitende (für Registrierung, Aufnahme, Verfahren für internationalen Schutz u. a.) ebenso betroffen sind wie Teamleitende 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 zu kämpfen, um die tägliche Arbeit überhaupt bewältigen zu können.

Für die Zwecke dieses Leitfadens 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 Leitfaden **Führungskräften eine Orientierungshilfe** für **die Prävention, Reduktion und Bewältigung der Belastungen** bieten, denen Mitarbeitende im Asylwesen ausgesetzt sind. Berufsbedingte 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 mehr bewältigen können**.

([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 werden können.

([4]) Siehe auch Leka, S., Griffiths, A., und Cox, T., Kapitel 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 dahin gehend 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 von Stress 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."

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 berufsbedingten 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 durch Krisenteams sowie bei der Selbstfürsorge jedes Einzelnen. Ziel ist es, Fällen von Burnout oder Sekundärtraumatisierung in der Belegschaft 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 Gesamtleitfaden, in Kombination oder als eigenständige Einzelleitfäden verwendet werden. Im Leitfaden wird ein ganzheitlicher, dreiteiliger Ansatz für die Personalfürsorge verfolgt. In Teil I geht es um die Festlegung von Standards und die Entwicklung einer Strategie, Teil II beschäftigt sich mit der Auswahl und dem Einsatz praktischer Instrumente und Teil III hat das Monitoring und die Evaluation der zuvor eingeführten Maßnahmen zum Gegenstand. Damit wird sichergestellt, dass die Personalfürsorgestrategie 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, Indikatoren und Maßnahmenvorschläge 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 Personalfürsorgestrategie. Die **Hauptzielgruppe** von Teil I sind **Führungskräfte und Personalabteilungen (Human Resources – HR).**

Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge. In diesem Teil wird eine Reihe praktischer Instrumente, Übungen und Schulungsmaßnahmen für die Verbesserung der persönlichen Kompetenzen vorgestellt. Diese sind an Führungskräfte und Mitarbeitende mit Direktkontakt sowie interne und externe Fachkräfte gerichtet und dienen der 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 im Asyl- und Aufnahmebereich Beschäftigten**: Führungskräfte, Angehörige der Personalabteilung, Krisenmanagementteams und Beschäftigte, die an der Entwicklung interner Handlungskompetenzen beteiligt sind. Auch externe 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. HAUPTZIELGRUPPEN DIESES PRAXISLEITFADENS

Dieser Teil richtet sich **an alle im Bereich Asyl und Aufnahme tätigen Beschäftigten**, von den unmittelbar mit den Asylbewerbern befassten Mitarbeitenden bis hin zu den höheren Führungskräften. Die in diesem Teil enthaltenen Informationen können auch für interne und externe Fachkräfte von Bedeutung sein, die psychosoziale Unterstützung für Personen leisten, die bei den oder für die zuständigen Behörden arbeiten.

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

— Mitarbeitende mit Direktkontakt,
— Führungskräfte der mittleren und höheren Ebene, Teamleitende und Koordinatoren, die im Bereich Asyl und Aufnahme tätig sind,
— Personal- und Sicherheitsbeauftragte,
— interne und externe Fachkräfte.

Es werden zwar Maßnahmen zur wirksamen Unterstützung der Teams mit Direktkontakt vorgeschlagen, aber der Leitfaden verdeutlicht allen Mitarbeitenden, wie wichtig die Selbstfürsorge ist und welche Verantwortung jeder Einzelne dafür trägt.

1.2. VERWENDUNG DIESES PRAXISLEITFADENS

Die in diesem Teil des Leitfadens zusammengetragenen bewährten Verfahren sind zwar nicht erschöpfend, umfassen jedoch eine Reihe von Ansätzen aus den EU+-Ländern.

Zu diesen bewährten Verfahren gehören Instrumente zur Unterstützung des Personals am Arbeitsplatz, die bei der Einführung und Umsetzung innerhalb der Behörden dazu beitragen können, die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie zwischen Gleichgestellten zu verbessern. Sie können auch Angstzuständen, Stress und Burnout vorbeugen, bei der Verarbeitung der emotionalen Folgen schwerwiegender Ereignisse helfen, Teams stärken und die Wirksamkeit und Effizienz bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben verbessern. Die Instrumente können ferner dazu verwendet werden, alle Mitarbeitenden, einschließlich der Mitarbeitenden mit Direktkontakt, Teamleitenden und Führungskräfte, auf Teamebene oder individueller Ebene zu unterstützen. Diese Verfahren können von Führungskräften, Gleichgestellten, internen oder externen Fachkräften oder – im Falle von Selbsthilfeinstrumenten – von den Mitarbeitenden selbst durchgeführt werden. Es hängt von der Arbeitsumgebung, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Ressourcen der jeweiligen Behörde ab, welche Instrumente zu verwenden sind. Sie können von der Behördenleitung regelmäßig angewendet oder bei Bedarf angeboten werden. Die Instrumente, Interventionen und Verfahren sind mit den in Teil I des Leitfadens dargelegten Standards verknüpft, wie auch in Abbildung 2 dargestellt.

ABBILDUNG 2: Die acht Personalfürsorgestandards

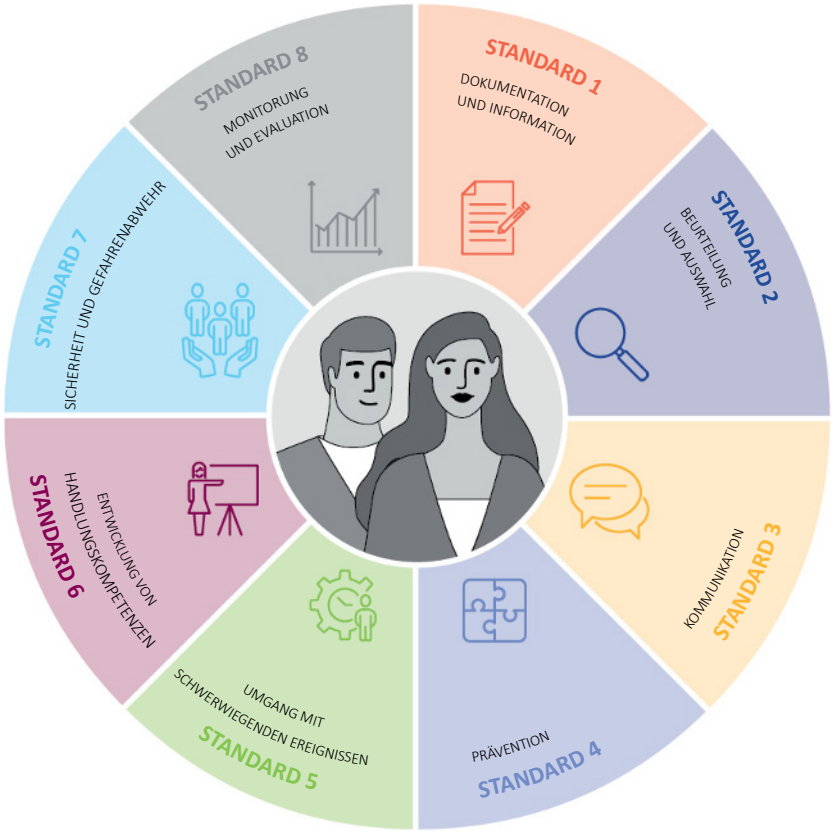


Abbildung 3 gibt eine vollständige Übersicht über **alle in diesem Teil des Leitfadens vorgestellten bewährten Verfahren** und **Instrumente** sowie die jeweils vorgeschlagenen Möglichkeiten der Umsetzung.

ABBILDUNG 3: Übersicht über alle Interventionen

ART DES INSTRUMENTS			
Beurteilungsinstrumente Von Führungskräften verwendet	**Interventionen** Von Führungskräften und Gleichgestellten zur Verfügung gestellt	**Interventionen** Von Fachkräften zur Verfügung gestellt	**Instrumente zur Selbstfürsorge** Von allen Mitarbeitenden verwendet
1. Beurteilungsfragen 2. Teilstandardisierte Einzelgespräche 3. Fokusgruppen 4. Umfrage zur Qualität der Arbeit 5. Instrument zur Selbstbeurteilung: Burnout-Selbsttest	1. Intervision 2. Teambildung 3. Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	1. Psychologische Gruppensitzungen und Coaching 2. Einzelberatung 3. Didaktische Supervision 4. Mediation	1. Entwicklung eines Selbstfürsorgeplans 2. Setzen gesunder Grenzen
Entwicklung von Handlungskompetenzen *Von internen oder externen Fachkräften zur Verfügung gestellt*			

Die Behörden müssen während des gesamten Beschäftigungszyklus der Bediensteten berücksichtigen, dass die Handlungskompetenzen des im Asyl- und Aufnahmewesen tätigen Personals ausgebaut werden müssen. Dies wird in Kapitel 6 „Interventionen zur Entwicklung der Handlungskompetenz“ näher erläutert.

Wichtiger Hinweis zur Vertraulichkeit: Bei allen in diesem Leitfaden vorgestellten Maßnahmen gilt es, die Vertraulichkeit zu wahren. Keiner der Inhalte der mit den Mitarbeitenden geführten Gespräche sollte ohne die Zustimmung der betroffenen Mitarbeitenden an die Kollegen oder an die Behördenleitung weitergegeben werden. Die einzige Ausnahme besteht, wenn Risiken im Zusammenhang mit einer möglichen Selbst- oder Fremdgefährdung festgestellt werden, da dadurch die Sicherheit aller Beteiligten gefährdet wäre.

Schließlich sind Arbeitgeber zwar in erster Linie für ihre Mitarbeitenden verantwortlich, allerdings muss in manchen Fällen auch die direkte Unterstützung der betroffenen Familienmitglieder in Betracht gezogen werden, z. B. wenn ein Mitarbeitender von einem schwerwiegenden Ereignis mit nachhaltigen Folgen betroffen ist.

2. BEURTEILUNGS-INSTRUMENTE

IN DIESEM ABSCHNITT BEHANDELTE THEMEN

- ✓ 2.1. Erste Beurteilung nach Personalfürsorgekriterien
- ✓ 2.2. Teilstandardisierte Einzelgespräche
- ✓ 2.3. Fokusgruppendiskussionen
- ✓ 2.4. Umfrage zur Qualität der Arbeit
- ✓ 2.5. Burnout-Selbsttest

Instrumente, die hauptsächlich von Führungskräften und Angehörigen der Personalabteilung verwendet werden sollten; die Selbstbeurteilungsinstrumente sind für alle Mitarbeitenden gedacht.

In diesem Abschnitt werden **fünf Beurteilungsinstrumente vorgestellt, mit denen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf die Personalfürsorge ermittelt** und deren Fähigkeiten zur Stressbewältigung bewertet werden können. Diese nach Personalfürsorgekriterien durchgeführte Beurteilung dient der Vorbeugung von Stressreaktionen und der rechtzeitigen Einleitung von Unterstützungsmaßnahmen sowohl auf individueller als auch auf Teamebene ([7]).

Regelmäßige **Beurteilungen** sind nützlich und notwendig, um die Bedingungen und Veränderungen bei den Mitarbeitenden zu messen, zu beobachten, zu bewerten, zu erkennen und zu dokumentieren. Sie vermitteln ein Gesamtbild des Bedarfs und der Schwächen der Beschäftigten während des gesamten Beschäftigungszyklus. Die Beurteilungsinstrumente helfen nicht nur den Führungskräften, das Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten, sondern können auch den Mitarbeitenden mit Direktkontakt helfen, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen. Dies geschieht anhand der Rückmeldungen, die durch diese Instrumente eingehen, was sowohl der beruflichen als auch der persönlichen Entwicklung zuträglich ist. Die vorgeschlagenen Instrumente sollen vor allem von Führungskräften angewendet werden, die für deren wirksamen Einsatz über die notwendigen Fähigkeiten zur Erkennung physischer und psychischer Belastungen verfügen müssen. Daher ist es wichtig, diese Anstrengungen mit dem Abschnitt über die empfohlenen Schulungsthemen zu verknüpfen, wie in Anhang 14 „Beispiel für ein Schulungsprogramm mit Schwerpunkt Personalfürsorge“ beschrieben.

Zu beachten ist dabei, dass die bei den Bewertungen gesammelten Informationen streng vertraulich behandelt werden sollten. Auf Team- oder Organisationsebene ermittelte Erkenntnisse sind nur bei Bedarf und stets anonymisiert an die entsprechenden Berufsgruppen weiterzugeben.

([7]) Beurteilungen der Mitarbeitenden nach Personalfürsorgekriterien sind nicht mit einer Leistungsbeurteilung oder-bewertung zu verwechseln. Es geht nur darum, die Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten zu bewerten, auch im Hinblick auf ihre berufliche Weiterentwicklung.

Wenn die **fünf Maßnahmen** in einen Aktionsplan für Personalfürsorge eingebunden werden, sind die Behörden in der Lage, die folgenden Standards zu erfüllen:

PFS 2: Beurteilung und Auswahl

PFS 4: Prävention

PFS 8: Monitoring und Evaluation

2.1. ERSTE BEURTEILUNG NACH PERSONALFÜRSORGEKRITERIEN

Bei der Bestandsaufnahme des EASO im Jahr 2019 gaben lediglich 19 % der Teilnehmenden an, dass ihr Arbeitgeber die Fähigkeit der Mitarbeitenden, auf erwartete Stressfaktoren bei der Arbeit zu reagieren und diese zu bewältigen, systematisch überprüft (z. B. durch eine psychologische Beurteilung vor der Einstellung). Insgesamt gaben 52 % der Teilnehmenden an, dass vor der Einstellung keine Beurteilung durchgeführt wurde ([8]).

In den frühesten Beschäftigungsphasen könnte eine Beurteilung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden im Hinblick auf Stressrisiken und Bewältigungskapazitäten eingeführt werden. Dies kann bereits in der Auswahlphase oder während der Einarbeitung geschehen. In einen bestehenden **Fragebogen für Vorstellungsgespräche** ([9]) könnten Fragen eingefügt werden, die sich auf das Wohlbefinden des Personals beziehen. Dieser Fragebogen könnte von den Behörden bei Auswahlverfahren oder als Teil von Einführungsgesprächen mit den Vorgesetzten verwenden werden. Eine entsprechende Vorlage wurde bereits in Teil I: Standards und Strategie vorgestellt. Wird der Fragebogen zu einem späteren Zeitpunkt im Einstellungs- und Einführungsverfahren verwendet, können die Fragen leicht angepasst werden, um der Situation besser gerecht zu werden. Eine erste Beurteilung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden könnte schwerpunktmäßig Fragen zu den Fähigkeiten zur Stressbewältigung, den bei Stress angewandten Bewältigungsstrategien und den Bemühungen zur Selbstfürsorge umfassen. Mit den Fragen könnte auch erreicht werden, mehr über die Motivation (zukünftiger) Mitarbeitender, die Einstellung zur Teamarbeit und die Konfliktfähigkeit zu erfahren.

Der gesamte Fragebogen für das Auswahlgespräch sollte von der Personalabteilung und den zuständigen Fachabteilungen erstellt werden. Je nach Anforderungsprofil

([8]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, S. 11 (eingeschränkt zugängliches Dokument).

([9]) Beispiele für Beurteilungsfragen bei Vorstellungsgesprächen finden sich in Anhang 2 „Mustervorlage für Einstellungsgespräche“.

liegt der Schwerpunkt des Auswahlgesprächs auf der Selbstdarstellung des Bewerbers, seinem technischen Fachwissen (Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen), seiner Herangehensweise an die Zusammenarbeit (z. B. mit Spendern oder dem Partnermanagement vor Ort), seinem Fachwissen im Bereich Finanzen (Haushaltsperiode) sowie seinen Kompetenzen im Bereich Monitoring und Evaluation. Durch die Einbeziehung dieser Fragen kann sich das Vorstellungsgespräch oder die Einführungsveranstaltung zwar etwas in die Länge ziehen, allerdings können die Antworten als Richtschnur dienen und es den Führungskräften ermöglichen, den Mitarbeitenden während seiner Beschäftigung/seines Einsatzes besser zu begleiten ([10]). Darüber hinaus kann eine solche erste Beurteilung den Führungskräften dabei helfen, Empfehlungen für Schulungen und Teambildungsaktivitäten für neue Mitarbeitende zu formulieren. Dies ist sowohl für den betreffenden Mitarbeitenden als auch für das Team, dem diese Person beitritt, von Vorteil.

2.2. TEILSTANDARDISIERTE EINZELGESPRÄCHE

Ein teilstandardisiertes Einzelgespräch ([11]) ist nicht zu verwechseln mit einer Leistungsbeurteilung oder einer allgemeinen Beurteilung, auch wenn es hinsichtlich der ausgetauschten Informationen gewisse Überschneidungen geben kann. Diese Einzelgespräche dienen dazu, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, einige ihrer Bedürfnisse mitzuteilen, und sie in die Lage zu versetzen, ihre täglichen Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Zudem bieten diese regelmäßigen Treffen den Führungskräften die Möglichkeit, frühzeitig zu erkennen, ob die Mitarbeitenden möglicherweise Unterstützung benötigen, um die Risiken von Stress und Burnout (im Zusammenhang mit der Arbeit oder dem Privatleben) zu verringern. Werden diese Bedürfnisse frühzeitig erkannt und wird entsprechende Unterstützung geleistet, können das Wohlbefinden und die allgemeine Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden gestärkt werden.

Bei diesen Einzelgesprächen handelt es sich um teilstandardisierte Gespräche, bei denen die Führungskraft nicht strikt nach einem formalisierten Fragenkatalog vorgeht. Stattdessen wird ein flexibles Gesprächsprotokoll befolgt, das durch Folgefragen ergänzt wird, um einen Dialog zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden herstellen zu können. Dieses Format ermöglicht eine wechselseitige Kommunikation, bei der eine umfassende Diskussion über relevante Themen entstehen kann. Durch den informellen Rahmen wird der Mitarbeitende in die Lage versetzt, seine Gedanken zu bestimmten Themen zu erläutern.

([10]) Bestimmte entsandte Sachverständige benötigen möglicherweise mehr Betreuung, wenn sie fernab von Familie und Freunden in einem Land eingesetzt werden, in dem eine andere Sprache gesprochen wird. Dies kann für manche selbst ohne Berücksichtigung der zu leistenden anspruchsvollen Arbeit eine besondere Herausforderung sein.

([11]) Weitere Hinweise zu teilstandardisierten Einzelgesprächen finden Sie in Anhang 3 „Teilstandardisierte Jours fixes oder Einzelgespräche“.

Die Führungskräfte könnten für diese Gespräche eine Reihe von Fragen vorbereitet haben, ohne dass der Mitarbeitende diese sieht. Da diese regelmäßigen Gespräche nicht wie eine Befragung, sondern eher wie ein Dialog ablaufen sollten, ist es sinnvoll, bestimmte Fragen vorbereitet zu haben, um das Wohlbefinden des Mitarbeitenden über einen längeren Zeitraum hinweg beobachten und herausfinden zu können, welche Unterstützung erforderlich ist. Wird auf die Antworten auf solche teilstandardisierten Fragen reagiert, kann verhindert werden, dass sich der Mitarbeitende unwohl fühlt oder gestresst ist. Diese regelmäßigen Gespräche sind in verschiedenen Beschäftigungsphasen wichtig. Sie sollten bei Eintritt in das Arbeitsverhältnis und währenddessen sowie beim Wechsel der Mitarbeitenden zu einer neuen Aufgabe oder Position stattfinden. Außerhalb dieser besonderen Übergangsphasen sollten die Führungskräfte angehalten werden, solche Gespräche, sofern möglich, regelmäßig zu organisieren.

ZIELE VON TEILSTANDARDISIERTEN EINZELGESPRÄCHEN

— Ermitteln Sie die zentralen Motivationsgründe der Mitarbeitenden insgesamt ([12]).
— Finden Sie heraus, welche Erfahrungen, Herausforderungen, Schutzfaktoren und Bewältigungsstrategien sie in der Vergangenheit angewendet haben.
— Finden Sie heraus, welche bestehenden negativen und positiven Bewältigungsstrategien ([13]) sie anwenden, wenn sie unter Stress stehen ([14]).
— Ermitteln Sie die aktuellen Bedürfnisse, Erwartungen und Sorgen Ihrer Mitarbeitenden ([15]).

Die während des Gesprächs erhaltenen Rückmeldungen sollten dokumentiert werden. Sind sofortige, spezielle Folgemaßnahmen erforderlich, sollte die Person an die zuständige interne oder externe Fachkraft verwiesen werden. Andere Anliegen, z. B. der Bedarf an beruflicher Weiterbildung, sollten auch schriftlich festgehalten werden. Diese können, sofern möglich, berücksichtigt werden. Diese Gespräche sollten vier bis sechs Mal im Jahr stattfinden und jeweils etwa 30 Minuten dauern.

Wichtiger Hinweis: Um solche Gespräche führen zu können, müssen die Führungskräfte ausreichend geschult sein, um zwischen Beurteilung und Kontrolle zu unterscheiden und **unvoreingenommen zu bleiben**. Im Allgemeinen wird empfohlen, dass nach Möglichkeit nur eine Führungskraft, die nicht für die Beurteilung der betreffenden Person zuständig ist, oder eine andere dritte Person solche Gespräche führt.

([12]) Diese Ziele sind einem internen Arbeitsdokument des EASO mit dem Titel *Greece Staff Support Policy Plan* von Panou, A., und Triantafyllou, D. entnommen.

([13]) Ein Beispiel für eine negative Strategie zur Bewältigung von Stress könnte ein erhöhter Alkoholkonsum sein, während eine positive Bewältigungsstrategie darin bestehen könnte, jede Nacht ausreichend lang zu schlafen.

([14]) Für Führungskräfte ist es ebenso wichtig, sich ihrer eigenen Bewältigungsstrategien bewusst zu sein. Außerdem können Führungskräfte, die die positiven oder bevorzugten Bewältigungsstrategien ihrer Mitarbeitenden kennen, diese falls nötig in Stresssituationen erkennen.

([15]) Das Wissen darüber, was Mitarbeitende in einem stressigen Arbeitsumfeld benötigen, um gesund zu bleiben, und über die verfügbaren Ressourcen ist maßgeblich, um zu signalisieren, dass die Mitarbeitenden umsorgt werden. Zudem kann es die Führungskräfte in die Lage versetzen, frühzeitig zu reagieren, wenn der Bedarf entsteht.

2.3. FOKUSGRUPPENDISKUSSIONEN

Eine Fokusgruppendiskussion (FGD) ist eine qualitative Forschungsmethode, die in den Sozialwissenschaften eingesetzt wird. Eine FGD ist ein wirksames Mittel, um Menschen mit ähnlichem Hintergrund oder ähnlichen Erfahrungen zusammenzubringen und ein bestimmtes Thema zu diskutieren. Die Teilnehmenden werden von einem Moderator (oder Gruppenleiter) angeleitet, der die Diskussionsthemen vorstellt und der Gruppe hilft, sich an einer lebendigen und ungezwungenen Diskussion untereinander zu beteiligen.

Der Moderator stellt weit gefasste Fragen (im Stil eines teilstandardisierten Gesprächs), um Antworten zu erhalten und eine Diskussion unter den Teilnehmenden anzuregen.

Eine FGD kann hilfreich sein, um bei einem Thema in die Tiefe zu gehen. Es kann vorab eine Umfrage durchgeführt werden, um Herausforderungen zu ermitteln, zu denen während der FGD eingehende qualitative Informationen gesammelt werden sollen. FGD sind sinnvoll, wenn es darum geht, das vorhandene Wissen zu vertiefen oder das „Warum“ und „Wie“ eines Themas zu ergründen. FGD können von Behörden genutzt werden, um mehr über die Bedürfnisse des Personals zu erfahren, die sonst nur schwer zu erkennen wären.

Auswahl der Gruppenleiteitung für eine FGD: Der Gruppenleiter spielt in einer FGD eine wichtige Rolle. Seine Aufgabe besteht nicht nur darin, Fragen zu stellen, die für das zu behandelnde Thema relevant sind (z. B. im Falle der Personalfürsorge die Zufriedenheit mit dem Umfang der verfügbaren Maßnahmen und Verbesserungspotenziale), sondern auch sicherzustellen, dass die Zusammensetzung der Gruppe dem Zweck entspricht (unter Berücksichtigung der Rollen/Aufgaben der Teilnehmenden in der betreffenden Behörde sowie des Geschlechts usw.). Er ist letztlich für das Ergebnis der Diskussion verantwortlich. Ein sinnvolles Ergebnis ist sehr viel wahrscheinlicher, wenn der Gruppenleiter seine Rolle gewissenhaft wahrnimmt. Die Diskussion sollte im Einklang mit den Vertraulichkeitsvereinbarungen dokumentiert werden. Es ist ratsam, einige grundlegende Regeln festzulegen, wie die FGD organisiert wird und wie die Gruppenmitglieder aufeinander reagieren. Es wird empfohlen, die Teilnahme nicht vorzuschreiben.

Wichtiger Hinweis: Je nach dem zu behandelnden Thema sollten Fokusgruppen **nicht** von Führungskräften oder Abteilungsleitenden moderiert werden, wenn Personen teilnehmen, die ihnen unterstellt sind ([16]). Es könnte für die Teilnehmenden schwierig sein, offen ihre Meinung zu äußern; sie könnten sich unwohl fühlen und versuchen, der Führungskraft zu gefallen, indem sie etwas sagen, von dem sie annehmen, dass es der Gruppenleiter hören möchte. Vertreter der Personalabteilung können gut sich gut in die Rolle des Gruppenleiters einfinden, ebenso wie qualifizierte externe Fachkräfte. Die ausgewählte Person muss neutral bleiben und die Fähigkeit besitzen, die Diskussion beim

([16]) Society for Human Resource Mangement, How to conduct an employee focus group.

Thema zu halten, um zu verhindern, dass das Gespräch in allgemeines Gemecker ausartet und ein unbefriedigendes überwiegend schweigsames Treffen entsteht. Außerdem ist zu beachten, dass in manchen Fällen ein gesondertes Folgegespräch mit einer bestimmten Person erforderlich sein kann (z. B. wenn jemand ein erhöhtes Stressniveau am Arbeitsplatz, den Bedarf an Kompetenzentwicklung oder andere Herausforderungen anspricht).

Überlegungen zur Vertraulichkeit: Das Ergebnis des Gesprächs wird zusammengefasst und der Führungsebene anonymisiert zur Verfügung gestellt. Die wichtigsten Aspekte und vorgeschlagenen Empfehlungen sind so verpackt, dass einfache und unkomplizierte Folgemaßnahmen durch die Führungsebene möglich sind.

2.4. UMFRAGE ZUR QUALITÄT DER ARBEIT

Ungefähr ein Drittel (36 %) der Befragten war der Auffassung, dass die derzeitigen Personalfürsorgeangebote ihrer Behörde den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen, die direkt mit Antragstellenden und Personen mit Anspruch auf internationalen Schutz zu tun haben ([17]).

Das vorrangige Ziel dieser Intervention ist es, zu messen, wie sich das Arbeitsleben und die Arbeitserfahrungen über einen bestimmten Zeitraum hinweg verändert haben. Eine Umfrage zur Qualität der Arbeit ([18]) hilft dabei, Bewertungsfaktoren festzulegen, die in Zukunft verwendet werden können. Mithilfe dieser Fragebogen können weitere Bedürfnisse und Lücken in der Personalfürsorge ermittelt und dokumentiert werden, um weitere Maßnahmen zu ergreifen und in Bezug auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stets Bescheid zu wissen. Zu den sekundären Zielen zählt es, das Zusammenwirken zwischen den Merkmalen des Arbeitsplatzes/der Behörde und der Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu messen und Ziele für präventive Maßnahmen zu ermitteln. Ebenso ist es wichtig, den psychoemotionalen Zustand und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu beurteilen, die Teamdynamik zu ermitteln und bestehende und aufkommende Herausforderungen und Stressoren zu identifizieren. Die Fragen sind im Allgemeinen qualitativer Art; bestimmte Themen können in jeder Phase der Beschäftigung behandelt werden. Die anonymisierten Ergebnisse können von der Personalabteilung genutzt werden, um die wichtigsten Themen zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.

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

([18]) Ein Beispiel findet sich in Anhang 4 „Musterumfragen zur Beschäftigungsqualität (einschließlich Entsendungen)“.

Die folgenden Kategorien könnten von der Umfrage abgedeckt werden:

— Wahrnehmungen der Mitarbeitenden – Arbeitsaufkommen, Nutzung von Fähigkeiten, Beteiligung, berufliche Weiterentwicklung, Wiederholungshäufigkeit von Aufgaben, Angemessenheit der Ressourcen, Themen rund um Belohnung/Anerkennung/Beförderung, Verhalten von Vorgesetzten, Dauer der Beschäftigung, Weiterbildungsbedarf und-möglichkeiten, Entlassungen, Teamarbeit, Rollenklarheit und Rollenkonflikte, Personalausstattung, Sicherheit und Gesundheit, Gerechtigkeit, Stressmanagement und körperliche Anstrengung;
— Arbeitskultur/-klima – Gesundheit und Sicherheit, Diskriminierung, Belästigung, Respekt, Vertrauen;
— Gesundheitsaspekte – physische Gesundheit, geistige Gesundheit, Verletzungen, Schlafprobleme;
— Sonstiges – einschließlich Leistungen, allgemeiner Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht, Engagement, Überstunden, Flexibilität am Arbeitsplatz.

Lange Umfragen bringen Nachteile mit sich, daher werden kürzere und zielgerichtetere Umfragen empfohlen. Es können ausführlichere Module zu bestimmten Themen hinzugefügt werden, wenn dies als erforderlich erachtet wird. Wird diese Umfrage zur Qualität der Arbeit regelmäßig durchgeführt, werden die Angehörigen der Personalabteilung und die Führungsebene in die Lage versetzt, die Fortschritte in Bezug auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und den Erfolg der eingeführten Maßnahmen zu überwachen.

2.5. BURNOUT-SELBSTTEST

Gelegentlich hat so mancher schon seit geraumer Zeit das Gefühl, dass etwas nicht stimmt, allerdings lässt sich die Ursache nur schwer ausmachen. Wenn Sie feststellen, dass Sie sich müder fühlen als sonst und dies schon seit geraumer Zeit, dass es Ihnen schwer fällt, sich zu konzentrieren, dass Sie weniger oder gar nicht mehr motiviert sind, zu arbeiten, oder dass Sie begonnen haben, Fehler zu machen, könnte eine Selbstbeurteilung oder ein Selbsttest ratsam sein, um herauszufinden, ob bei Ihnen das Risiko eines Burnouts besteht ([19]). Ein Burnout tritt nicht über Nacht auf, sondern ist ein langsamer Prozess. Ein Burnout kann sich zunächst dadurch äußern, dass Sie eine geringere Frustrationstoleranz haben oder leicht reizbar sind ([20]).

Ein Burnout ([21]) beginnt oft mit einer Phase **extremer Begeisterung und Motivation** für die Arbeit und der Festlegung unrealistischer Ziele. Mitarbeitende fühlen sich zur Erreichung dieser Ziele verpflichtet und können nicht aufhören zu arbeiten. Auf diese

([19]) Ein Beispiel finden Sie in Anhang 5 „Burnout-Selbsttest".
([20]) Schauen Sie sich die EASO-Animation mit dem Titel „The importance of early identification of signs of stress" (2021) an.
([21]) Weitere Informationen zum Thema Burnout finden Sie in Finlay, L., Burnout, Headington Institute, 2017.

Phase folgt in der Regel eine Zeit der **Stagnation und des Pessimismus**, wenn die betroffene Person erkennt, dass die ursprünglichen Erwartungen und Ziele nicht erreicht werden können. Die nächste Phase ist geprägt von **Frustration und Rückzug aus dem sozialen Leben**. Diese dritte Phase kann mit Gefühlen von Inkompetenz, mangelnder Leistungsfähigkeit, Negativität oder Ähnlichem verbunden sein. In der letzten Phase kann es vorkommen, dass ein Mitarbeitender **apathisch wird und das Vertrauen** in seine Professionalität verliert. In dieser Phase können auch Anzeichen von Depressionen erkennbar sein. Sie kann zudem mit kleinen Unfällen, körperlichem Unwohlsein und vermehrten Krankmeldungen einhergehen.

Zu den Anzeichen von Burnout gehören Erschöpfung, Zynismus und verminderte berufliche Leistungsfähigkeit. Das Burnout-Syndrom hängt stark mit dem Arbeitsumfeld zusammen. Zur Erschöpfungskomponente gehören Müdigkeit und Abbau der emotionalen und physischen Ressourcen ([22]). Nach der erstmaligen Beschreibung des Burnout-Phänomens lag der Fokus der Forschung zunächst darauf, den Begriff weiter zu definieren, Instrumente zur Messung von Burnout zu entwickeln, um sein Ausmaß zu erfassen, und verschiedene Ursachen und Folgen zu untersuchen. Seitdem haben sich die Forschungsschwerpunkte von einem deskriptiven Burnout-Modell zunehmend hin zu Fragen der Intervention und Prävention verlagert ([23]). Es sei darauf hingewiesen, dass es neben dem in diesem Leitfaden vorgestellten Beispiel eines Burnout-Selbsttests auch mehrere **Online-Selbsttest-Instrumente** gibt, mit denen Betroffene ihren eigenen Stresspegel überwachen können. Mit diesen Instrumenten kann das Bewusstsein geschärft und damit das Risiko eines tatsächlichen Burnouts verringert werden.

Die Behörden können die Anwendung dieser Instrumente zur Selbstbeurteilung fördern, indem sie Online-Informationsveranstaltungen organisieren, die von einer internen oder externen Fachkraft geleitet werden. In diesen gezielten Sitzungen kann eine Reihe von Instrumenten zur Selbstbeurteilung vorgestellt und erörtert werden, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden in der Lage sind, diese Instrumente anzuwenden und die Ergebnisse zu bewerten. Bei einer solchen Informationsveranstaltung sollte die Fachkraft nicht nur erklären, wie solche Instrumente funktionieren, sondern auch darauf hinweisen, wann, wo und wie professionelle Unterstützung durch die betreffende Behörde geleistet werden kann.

Schließlich bietet die EU-OSHA einen einfachen elektronischen Leitfaden zum Thema Stress ([24]), in dem, unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte, einige grundlegende Einblicke in das Thema gegeben werden.

([22]) Maslach, C., und Leiter, M. P., „Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry“, in *World Psychiatry*, Band 15, Nr. 2, 2016, S. 103-111.

([23]) Weitere Informationen zu diesem Thema finden sich in der Eurofound-Untersuchung mit dem Titel „Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU“, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg, 2018.

([24]) EU-OSHA, Elektronischer Leitfaden zum Management von Stress und psychosozialen Risken, 2021.

3. VON FÜHRUNGS-KRÄFTEN UND GLEICHGESTELLTEN ZU UNTERSTÜT-ZUNGS-ZWECKEN ZUR VERFÜGUNG GESTELLTE INTERVENTIONEN

IN DIESEM ABSCHNITT BEHANDELTE THEMEN

- ✓ 3.1. Intervision
- ✓ 3.2. Teambildung
- ✓ 3.3. Gezielte Interventionen zu Unterstützungszwecken in Verbindung mit schwerwiegenden Ereignissen

Von Führungskräften und internen oder externen Fachkräften zu verwendende Instrumente

In diesem Abschnitt werden **drei Interventionen vorgestellt, die in einigen EU+-Ländern bereits gut etabliert sind**. Durch diese Maßnahmen werden die Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden sowie zwischen Gleichgestellten und innerhalb von Teams verbessert und eine konstruktive Teamdynamik zur Stärkung der Teams aufgebaut. Sie können auch die Wirksamkeit und Effizienz von Mitarbeitenden mit Direktkontakt bei ihren täglichen Aufgaben verbessern. Diese Maßnahmen sind ein wirksames Mittel, um den Zusammenhalt und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden bei der Arbeit zu stärken. Außerdem können sie motivations- und zufriedenheitssteigernd wirken, wodurch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verbessert wird. Die meisten im Asylwesen tätigen Beschäftigten sind hoch motiviert. Es ist daher wichtig, ihr Engagement aufrechtzuerhalten.

Durch die Umsetzung dieser **drei Interventionen** im Rahmen eines Aktionsplans für Personalfürsorge sind die Behörden in der Lage, die folgenden Standards zu erfüllen:

- **PFS 3: Kommunikation**
- **PFS 4: Prävention**
- **PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen**
- **PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr**

3.1. INTERVISION

Intervision ([25]) bezeichnet die gemeinsame Wissenserarbeitung in der Kleingruppe zu einer bestimmten Problematik unter Fachkräften, Vorgesetzten oder anderen

([25]) Ausführliche Informationen darüber, wie Sie Intervision in Ihrer Behörde nutzen können, finden sich in der „Zehn-Schritte-Methode“ in Anhang 6 „Intervisionsmethoden“.

Beschäftigten ([26]). Das Hauptmerkmal ist die gegenseitige Unterstützung und Rücksprache unter Gleichgestellten. Es ist eine Gelegenheit für Fachkräfte und Kollegen, das Fachwissen anderer zu nutzen, um wertvolle neue Erkenntnisse zu gewinnen.

WELCHE VORTEILE BIETET DIE INTERVISION?

Wird Intervision innerhalb eines Teams angewendet ([27]):

— kann das gesamte in einem Team oder einer Gruppe von Sachverständigen vorhandene Spektrum an Fachwissen, Erfahrung und Fähigkeiten genutzt werden;
— stellt dies eine kostengünstige Lernmethode dar;
— wird für ein gut funktionierendes multidisziplinäres Team gesorgt;
— wird eine Plattform für den Austausch zwischen verschiedenen Berufsgruppen und für die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses des Wertes der Beiträge aus verschiedenen Disziplinen zur Arbeit geschaffen.

Im Hinblick auf das persönliche Wohlbefinden kann die Intervision dabei helfen:

— mit problematischen Themen und Situationen umzugehen und so einen Burnout zu verhindern;
— Einblicke in persönliche Gewohnheiten und Muster zu bieten, die die Arbeit mit Antragstellenden auf internationalen Schutz beeinflussen können;
— mehr über die persönlichen Motivationsgründe der Mitarbeitenden zu erfahren;
— die Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden zu ermitteln;
— sich (gegenseitig) bei den anstehenden Aufgaben zu unterstützen und Erfolge anzuerkennen.

ZUSAMMENSETZUNG DER GRUPPE

Idealerweise sollte eine Gruppe aus etwa fünf bis acht Teilnehmenden bestehen. Gemeinsam befassen sie sich intensiv mit einem Problem, das von einem Teilnehmenden eingebracht wird. Die Person, die das Thema einbringt, wird als „Fallgeber“ bezeichnet. Bei der Intervision geht es nicht vorrangig darum, eine Lösung für ein Problem zu finden; stattdessen regen sich die Gruppenmitglieder gegenseitig dazu an, Antworten zu finden, indem sie dem Fallgeber Fragen stellen. Diese Fragen sollen dem Fallgeber helfen, eine neue Denkweise zu entwickeln, um dadurch neue Erkenntnisse über den vorgestellten Fall und die damit verbundenen Herausforderungen zu gewinnen.

Intervision kann auch auf persönlicher Ebene stattfinden, sei es für den Umgang mit Problemen bei der Arbeit, Problemen mit einem Ansatz oder anderen Arten von Problemen. Intervision ist stets in irgendeiner Weise mit der täglichen Praxis, der Professionalisierung

([26]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019 (eingeschränkt zugängliches Dokument). Die Definition von „Intervision“ stammt aus Janse, B., Intervision, Toolshero, 2019.

([27]) Projektbüro für die baltischen Staaten, Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung, Intervision Guidelines, Wien 2010.

und Verbesserung sowie dem Lernen und der Entwicklung verbunden. Dadurch werden den Beteiligten individuelle Stile und Vorlieben, ihre persönliche Sichtweise auf die Arbeit und die Art und Weise, wie die Arbeit erledigt werden kann, bewusst.

INTERVISION IM VERGLEICH MIT ANDEREN METHODEN

Konsultation unter Gleichgestellten ([28]): Die Konsultation unter Gleichgestellten wird als disziplinierter Prozess zum gegenseitigen Nutzen definiert, der Fachkräften dabei hilft, wichtiges und unterstützendes Feedback zu geben und sich gegenseitig zu helfen, in ihren beruflichen Rollen effizienter zu arbeiten ([29]). Intervision soll es dem Einzelnen ermöglichen, den eigenen Stil zu entdecken und herauszufinden, was für die jeweilige Person am besten funktioniert.

Coaching ([30]): Coaching ist ein Prozess, mit dem darauf abgezielt wird, die Leistung zu verbessern und sich auf die Gegenwart und nicht auf die ferne Vergangenheit oder Zukunft zu konzentrieren. Die Beziehung zwischen dem Coach und der Person, die gecoacht wird, ist hierarchisch, da Letztere aus dem Gespräch lernt und der Coach sie bei ihren Problemen unterstützt. Das Coaching unterscheidet sich von Intervision dadurch, dass eine Hierarchie vorhanden ist.

Supervision ([31]): In diesem Abschnitt werden sowohl die Supervision als auch die Intervision als beruflich orientierte Anleitung am Arbeitsplatz verstanden, bei der eine Person systematisch lernt, wie sie mit einem bestimmten Problem umgeht, mit dem sie in ihrem Arbeitsumfeld konfrontiert ist. Die Supervision wird jedoch von einem Supervisor geleitet, der in einer anderen Beziehung zu der zu begleitenden Person steht als die Teilnehmenden der Intervision, entweder weil der Supervisor besser mit dem Thema vertraut ist oder weil er eine höhere hierarchische Position innehat (z. B. ein Vorgesetzter). In diesem Sinne unterscheidet sich die Supervision ([32]) von der Intervision durch die ungleiche Beziehung zwischen den Teilnehmenden und dadurch, dass es sich um eine direkte persönliche Beziehung handelt, während die Intervision in einem Gruppenformat stattfindet.

AUSWAHL EINES GRUPPENLEITERS

Bei der Intervision kann entweder ein direkter Kollege oder jemand aus dem erweiterten Team der Behörde als Gruppenleiter eingesetzt werden. In einigen Fällen wird ein externer Experte eingeladen, der die Rolle des Gruppenleiters übernimmt. Es ist kostengünstiger, einen internen Gruppenleiter einzusetzen, der bereits mit den

([28]) National Career Development Association, Peer Consultation: A Best Practice for Career Development Professionals, 2018.

([29]) Benshoff, J. M., Peer Consultation as a Form of Supervision, *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

([30]) Skills You Need, What is Coaching? 2021.

([31]) Bellersen, M., und Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam 2017, S. 16.

([32]) In diesem Zusammenhang bezieht sich der Begriff „Supervision“ auf die administrative Supervision und ist nicht zu verwechseln mit der kollegialen, pädagogischen, klinischen oder direkten Aufsicht.

Problemen vertraut ist, mit denen das Team bei seiner Arbeit konfrontiert ist. Daher kann es für informelle Intervisionssitzungen von Vorteil sein, einen internen Gruppenleiter einzusetzen. Die Vertrautheit kann jedoch auch einen Nachteil darstellen. Ein interner Gruppenleiter hat sich bereits eine gewisse Stellung am Arbeitsplatz erarbeitet und möglicherweise Beziehungen innerhalb des Teams aufgebaut (vielleicht bevorzugt er einige Mitarbeitende gegenüber anderen). Ihm fehlt möglicherweise die Distanz, um objektiv über die Gruppenprozesse im Team zu reflektieren. Ein externer Gruppenleiter ist an diesen Prozessen nicht beteiligt. Es kann mit einem externen Gruppenleiter leichter sein, über den Tellerrand hinauszuschauen und alternative Vorschläge zu machen. Daher wird für ein formelleres Intervisionsprogramm empfohlen, einen externen Gruppenleiter einzusetzen.

Generell gilt, dass sich ein Gruppenleiter (intern oder extern) nicht an den Diskussionen während einer Intervisionssitzung beteiligt. Der Gruppenleiter leitet die Sitzung (er sorgt also dafür, dass die Tagesordnung eingehalten wird, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommen, dass sich alle Teilnehmenden an die gemeinsam vereinbarten Verhaltensregeln halten usw.) und kann bei Bedarf auch erste Vorschläge für alternative Verhaltensweisen der Gruppe machen.

DER GRUPPENLEITER

Es sollte keine hierarchische Beziehung zwischen den Teilnehmenden und dem Gruppenleiter bestehen. Daraus folgt, dass Teamleitende oder Koordinatoren **nicht** an den Intervisionssitzungen teilnehmen können.

Außerdem sollten die folgenden Anforderungen in Bezug auf Kenntnisse, Fähigkeiten und persönliche Einstellung erfüllt sein: Der Gruppenleiter sollte:

— ein Experte mit der entsprechenden Ausbildung (z. B. in Psychologie oder Sozialarbeit) sein;
— Kenntnisse/Erfahrungen in der motivierenden Gesprächsführung und Gruppendynamik (Prozesse) haben;
— Berufserfahrung in diesem oder einem verwandten Bereich haben (um die diskutierten Themen zu verstehen und mit der Leitung von Gruppensitzungen vertraut zu sein);
— eine positive/unterstützende Haltung besitzen;
— die Fähigkeit haben, mit einer unvoreingenommenen und motivierenden Einstellung zuzuhören;
— in der Lage sein, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen direktivem und non-direktivem Verhalten zu finden.

ROLLE DES GRUPPENLEITERS

Die Aufgaben des Gruppenleiters umfassen Folgendes:

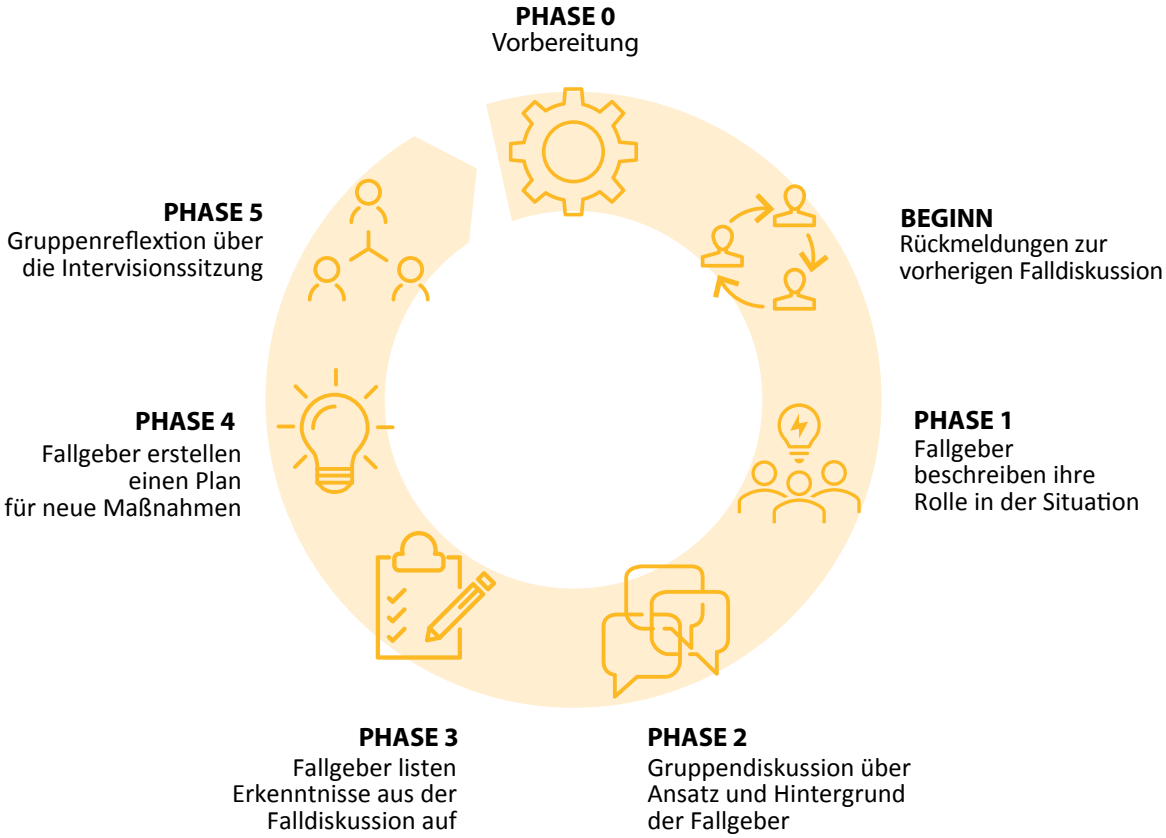
— Zusammenstellung der Gruppe für die Intervisionssitzung;
— Sammlung von Informationen über den Bildungshintergrund, die Berufserfahrungen und die Interessen der Teilnehmenden;
— wird eine Reihe von Intervisionssitzungen durchgeführt: Sicherstellung, dass das Programm für die Sitzungsreihe gut beschrieben und den Teilnehmenden zur Verfügung gestellt wird;
— Sicherstellung, dass eine angemessene Unterkunft und alle praktischen Aspekte (Flipchart, Marker, Stifte, Erfrischungen usw.) organisiert werden;
— rechtzeitige Information der Teilnehmenden über die Intervisionssitzung (Datum, Uhrzeit, Tagesordnung);
— Sicherstellung, dass alle Teilnehmenden die Tagesordnung gleichermaßen verstehen;
— Gewährleistung eines wirksamen Zeitmanagements;
— Beschränkung der Rolle auf die Leitung der Sitzung, ohne sich an der Diskussion zu beteiligen;
— regelmäßige Überprüfung, ob innerhalb der Gruppe Einigkeit herrscht, indem die Beiträge der Teilnehmenden zusammengefasst werden;
— Sicherstellung, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommen und einbezogen werden (d. h., der Gruppenleiter verhindert, dass stimmgewaltigere Teilnehmende die Diskussion dominieren, und motiviert die stillen Teilnehmenden, einen Beitrag zu leisten; es kann manchmal hilfreich sein, alle Teilnehmenden der Reihe nach zu bitten, ihre Meinung zu einem bestimmten Thema kundzutun);
— Festlegung von Gruppenregeln, die von allen Teilnehmenden befolgt werden müssen.

WIE FUNKTIONIERT DIE INTERVISION?

Bei jeder Falldiskussion wird ein Prozess durchlaufen, der von den Merkmalen der gewählten Intervisionsmethode ([33]) abhängt. Jede Sitzung beginnt mit der Vorbereitung und endet mit der Reflexion. In der Reflexionsphase tauschen sich die Teilnehmenden, der Gruppenleiter und der Fallgeber über die Ergebnisse der Sitzung aus. Bei jeder Intervisionsmethode gibt es eine Reihe von zentralen Phasen; jede Sitzung beginnt mit einem Rückblick auf die vorangegangene Falldiskussion.

([33]) Bellersen, M., und Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017.

ABBILDUNG 4: Die fünf Phasen der Intervision



Hinweis: Weitere Informationen über die Funktionsweise von Intervision in der Praxis finden sich im Abschnitt „Die zehn Schritte der Intervision“ in Anhang 6 „Intervisionsmethoden“.

ERLÄUTERUNG DER EINZELNEN PHASEN

— **Phase 0:** Vorbereitung: Der Gruppenleiter bereitet die Falldiskussion zusammen mit dem Fallgeber vor.

- **Beispiel:** Der Fallgeber hat mit einem sehr anspruchsvollen Antragstellenden in seinem Arbeitsbereich zu tun. Der Antragstellende kommt jeden Morgen mit Fragen und erwartet, dass der Fallgeber alle seine Probleme sofort löst. Reagiert der Fallgeber nicht oder erfüllt er nicht seine Ansprüche, ist der Antragstellende sehr verärgert.
- **Frage des Fallgebers:** Wie kann ich persönliche und berufliche Grenzen gegenüber einem Antragstellenden aufrechterhalten, der sehr anspruchsvoll ist?

— **Beginn:** Der Gruppenleiter, der Fallgeber und die Teilnehmenden nehmen sich Zeit, um kurz über den Fall aus der vorherigen Sitzung und den Nutzen der Intervision für den Fallgeber und die Antragstellenden nachzudenken, bevor ein neuer Fall vorgestellt wird.

— **Phase 1:** Der Fallgeber beschreibt die Art des Falles, seine gewünschten Ergebnisse und die Rolle, die er in dieser Situation spielt.

— **Phase 2:** In dieser Phase bedienen sich die Teilnehmenden einer Intervisionsmethode, um den Fall und das Verhalten des Fallgebers zu untersuchen. Es kann die „Zehn-Schritte-Methode“ oder die Methode der „hilfreichen Fragen“ verwendet werden.
— **Phase 3:** Der Fallgeber fasst die Erkenntnisse aus der Falldiskussion in einer Liste zusammen. Der Fallgeber wird sich seiner Verhaltensweisen bewusst (z. B. seines Wunsches, zu gefallen, und seiner Angewohnheit, Konflikte zu vermeiden, wodurch es schwierig wird, persönliche und berufliche Grenzen aufrechtzuerhalten).
— **Phase 4:** Der Fallgeber formuliert einen Plan für neue Maßnahmen. Er beschreibt beispielsweise, wie er sich gegenüber dem Antragstellenden verhalten möchte. Dazu gehört, dass er dem Antragstellenden nicht mehr jeden Morgen hilft, sondern ihn stattdessen zu einer wöchentlichen Sitzung einlädt, in der er alle seine Fragen gebündelt stellen kann.
— **Phase 5:** Gruppenreflexion und Rückmeldungen zur Intervisionssitzung.

EBENEN DER INTERVISION

Es gibt drei Ebenen der Intervision ([34]). Diese Ebenen beschreiben den Grad der Tiefe, der in einer Falldiskussion erreicht wird.

1. Fallebene: spezifisches Problem
Der Fall wird im Hinblick auf das Thema diskutiert. Was wäre wirksamer? Was könnte ich tun? Welche Alternativen habe ich? Was hat gut funktioniert und was könnte verbessert werden? Hier kommt es insbesondere auf den Inhalt des Falls an. Die zugrunde liegende Fallfrage und der Grund für die Vorstellung des Themas werden hier nicht in gleichem Maße diskutiert wie der Inhalt.

2. Ebene der typischen Handlungen: der Ansatz
Der Fall wird im Hinblick auf die Handlungen des Fallgebers in der spezifischen Situation diskutiert. Welcher Arbeitsstil wird verfolgt und warum wurde dieser gewählt? Warum wurde sich für diesen Ansatz entschieden? Wodurch zeichnet sich der Arbeitsstil aus? Welcher Arbeitsstil oder welche Herangehensweise wird normalerweise bei einem Auftrag verfolgt? Hier steht der Fallgeber im Fokus. Über den Fall selbst wird weniger eingehend gesprochen.

3. Ebene der Ansichten: versteckte Antriebsfaktoren
Der Fall wird im Hinblick auf die beruflichen und persönlichen Ansichten des Fallgebers erörtert. Welche Ansichten liegen den Urteilen oder Schlussfolgerungen des Fallgebers zugrunde? Wie kann der Fallgeber diese erklären? Was bedeuten diese Urteile und wie wirken sie sich auf die betreffende Situation aus? Welche Annahmen, die der Fallgeber über seinen Beruf, sich selbst und andere hat, sind in der Falldiskussion zutage getreten? Wann wurde es für den Fallgeber unangenehm? Mit der Analyse spezifischer Situationen können versteckte Antriebsfaktoren erkannt werden. Diese Antriebsfaktoren bilden

([34]) Bellersen, M., und Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam 2017, S. 18.

die Grundlage für das Verhalten, das sich in Mustern wiederholt und die Denk- und Handlungsweisen beeinflusst, ohne dass es uns bewusst wird.

In Anhang 6 „Intervisionsmethoden“ werden zwei Methoden (die Zehn-Schritte-Methode und die Methode der hilfreichen Fragen) detailliert beschrieben, um zu zeigen, wie die Intervision in Teams von Behörden strukturiert werden kann.

> If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.
> *Afrikanisches Sprichwort*

3.2. TEAMBILDUNG

Teambildungsaktivitäten ([35]) sind wichtig, um sicherzustellen, dass Teams wirksam zusammenarbeiten, insbesondere wenn sie in einem unbeständigen Umfeld tätig sind. Menschen, die an Teambildungsaktivitäten teilnehmen, haben eine positivere Einstellung ihrem Team gegenüber. Dieses positive Gefühl äußert sich auf gewisse Weise, z. B. durch mehr Vertrauen in die anderen Teammitglieder, mehr Zufriedenheit durch das Gefühl, Teil des Teams zu sein, und mehr Zuversicht, dass das Team seine Ziele erreichen wird. Außerdem arbeiten Teams, die sich an teambildenden Maßnahmen beteiligen, besser zusammen. Sie können Konflikte besser kommunizieren und koordinieren und besser mit ihnen umgehen. Diese Prozesse tragen wesentlich zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden bei und sind ein zentrales Element für die Erfüllung der Aufgaben des Teams, was im Asyl- und Aufnahmewesen besonders relevant ist. In diesem Abschnitt geht es um Teams und die verschiedenen Techniken zur Teambildung, die Führungskräften zur Verfügung stehen.

Es ist nicht immer klar, was mit Teambildung genau gemeint ist ([36]). Forschende, die sich mit diesem Thema befassen, sind der Auffassung, dass es keine einheitliche Definition von „Teambildung“ gibt. Stattdessen bezieht sich der Begriff auf eine Kategorie von Interventionen, die auf Teams abzielen. Diese Interventionen haben Folgendes gemeinsam:

- **Ziel:** Ziel ist es, die Zusammenarbeit eines Teams im Allgemeinen zu verbessern, indem zwischenmenschliche Beziehungen aufgebaut, Rollen geklärt oder bestehende Probleme gelöst werden.
- **Methode:** Die Intervention umfasst hauptsächlich informelle Teambildungsaktivitäten, wie Spiele und körperliche Übungen, im Gegensatz zum Sitzen in einem Klassenzimmer und der Diskussion eines Themas.
- **Ort:** Die Aktivitäten finden in der Regel an einem anderen Ort statt als dem, an dem das Team arbeitet (z. B. in der Natur, in einer Veranstaltungshalle).

([35]) Weitere Informationen zu den Phasen der Teambildung und den Teambildungsaktivitäten sind in Anhang 7 „Teambildungsaktivitäten nach Phase“ enthalten.

([36]) Science for Work, Team Building: How to Get Real Results from Team Building Activities, 2019.

Teambildungsaktivitäten klingen vielleicht ähnlich wie Schulungen zur Teamarbeit – eine andere Art von Intervention, mit der das Ziel verfolgt wird, Teams zu helfen, besser zusammenzuarbeiten –, diese beiden Interventionsarten sind jedoch unterschiedlich. Bei Schulungen zur Teamarbeit liegt der Fokus auf dem Aufbau spezifischer Fähigkeiten, z. B. wie ein Aktionsplan formuliert wird. Der Ansatz ist formeller und systematischer. So entwickelt der Schulungsleitende beispielsweise spezifische Ziele für jede Sitzung und bewertet, ob sie erreicht wurden. Diese Art der Schulung findet in der Regel am Arbeitsplatz des Teams statt (z. B. in einem Konferenzraum im Büro).

AUSWAHL ZWISCHEN TEAMBILDUNGSAKTIVITÄTEN UND SCHULUNGEN ZUR TEAMARBEIT FÜR IHR TEAM

Wenn die spezifischen Bedürfnisse Ihres Teams bekannt sind und Sie diese gezielt fördern wollen, dann sind Schulungen zur Teamarbeit möglicherweise die bessere Wahl. Suchen Sie jedoch nach einer Intervention, mit der die allgemeine Arbeitsweise des Teams verbessert und die Zufriedenheit der Teammitglieder gesteigert werden soll, ist Teambildung möglicherweise geeigneter. Im Asyl- und Aufnahmewesen mit all seinen Herausforderungen ist die Zeit, die für Teambildung zur Verfügung steht, entscheidend für den allgemeinen Teamgeist und somit für die Professionalität und die Effizienz der einzelnen Teammitglieder. Die vom EASO im Jahr 2019 durchgeführte Bestandsaufnahme zu diesem Thema hat eindeutig ergeben, dass Teamarbeit als nützlich für die Schaffung eines vertrauensvollen Arbeitsumfelds empfunden wird. Das Geben und Empfangen von Feedback in einer organisierten, respektvollen und strukturierten Art und Weise wird in diesem Arbeitsbereich als entscheidend angesehen ([37]).

Die Teameffizienz ([38]) wird durch die Verpflichtung des Teams zur Reflexion und kontinuierlichen Bewertung verbessert. Um eine hohe Leistung zu erzielen, müssen die Teams nicht nur ihre Leistungen in Bezug auf die Erreichung bestimmter Ziele bewerten, sondern auch ihre Entwicklung **als Team** verstehen. Der am häufigsten verwendete Rahmen für die Teamentwicklungsphasen wurde Mitte der 1960er Jahre von Bruce W. Tuckman entwickelt. Er erstellte ein nachvollziehbares Fünf-Phasen-Modell: **Forming** (Orientierungsphase), **Storming** (Nahkampfphase), **Norming** (Organisationsphase), **Performing** (Integrationsphase) und **Adjourning/Transforming** (Auflösungsphase) ([39]).

([37]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, S. 20.

([38]) Dies gilt auch für neu hinzukommende oder aus der Behörde ausscheidende Mitarbeitende. Neue Mitarbeitende können bisherige oder ausscheidende Teammitglieder ablösen. Daher müssen Übergänge angemessen organisiert werden; zudem sollte die Integration von Neuankömmlingen und das Ausscheiden von Mitarbeitenden ernst genommen werden.

([39]) Stein, J., Using the Stages of Team Development, MIT Human Resources.

TABELLE 1: Phasen der Teambildung

Phase 1	**Forming (Orientierungsphase)**
Gefühle	In der Orientierungsphase der Teamentwicklung sind die Teammitglieder in der Regel begeistert, Teil des Teams zu sein, und freuen sich auf die bevorstehende Arbeit. Die Mitglieder stellen oftmals hohe Erwartungen an die Teamerfahrung. Gleichzeitig sind sie vielleicht auch etwas besorgt, weil sie sich fragen, wie sie in das Team passen und ob ihre Leistung angemessen sein wird.
Verhalten	Zu den Verhaltensweisen, die in der Orientierungsphase beobachtet werden können, gehören viele Fragen von Teammitgliedern, die sowohl ihre Begeisterung über das neue Team als auch ihre Unsicherheit oder Angst über ihren Platz im Team widerspiegeln.
Aufgaben des Teams	Die zentrale Arbeit des Teams in der Orientierungsphase besteht darin, ein Team mit klaren Strukturen, Zielen, Rollen und einer klaren Richtung zu schaffen, damit die Mitglieder Vertrauen aufbauen können. Ein guter Orientierungs- bzw. Kick-off-Prozess kann dazu beitragen, den Mitgliedern die Teamziele und die untergeordneten Ziele zu vermitteln. In dieser Phase können die Erwartungen des Teams an seine Produktivität und – noch wichtiger – an seine Prozesse festgelegt werden. In der Orientierungsphase fließt ein Großteil der Energie des Teams in die Bildung des Teams, sodass zunächst nur wenige Aufgaben erfüllt werden.
Phase 2	**Storming (Nahkampfphase)**
Gefühle	Sobald das Team beginnt, sich auf seine Ziele zuzubewegen, stellen die Mitglieder fest, dass das Team die anfängliche Begeisterung nicht aufrechterhalten und nicht alle zu Beginn gesteckten Erwartungen erfüllen kann. Sie konzentrieren sich möglicherweise nicht mehr auf die anstehenden Aufgaben, sondern sind frustriert oder verärgert über den Fortschritt oder die Prozesse des Teams. Die Mitglieder können Bedenken äußern, dass sie die Ziele des Teams nicht erreichen können. Während der Nahkampfphase versuchen die Mitglieder herauszufinden, wie das Team auf Meinungsverschiedenheiten reagieren und wie es mit Konflikten umgehen wird.
Verhalten	In der Nahkampfphase kann das Verhalten weniger höflich sein als in der Orientierungsphase. Frustration oder Meinungsverschiedenheiten über Ziele, Erwartungen, Rollen und Aufgaben werden offen angesprochen. Die Mitglieder können ihre Frustration über Hindernisse zum Ausdruck bringen, die ihren individuellen Fortschritt oder den des Teams bremsen. Diese Frustration kann sich gegen andere Teammitglieder, die Teamleitung oder den Projektträger des Teams richten. Während der Nahkampfphase streiten sich die Teammitglieder möglicherweise oder äußern sich kritisch über die ursprüngliche Aufgabenstellung oder die Ziele des Teams.
Aufgaben des Teams	In der Nahkampfphase muss sich das Team auf seine Ziele konzentrieren und größere Ziele gegebenenfalls in kleinere, erreichbare Schritte unterteilen. Das Team muss möglicherweise sowohl aufgabenbezogene Fähigkeiten als auch Fähigkeiten in Bezug auf Gruppenprozesse und Konfliktmanagement entwickeln. Werden die Ziele, Rollen und Aufgaben des Teams neu definiert, kann dies den Teammitgliedern helfen, die Frustration oder Verwirrung zu überwinden, die sie während der Nahkampfphase erleben.
Phase 3	**Norming (Organisationsphase)**
Gefühle	In der Organisationsphase der Teamentwicklung beginnen die Teammitglieder, die Diskrepanz zwischen ihren individuellen Erwartungen und der Realität des Teams aufzulösen. Gelingt es dem Team, flexiblere und integrativere Normen und Erwartungen festzulegen, dürften sich die Mitglieder wohler fühlen, wenn sie ihre „wahren“ Ideen und Gefühle äußern. Die Teammitglieder spüren eine zunehmende Akzeptanz der anderen im Team und erkennen, dass die Meinungs- und Erfahrungsvielfalt das Team stärker und seine Ergebnisse wertvoller macht. Konstruktive Kritik ist sowohl möglich als auch gewünscht. Die Mitglieder beginnen, sich als Teil des Teams zu fühlen, und freuen sich über den verstärkten Gruppenzusammenhalt.
Verhalten	Zu den Verhaltensweisen in der Organisationsphase kann gehören, dass sich die Mitglieder bewusst darum bemühen, Probleme zu lösen und Harmonie in der Gruppe herzustellen. Die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern kann häufiger stattfinden und sinnvoller sein, und die Bereitschaft, Ideen zu teilen oder Teamkollegen um Hilfe zu bitten, steigt. Die Teammitglieder konzentrieren sich erneut auf die festgelegten Teamregeln und-praktiken und widmen sich wieder den Aufgaben des Teams. Es kann sein, dass Teams beginnen, ihre eigene Sprache oder Insiderwitze (z. B. Spitznamen) zu entwickeln.

Aufgaben des Teams	Während der Organisationsphase richten die Teammitglieder ihre Energie auf die Ziele des Teams aus und steigern ihre Produktivität – sowohl bei der individuellen als auch bei der gemeinsamen Arbeit. Das Team kann feststellen, dass dies ein geeigneter Zeitpunkt für eine Bewertung der Teamprozesse und der Produktivität ist.
Phase 4	**Performing (Integrationsphase)**
Gefühle	In der Integrationsphase der Teamentwicklung empfinden die Teammitglieder Zufriedenheit in Bezug auf den Fortschritt des Teams. Sie teilen Einblicke in persönliche und Gruppenprozesse und sind sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen (und denen der anderen) bewusst. Die Mitglieder fühlen sich mit dem Team als Einheit verbunden, die „stärker ist als die Summe ihrer Bestandteile“, und sind mit der Leistung des Teams zufrieden. Die Mitglieder haben Vertrauen in ihre individuellen Fähigkeiten und die ihrer Teamkollegen.
Verhalten	Die Teammitglieder sind in der Lage, Probleme in Bezug auf die Prozesse oder den Fortschritt des Teams zu verhindern oder zu lösen. Das Team hat erkennbar Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit, und man bietet einander Hilfe an. Die Rollen im Team sind möglicherweise fließender geworden, da die Mitglieder je nach Bedarf verschiedene Rollen und Aufgaben übernehmen. Unterschiede zwischen den Mitgliedern werden geschätzt und genutzt, um die Leistung des Teams zu verbessern.
Aufgaben des Teams	In der Integrationsphase macht das Team erhebliche Fortschritte bei der Erreichung seiner Ziele. Das Engagement für die Teamziele ist hoch, ebenso wie die Kompetenz der Teammitglieder. Die Teammitglieder sollten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten weiter vertiefen und auch daran arbeiten, die Teamentwicklung kontinuierlich zu verbessern. Errungenschaften in den einzelnen Prozessen des Teams und Fortschritte werden gemessen und gefeiert.
Ist die „Integrationsphase“ nun die letzte Phase in der Teamentwicklung? Obwohl die Arbeit in einem leistungsstarken Team eine wirklich angenehme und bereichernde Erfahrung sein kann, lautet die Antwort auf die Frage: Nein. Das Team muss sich weiterhin sowohl auf Prozesse als auch auf Ergebnisse konzentrieren und sich gegebenenfalls neue Ziele setzen. Veränderungen, z. B. das Hinzukommen neuer Mitglieder oder das Ausscheiden von Mitgliedern aus dem Team oder weitreichende Veränderungen im externen Umfeld, können dazu führen, dass ein Team in eine frühere Phase zurückgeworfen wird. Werden diese Veränderungen und die sich daraus ergebenden Verhaltensweisen erkannt und direkt angegangen, können Teams erfolgreich auf unbestimmte Zeit in der Integrationsphase bleiben.	
Phase 5	**Adjourning/Transforming (Auflösungsphase)**
Einige Teams werden aufgelöst, wenn ihre Arbeit abgeschlossen ist oder wenn sich die Bedürfnisse der Behörde ändern. Obwohl dies nicht Teil des ursprünglichen Modells von Tuckman ist, ist es für jedes Team wichtig, sich mit dem Abschlussprozess oder der Beendigung der Teamarbeit zu befassen.	
Gefühle	Die Teammitglieder sind möglicherweise sehr besorgt über die bevorstehende Auflösung des Teams. Sie sind vielleicht verunsichert, weil sie sich nicht sicher sind, welche Rolle sie spielen oder welche Aufgaben sie künftig übernehmen werden. Möglicherweise sind sie traurig oder fühlen sich verloren angesichts der bevorstehenden Veränderungen in den Beziehungen zwischen den Teammitgliedern. Gleichzeitig können die Teammitglieder in Bezug auf die Leistungen des Teams ein Gefühl tiefer Zufriedenheit empfinden. Einzelne Mitglieder können all diese Gefühle gleichzeitig empfinden; oder sie durchlaufen zunächst Verlustgefühle, auf die anschließend Gefühle der Zufriedenheit folgen. In Anbetracht der widersprüchlichen Gefühle kann sich die Stimmung des Einzelnen oder des Teams in der Abschlussphase verbessern oder verschlechtern. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die einzelnen Mitglieder des Teams zu einem bestimmten Zeitpunkt unterschiedliche Gefühle in Bezug auf das Ende der Zusammenarbeit im Team empfinden.
Verhalten	In der Abschlussphase kann es vorkommen, dass sich einige Teammitglieder weniger auf die Aufgaben des Teams konzentrieren; ihre Produktivität kann nachlassen. Einige Teammitglieder können jedoch auch das Gefühl haben, dass sie wirksam auf ihre Trauer oder ihre Verlustgefühle reagieren, wenn sie sich auf die anstehende Aufgabe konzentrieren. Ihre Produktivität kann steigen.
Aufgaben des Teams	Das Team muss den bevorstehenden Übergang und die unterschiedlichen Gefühle, die einzelne Teammitglieder und das Team im Allgemeinen in Bezug auf die bevorstehende Auflösung des Teams haben, zur Kenntnis nehmen. In dieser Phase sollte sich das Team auf drei Aufgaben konzentrieren: — Abschluss sämtlicher Aufgaben und der verbleibenden Zusammenarbeit im Team; — Bewertung der Prozesse (und Ergebnisse) des Teams, wobei ein besonderes Augenmerk auf die gewonnenen Erfahrungen und deren Weitergabe an zukünftige Teams zu legen ist; — Organisation einer Abschlussfeier, bei der die Beiträge der einzelnen Personen und die Leistungen des Teams gewürdigt werden. Hierbei wird das jeweilige Team offiziell aufgelöst.

Jede Phase der Teamentwicklung ([40]) geht mit eigenen typischen Gefühlen und Verhaltensweisen einher. Es kann ein wichtiger Teil des Selbstbewertungsprozesses sein, zu verstehen, **warum** bestimmte Dinge in einem Team auf bestimmte Art und Weise geschehen. Die Phasen bilden einen hilfreichen Rahmen, um die Verhaltensmuster eines Teams zu erkennen. Am nützlichsten sind sie als Grundlage für Gespräche im Team, anstatt eine „Diagnose“ für das Team vorzugeben. So, wie die menschliche Entwicklung nicht immer linear verläuft, ist auch die Teamentwicklung nicht immer ein linearer Prozess. Wenn es gelingt, die Ursachen für Veränderungen im Verhalten des Teams zu erkennen und zu verstehen, kann dies dem Team zum Erfolg verhelfen.

3.3. GEZIELTE INTERVENTIONEN ZU UNTERSTÜTZUNGSZWECKEN IN VERBINDUNG MIT SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN

> Für das Wohlbefinden des Personals ist es erforderlich, dass es über das Wissen und die Instrumente verfügt, die es ihm ermöglichen, die Risiken und möglichen Folgen der Arbeit in einem risikoreichen Umfeld zu verstehen und möglichen Herausforderungen vorzubeugen bzw. mit ihnen umzugehen ([41]).

Dieser Abschnitt richtet sich insbesondere an Führungskräfte und Teamleitende. Eine angemessene und rechtzeitige Unterstützung der Teams ist immer wichtig, insbesondere in kritischen Situationen. Es ist zwar klar, dass es zu schwerwiegenden Ereignissen kommen kann, allerdings werden Anleitungen oft erst dann zur Verfügung gestellt, **nachdem** ein solches Ereignis stattgefunden hat. Obwohl die meisten Mitarbeitenden, die schwerwiegenden Ereignissen mit traumatischem Charakter ausgesetzt sind, keine psychischen Probleme entwickeln, sind die Bereitstellung von sozialer Unterstützung und die Anerkennung der Folgen durch die Behörde (Kollegen und Führungskräfte) wichtig, um die Resilienz zu fördern.

WAS WIRD UNTER EINEM „SCHWERWIEGENDEN EREIGNIS“ VERSTANDEN?

Ein schwerwiegendes Ereignis ist insbesondere durch Folgendes gekennzeichnet:

- Der Vorfall ist einzigartig und tritt plötzlich und unerwartet auf.
- Der Vorfall löst intensive Gefühle der Hilflosigkeit und emotionale Reaktionen wie Wut, Traurigkeit, Angst und Kummer aus.
- Durch das Ereignis wird das Opfer direkt oder indirekt mit dem Tod (dem eigenen oder dem eines anderen) und seiner eigenen Verletzlichkeit konfrontiert.
- Es unterbricht abrupt die Kontinuität zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Opfers.

Zu den schwerwiegenden Ereignissen gehören Gewalttaten oder Gewaltandrohung und Aggression, angedrohte oder versuchte Selbstgefährdung einschließlich Selbstmord, sowie Hunger- und Durststreiks.

([40]) Weitere Informationen zur Teambildung und zu den Teambildungsaktivitäten sind in Anhang 7 „Teambildungsaktivitäten nach Phase“ enthalten.

([41]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, S. 12 (eingeschränkt zugängliches Dokument).

3.3.1. UMGANG MIT SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN

Die Personalfürsorge in Bezug auf schwerwiegende Ereignisse kann am besten gewährleistet werden, wenn der Rahmen für den Umgang mit solchen Ereignissen gut konzipiert und angemessen umgesetzt wird. Es sollten besondere Interventionen zu Unterstützungszwecken als Teil eines systematischen und zeitnahen Ansatzes für den Umgang mit solchen Ereignissen konzipiert werden. Der Ansatz umfasst Fragen der Prävention, Deeskalation und Unterstützung sowohl für die Antragstellenden als auch für die betroffenen Mitarbeitenden. Wenn Sie als Führungskraft einem schwerwiegenden Ereignis nachgehen, müssen Sie drei wichtige Elemente beachten: 1. Prävention und Vorsorge, 2. sofortige Reaktion und 3. die Bedeutung der Wiederherstellung des Wohlbefindens und des Vertrauens der Mitarbeitenden.

ABBILDUNG 5: Dreiteiliger Ansatz für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen

Komponente 1: Prävention und Vorsorge

Es wird empfohlen, mit der Sicherheitsabteilung und der Personalabteilung zusammenzuarbeiten, um potenzielle Risiken für die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsumfeld einzuschätzen und die entsprechenden Prozesse zu optimieren. Um das Risiko schwerwiegender Ereignisse auf ein Mindestmaß zu reduzieren, müssen geeignete Maßnahmen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz getroffen werden, deren Umsetzung regelmäßig überwacht wird ([42]). Im Rahmen der Prävention ist es wichtig, das Bewusstsein für Standardarbeitsanweisungen (SAA) zu schärfen. Ebenso wichtig sind Maßnahmen zur Entwicklung von Handlungskompetenzen, z. B. Schulungen zu den Themen sekundäre Traumata und Stressbewältigung und zur Erkennung von Anzeichen, dass ein schwerwiegendes Ereignis stattfinden könnte, bei Personen, die internationalen Schutz beantragen.

([42]) Siehe Anhang 8 „Checkliste – Schwerwiegende Ereignisse“ zur Unterstützung von Maßnahmen zur Prävention und Vorsorge.

Komponente 2: **Sofortige Reaktion**

Grundsätze für die sofortige Reaktion nach einem schwerwiegenden Ereignis

— Nach einem schwerwiegenden Ereignis müssen möglichst innerhalb von 24 Stunden oder maximal 48 Stunden sofortige Maßnahmen ergriffen werden.
— Die Angaben aller relevanten Kontaktpersonen (Betreuungspersonal) sollten deutlich sichtbar zur Verfügung gestellt werden, damit sie kontaktiert werden können.
— Die Unterstützung sollte nach einem Protokoll (Standardarbeitsanweisung) erfolgen.
— Die materiellen (physischen) Bedingungen für die Sicherheit müssen zuerst gewährleistet werden, anschließend folgt die psychosoziale Betreuung.
— Es müssen genaue und kontinuierliche Informationen über das Ereignis und seine Folgen gegeben werden. Wenn (noch) keine Informationen verfügbar sind, ist es wichtig, dies zu kommunizieren.

Hinweis: Warten Sie nicht auf eine Anfrage der von dem Ereignis betroffenen Person(en), bevor Sie tätig werden. Das Fürsorgeangebot ist eine Pflicht und ein Recht.

Kontaktperson

Wählen Sie eine oder mehrere Personen innerhalb der Behörde als Anlaufstelle für schwerwiegende Ereignisse aus. Dazu sollten folgende Personenkreise gehören:
— Personal der Führungsebene,
— Personal der Sicherheitsabteilung,
— eine oder mehrere Kontaktpersonen für Personalfürsorge/Stressbewältigung und/oder des integrierten Notfallteams,
— andere einschlägige Kontaktpersonen der jeweiligen Behörde.

Hinweis: Die für die interne Unterstützung ausgewählte(n) Kontaktperson(en) müssen eine entsprechende Schulung erhalten haben.

Dokumentation eines schwerwiegenden Ereignisses

Die ausgewählten Kontaktpersonen haben folgende Aufgaben:
— Sie protokollieren ein schwerwiegendes Ereignis ([43]) in Form eines Telefonanrufs, einer E-Mail, einer Textnachricht usw. und teilen die Informationen der zuständigen Person mit (z. B. dem für die Sicherheit zuständigen Personal und der Behördenleitung).
— Sie veranlassen eine sofortige Bestätigung durch die verantwortliche(n) Kontaktperson(en), wenn schwerwiegende Ereignisse auftreten.
— Sie kategorisieren das Ereignis (hohe, mittlere oder geringe Priorität).
— Sie reagieren angemessen und wie vorgeschlagen auf das Ereignis und schalten gegebenenfalls die Kontaktperson(en) für schwerwiegende Ereignisse ein.
— Wurde angemessen auf das Ereignis reagiert, schließen sie es ab (mit entsprechender Dokumentation).

([43]) Siehe Anhang 10 „Meldevorlage für schwerwiegende Ereignisse“.

Hinweis: Eine Teambesprechung, in der die Geschehnisse anhand von Leitfragen ([44]) besprochen werden, kann dazu beitragen, die Ängste der Mitarbeitenden zu verringern, und ihnen dabei helfen, mit den Geschehnissen umzugehen. Zu den Punkten, die besprochen werden, gehören auch Tipps, wie ähnliche Situationen vermieden werden können. Die Vermittlung von Wissen über **Deeskalationstechniken** und das **Erkennen von ersten Anzeichen** sollte Teil einer solchen Intervention sein.

In einer Notsituation, auch während eines schwerwiegenden Ereignisses, kann das Personal von Emotionen wie Schuld, Wut, Angst und Panik überwältigt sein. Es sei unbedingt darauf hingewiesen, dass solche Verhaltensweisen eine normale Reaktion auf Situationen sind, die mit einem hohen Maß an Spannung oder Risiko verbunden sind. Es ist daher wichtig, einige einfache, aber **wirkungsvolle Techniken** ([45]) **zu kennen, die dabei helfen, ruhig zu bleiben**, den Bezug zur Realität zu bewahren und durchdacht zu handeln. Davon profitieren sowohl die Mitarbeitenden als auch die Antragstellenden. Ebenso entscheidend ist es, die Tatsache anzuerkennen, dass nicht alle herausfordernden Situationen in diesem Arbeitsbereich kontrolliert werden können.

Komponente 3: Wiederherstellung des Wohlbefindens und des Vertrauens

Führungskräfte müssen dafür Sorge tragen, dass betroffene Mitarbeitende rechtzeitig die entsprechende Unterstützung (intern/extern) erhalten.

Dazu gehört Folgendes:

— Hilfe durch Gleichgestellte oder Kollegen, durch Mitglieder des Teams für Stressbewältigung, durch andere zugewiesene Kontaktpersonen und durch Unterstützungspersonal mit Direktkontakt (**interne Unterstützung)**;
— Unterstützung durch Fachkräfte wie Psychologen, Psychiater, Ärzte, sonstiges medizinisches Personal, Polizisten oder Juristen (die in den meisten Einrichtungen Teil der **externen Unterstützung** sind).

Der Umfang der internen und externen Unterstützung wird nachfolgend beschrieben.

Interne Unterstützung

— Es sollten die emotionalen Auswirkungen des Ereignisses zur Kenntnis genommen werden, und erste psychosoziale Hilfe sollte angeboten werden (zuhören, Gefühle anerkennen und psychosoziale Informationen geben (normale Reaktionen auf einen ungewöhnlichen Vorfall)). Dieses Angebot ist systematisch und wird von Kollegen sowohl organisiert als auch bereitgestellt.
— Es sollte ein Treffen mit der betroffenen Person organisiert werden, um Veränderungen der Stresssymptome in den Tagen und Wochen nach einem schwerwiegenden Ereignis zu bewerten und zu besprechen.

([44]) Siehe Anhang 11 „Instrument für die Reflexion nach schwerwiegenden Ereignissen“.

([45]) Siehe Anhang 12 „Grenzen setzen und Stabilisierungstechniken nach schwerwiegenden Ereignissen“.

— Die betroffene Person sollte bei Bedarf an externe professionelle Unterstützung verwiesen werden. **Die Grenzen** der psychosozialen Ersten Hilfe, die intern geleistet werden kann, **sind zu berücksichtigen**.
— Der Führungsebene sollten Empfehlungen zu den gewonnenen Erkenntnissen gegeben werden, aber auch dazu, wie mit ähnlichen schwerwiegenden Ereignissen umzugehen ist und wie weitere vermieden werden können.

Externe Unterstützung

— Externe Unterstützung wird in Anspruch genommen, wenn die Person die Auswirkungen eines Ereignisses nicht bewältigen kann, z. B. wenn die betroffene Person mehrere Wochen nach dem Ereignis Anzeichen einer psychischen Beeinträchtigung (posttraumatische Belastungsstörung) aufweist. In diesem Fall sollte sie von einem Spezialisten (Psychiater, Arzt, Psychologen oder in einigen Behörden einem Mitglied des internen Unterstützungsteams) betreut werden. Es könnten ebenso Vorkehrungen für externe Unterstützung getroffen werden, wenn die betroffene Person intern keine psychosoziale Hilfe erhalten kann. Dies könnte daran liegen, dass in einer bestimmten Behörde keine interne Unterstützung zur Verfügung steht oder andere spezifische Gründe vorliegen.

3.3.2. KOLLEGIALE UNTERSTÜTZUNG NACH SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN

Das Ziel der **kollegialen Unterstützung** ist es, die emotionalen Auswirkungen auf eine Person zur Kenntnis zu nehmen. In einigen Bereichen wird dies als gegenseitige Unterstützung oder psychologische Erste Hilfe bezeichnet. Sie wird nach einem schwerwiegenden Ereignis von einem **Team für Stressbewältigung oder einem Team für kollegiale Unterstützung** ([46]) geleistet. Darüber hinaus wird dadurch eine sofortige psychosoziale Unterstützung ermöglicht und insbesondere ein Gefühl der Sicherheit vermittelt. Zudem wird der betroffenen Person bzw. den betroffenen Personen die Möglichkeit geboten, über das Geschehene zu sprechen. Durch die kollegiale Unterstützung durch ein solches Team kann Trost gespendet und der betroffenen Person geholfen werden, das Geschehene zu akzeptieren. Die Stressreaktion, die die betroffene Person möglicherweise erlebt, sollte abnehmen. Die Rolle des Gleichgestellten/Kollegen besteht darin, erste psychosoziale Hilfe zu leisten (oft auch als psychologische Erste Hilfe bezeichnet). Dies geschieht durch **Zuhören**, die **Anerkennung der Gefühle der betroffenen Person** und die **Bereitstellung von psychosozialen Informationen**. Die Mitglieder solcher Stressbewältigungsteams sind ausgewählte Kolleginnen und Kollegen, die zusätzlich geschult wurden (z. B. in den Bereichen psychologische Erste Hilfe, aktives Zuhören, Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen). Den **Stressbewältigungsteams dürfen keine Führungskräfte angehören**, die in einer hierarchischen Beziehung zu den Mitarbeitenden stehen.

([46]) Die kollegiale Unterstützung wird in Belgien durch ein Stressbewältigungsteam und in den Niederlanden durch ein Team für kollegiale Unterstützung geleistet.

Wenngleich diese Unterstützung in gewisser Weise systematisch organisiert ist, ist sie dennoch intuitiv und findet im Kollegenkreis statt. Die Mitglieder des Stressbewältigungsteams können, wie in der belgischen Behörde ([47]), Fachkräfte auf diesem Gebiet sein (Psychologen, Sozialarbeiter usw.). Die Mitglieder des Teams für kollegiale Unterstützung in den Niederlanden sind hingegen Fachkräfte aus dem Asyl- oder Aufnahmebereich. Bei Bedarf werden betroffene Personen an interne/externe Fachkräfte und Spezialisten weitergeleitet, wobei Empfehlungen an das Linienmanagement ausgesprochen werden, wenn dies als maßgeblich erachtet wird (z. B. in Fällen, in denen die betroffene Person sich selbst oder anderen Schaden zufügen könnte).

> Gleichgestellte (d. h. Kolleginnen und Kollegen) wissen am besten, was ich durchmache. Wir haben das gleiche Umfeld, wir erleben das gleiche Leid. Es ist einfacher, mit einer gleichgestellten Person zu sprechen, die einem nahesteht. Es muss nicht alles beschrieben werden. In den meisten Situationen (d. h. bei schwerwiegenden Ereignissen) ist die gegenseitige Unterstützung ausreichend. Jeder kann Unterstützung leisten, es ist nicht immer erforderlich, eine Fachkraft zu sein ([48]).

WARUM IST KOLLEGIALE UNTERSTÜTZUNG NACH EINEM SCHWERWIEGENDEN EREIGNIS SINNVOLL?

Den Führungskräften von Mitarbeitenden mit Direktkontakt kommt eine wichtige Rolle zu. Sie unterstützen das Stressbewältigungsteam mittels Unterstützungsregelungen, indem sie das Team zum richtigen Zeitpunkt hinzuziehen und sich auf vorbeugende Maßnahmen konzentrieren. Eine gute Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und dem Stressbewältigungsteam, das für die kollegiale Unterstützung innerhalb einer bestimmten Behörde zuständig ist, ist daher unerlässlich.

ZIELE DER TEAMS FÜR STRESSBEWÄLTIGUNG UND FÜR KOLLEGIALE UNTERSTÜTZUNG

- Es sollte ein Rahmen geschaffen werden, in dem dem psychosozialen Wohlbefinden der Mitarbeitenden nach schwerwiegenden Ereignissen Raum gegeben werden kann und in dem sie frei darüber sprechen können.
- Nach schwerwiegenden Ereignissen (insbesondere bei potenziell traumatischen Ereignissen) sollte psychosoziale Unterstützung angeboten werden.
- Der betroffenen Person sollte angeboten werden, sie an externe Hilfsangebote zu verweisen, falls dies gewünscht und für notwendig erachtet wird.
- Es sollten Empfehlungen für die Führungsebene formuliert werden, wie bestimmte Mechanismen zur Vermeidung von schwerwiegenden Ereignissen verbessert werden können. Dabei sollte die Führungsebene gegebenenfalls unterstützt werden.
- Es sollten Informationen über emotionale, psychologische und kognitive Reaktionen nach einem schwerwiegenden Ereignis zur Verfügung gestellt werden, um diese Gefühle für die Betroffenen zu normalisieren.

FÜR WEN?

Diese individuelle Unterstützung ist für Mitarbeitende, Praktikanten, Freiwillige und Auftragnehmer gedacht. Im Falle Belgiens ist sie in erster Linie für das Personal in den Aufnahmeeinrichtungen gedacht. Sie kann auch an den Bedarf von Asylbehörden angepasst

([47]) Siehe den Absatz „Stressbewältigungsteam“ in Anhang 9 „Interne Unterstützung bei schwerwiegenden Ereignissen“, in dem ein Ansatz der Föderalagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern in Belgien vorstellt wird.

([48]) Kommentar eines Mitarbeitenden mit Direktkontakt, der in einer Aufnahmeeinrichtung tätig ist.

werden. Eine rechtzeitige Bereitstellung von kollegialer Unterstützung trägt dazu bei, kurz- und längerfristige psychologische Probleme als Folge schwerwiegender und traumatischer Ereignisse zu verhindern. Angemessene Unterstützung durch Familie und Freunde sowie durch Kollegen und andere Personen im unmittelbaren Umfeld der betroffenen Person wird als wichtiger Faktor für die Erholung von einer belastenden Erfahrung angesehen ([49]).

VERFÜGBARKEIT

Das Stressbewältigungsteam sollte sich nach einem schwerwiegenden Ereignis so schnell wie möglich (möglichst innerhalb von 24 Stunden) mit den betroffenen Mitarbeitenden treffen. Je kürzer die Zeitspanne zwischen Ereignis und Reaktion, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass zusätzliche Probleme auftreten.

EINSCHALTUNG

Die folgenden drei Kontaktmöglichkeiten werden vorgeschlagen:

— Die Behördenleitung (der Vorgesetzte) fordert das Stressbewältigungsteam so schnell wie möglich nach dem schwerwiegenden Ereignis auf, den betroffenen Mitarbeitenden zu kontaktieren.
— Der Mitarbeitende setzt sich direkt mit dem Stressbewältigungsteam in Verbindung.
— Ein Mitglied des Stressbewältigungsteams ergreift die Initiative und greift ein (hierbei ist wichtig, die anderen Mitglieder des Stressbewältigungsteams zu informieren, um eine effektive Koordination zu gewährleisten).

INTERVENTIONEN

Je nach Situation kommt das Stressbewältigungsteam entweder kurz nach dem Ereignis an den Ort des Geschehens, bevor die betroffene Person nach Hause zurückkehrt, oder die Intervention wird für die folgenden Tage geplant. Das Stressbewältigungsteam sollte persönliche Interventionen bevorzugen, anstatt Unterstützung per Telefon oder per Videokonferenz zu bieten. Telefonanrufe sollten in erster Linie genutzt werden, um Termine zu vereinbaren.

3.3.3. INTEGRIERTES NOTFALLTEAM

Es wird ein integriertes Notfallteam eingerichtet, um die Mitarbeitenden zu unterstützen, die mit Antragstellenden arbeiten, die ein schwerwiegendes Ereignis verursacht oder versucht haben, ein solches Ereignis zu verursachen. Die betroffenen Antragstellenden werden emotional und psychologisch unterstützt, wobei das Ziel verfolgt wird, die kritische Situation zu beenden oder zu deeskalieren. Das Notfallteam schaltet sich ein und führt ein oder mehrere Gespräche mit den Antragstellenden. Das integrierte Notfallteam unterstützt die Antragstellenden und deeskaliert schwerwiegende Ereignisse, reduziert

([49]) Siehe Ungar, M. (Hrsg.), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, New York, 2021.

den Stress für die betroffenen Mitarbeitenden und kann für die Behörden und ihre Teams von großem Nutzen sein.

Die Niederlande liefern ein Beispiel dafür, wie ein Notfallteam strukturiert sein kann, wie in diesem Abschnitt beschrieben. In der Zentralagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern (COA) wurde im Jahr 2012 ein Notfallteam eingerichtet, nachdem es zu einem schwerwiegenden Ereignis gekommen war, bei dem ein Asylbewerber sein Leben verloren hatte.

Ein Notfallteam setzt sich aus Fachkräften zusammen, die mit den wichtigsten Asyleinrichtungen des Landes zusammenarbeiten. Sie treten als neutrale Beratende bei der Reaktion auf ein schwerwiegendes Ereignis auf und sind daher gewissermaßen eine externe Partei in Bezug auf die betreffende Aufnahmeeinrichtung.

Nachfolgend werden die Gründe für die Einrichtung eines Notfallteams aufgeführt.

- **Zeit:** Mitarbeitende, die im Bereich Asyl und Aufnahme tätig sind, müssen unter Umständen Überstunden machen, wenn es zu schwerwiegenden Ereignissen kommt. Ein Mitglied eines Notfallteams kann sich im Gegensatz zu anderen Mitarbeitenden mit Direktkontakt so viel Zeit nehmen, wie dies für das Gespräch mit dem Antragstellenden erforderlich ist. Dadurch erfährt der Antragstellende echtes Interesse und Respekt und fühlt sich sicher dabei, das mitzuteilen, was er mitteilen möchte.
- **Fähigkeiten und Kenntnisse:** Die Mitglieder des Notfallteams sind erfahren und darin geschult, eine Situation zu deeskalieren, insbesondere wenn ein Antragstellender mit Selbstmord droht, einen Selbstmordversuch oder eine selbstverletzende Handlung unternommen hat oder in einen Hunger- und/oder Durststreik tritt. Zudem steht das Notfallteam in solchen Situationen beratend zur Seite.
- **Dokumentation:** Schließlich sammelt das Notfallteam in den Niederlanden alle Meldungen von den verschiedenen Einrichtungen, die im Asylbereich tätig sind. Das Team ist daher in der Lage, Trends zu erkennen, die genutzt werden können, um die Mitarbeitenden in den Aufnahmezentren zu unterstützen. Dank dieses Überblicks kann das Team nicht nur Trends erkennen, sondern auch monatliche, vierteljährliche und jährliche Berichte erstellen, die von den Behörden genutzt werden können, um die Antragsverfahren und die Betreuung zu verbessern.

Leider haben Antragstellende aus verschiedenen Gründen nicht immer Zugang zu professioneller psychologischer Unterstützung. Die Mitglieder des Notfallteams sind flexibel und stehen den Antragstellenden innerhalb eines Tages, spätestens jedoch innerhalb von zwei Tagen nach dem Ereignis für ein Gespräch zur Verfügung.

DAS NOTFALLTEAM

Die Größe des Notfallteams hängt zwar von der Zahl der Antragstellenden und der vom Notfallteam betreuten Aufnahmezentren ab, allerdings hat die Erfahrung aus den Niederlanden gezeigt, dass es nicht weniger als vier und nicht mehr als acht oder zehn Mitglieder sein sollten.

Damit das Team gut funktioniert, ist es wichtig, dass zwischen den Mitgliedern ein Vertrauensverhältnis herrscht. Sind in einem Team zu viele Mitglieder, wird es schwierig sein, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Es ist jedoch nicht ratsam, ein Notfallteam zu haben, das aus weniger als vier Mitgliedern besteht. Diese Aussage wird durch mehrere Argumente gestützt.

— Zunächst ist die emotionale Belastung für die Mitglieder hoch; je kleiner das Team, desto größer die emotionale Belastung für jedes Mitglied.
— Zweitens ist es wichtig, dass eine gewisse Vielfalt an Personen zur Verfügung steht, die bei einer Intervention eingesetzt werden können. Jedes Teammitglied hat seine eigenen Stärken und Schwächen, die bei der Entscheidung, wer am besten geeignet ist, eine bestimmte Intervention durchzuführen, berücksichtigt werden können.
— Drittens sollten bei der Zusammenstellung eines Teams das Geschlecht und das Alter der Teammitglieder berücksichtigt werden. Ist das Team zu klein, ist es nicht möglich, eine ausreichende Vielfalt zu erreichen.

Die durchschnittliche Anzahl der pro Woche auftretenden Ereignisse bestimmt mehr oder weniger die durchschnittliche Arbeitszeit, die das Notfallteam für die Bereitstellung von Unterstützung aufwenden sollte. Dies gehört zu den allgemeinen Aufgaben des Teams innerhalb der Einrichtung, der die Teammitglieder angehören. Nach Angaben des Notfallteams in den Niederlanden liegt der durchschnittliche Zeitaufwand in der Praxis bei **16 Stunden pro Woche**.

In den Niederlanden hat es sich als sehr vorteilhaft für die Behörden und das Personal erwiesen, über ein Notfallteam zu verfügen, das Unterstützung leistet. Dieses Beispiel kann als bewährte Praxis im Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen in diesem Arbeitsbereich angesehen werden.

4. UNTERSTÜTZENDE INTERVENTIONEN DURCH INTERNE UND EXTERNE FACHKRÄFTE

IN DIESEM ABSCHNITT BEHANDELTE THEMEN

- ✓ 4.1. Psychologische Gruppensitzungen und Coaching
- ✓ 4.2. Einzelberatung
- ✓ 4.3. Didaktische Supervision
- ✓ 4.4. Mediation

Von internen oder externen Fachkräften zu verwendende Instrumente

Im Folgenden werden **vier Interventionen** vorgestellt, die in vielen **Berufszweigen gängige Praxis sind** und in einem sehr anspruchsvollen und stressreichen Arbeitsumfeld wie dem Aufnahme- und Asylbereich besonders nützlich sein können. Ziel dieser Maßnahmen ist es, das Bewusstsein und die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz zu verbessern, indem ein geschützter Raum für die Diskussion berufsbezogener Herausforderungen und möglicherweise auftretender negativer Gefühle geschaffen wird. Sie können auch dabei helfen, schwierige Aspekte der Teamdynamik zu verarbeiten, zu lernen, wie Grenzen gesetzt werden, und Angst, Stress und Burnout vorzubeugen ([50]). Die Instrumente können sehr wirksam sein, wenn es darum geht, das Wohlbefinden zu fördern, aber auch das Team zu stärken und vor allem die Mitarbeitenden mit Direktkontakt in die Lage zu versetzen, ihre täglichen Aufgaben professionell zu erfüllen.

Persönliche Gespräche werden zwar bevorzugt, allerdings können die **vorgeschlagenen Interventionen auch an ein Online- oder Hotline-Format angepasst werden**. Diese können eine wertvolle Alternative darstellen, wenn die Mitarbeitenden an mehreren Standorten und weit voneinander entfernt tätig sind, wenn Experten in ein anderes EU+-Land entsandt werden oder wenn eine Krisensituation die Mobilität und somit ein Zusammenkommen der Mitarbeitenden erschwert (z. B. die COVID-19-Pandemie oder die Unsicherheit in einer bestimmten Region). Ein Online- oder Hotline-Format ist auch eine nützliche Option für EU+-Länder, die nur über einen begrenzten Haushalt für Personalfürsorgemaßnahmen verfügen. Maßnahmen in diesen Formaten können möglicherweise mehr bedürftige Mitarbeitende erreichen als persönlich stattfindende Maßnahmen.

Die vorgestellten Interventionen umfassen die Unterstützung des Personals auf Team- und/oder individueller Ebene. Sie können von internen und/oder externen Fachkräften mit dem entsprechenden Fachwissen und der entsprechenden Ausbildung durchgeführt werden. Diese Fachkräfte werden von Führungskräften und Teamleitenden eingeladen, um Mitarbeitende und Teams regelmäßig zu unterstützen. Jede interne oder externe Fachkraft kann je nach ihrer beruflichen Ausbildung einen leicht unterschiedlichen Ansatz für die Durchführung der vorgeschlagenen Interventionen verfolgen. Die Kosten für eine bestimmte Anzahl von Sitzungen sollten von den Behörden und/oder der zuständigen Krankenversicherung getragen werden.

([50]) Zur Definition der verwendeten Begriffe siehe Anhang 1 „Begriffsbestimmungen“.

Durch die Umsetzung der **vier vorgeschlagenen Interventionen** werden die Behörden in die Lage versetzt, die folgenden Standards zu erfüllen:

PFS 4: Prävention

PFS 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen

PFS 6: Entwicklung von Handlungskompetenzen

4.1. PSYCHOSOZIALE GRUPPENSITZUNGEN UND COACHING

Die Teilnahme an einer psychosozialen Gruppensitzung soll psychischen Belastungen, Erschöpfung und Burnout vorbeugen. Die Mitarbeitenden können während ihrer Arbeitszeit an diesen Sitzungen teilnehmen. Nach Angaben von Duijts et al. ([51]) kann Coaching zur Vorbeugung von Burnout und zum allgemeinen Wohlbefinden der Arbeitnehmenden beitragen. In diesen Sitzungen geht es um Problemlösung, Krisenmanagement und Stressbewältigung; zudem wird eine Plattform geschaffen, auf der die Mitarbeitenden voneinander lernen können.

Dauer	1,5 bis 2 Stunden pro Sitzung
Gruppengröße	Maximal fünf bis acht Teilnehmende
Häufigkeit	Je nach Bedarf, aber mindestens alle acht Wochen
Gruppenleitung	Interner Psychologe oder externe Fachkraft

4.2. EINZELBERATUNG

Insbesondere nach einem schwerwiegenden Ereignis können diese Sitzungen für die Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung sein. Diese Sitzungen sollten von einer geschulten Fachkraft durchgeführt werden (intern oder extern, je nach Verfügbarkeit). Wie diese Sitzungen aufgebaut sind, hängt vom Ausbildungshintergrund der Fachkraft ab. Die Fortschritte der Sitzungen werden von der Fachkraft an die betroffene Person gemeldet, die diese Informationen auf Wunsch an die Behördenleitung weiterleitet. Der interne Psychologe oder die externe Fachkraft dokumentiert die durchgeführten Sitzungen, gibt aber nichts von den Inhalten der einzelnen Sitzungen weiter, es

([51]) Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A., und Swaen, G. M. H., „Effectiveness of a Preventive Coaching Intervention for Employees at Risk for Sickness Absence Due to Psychosocial Health Complaints: Results of a Randomized Controlled Trial“, in *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Bd. 50, Nr. 7, 2008, S. 765-776.

sei denn, es besteht die Gefahr einer Selbst- und/oder Fremdgefährdung. Bei der Auswahl der richtigen Fachkraft können Faktoren wie Sprache, Alter, Geschlecht und kultureller Hintergrund eine wichtige Rolle spielen. Persönliche Sitzungen werden zwar empfohlen, aber im Falle einer Entsendung oder fehlender qualifizierter Fachkräfte in einem bestimmten Umfeld können auch Beratungsgespräche per Videokonferenz eine Alternative darstellen.

Dauer	1 Stunde pro Sitzung
Gruppengröße	Nicht anwendbar (Einzelsitzungen)
Häufigkeit	Je nach Bedarf. Nach einem schwerwiegenden Ereignis können eine oder zwei Sitzungen pro Woche erforderlich sein, danach kann die Häufigkeit verringert werden. Gegebenenfalls sind auch keine Sitzungen mehr erforderlich.
Gruppenleitung	Interner Psychologe oder externe Fachkraft

4.3. DIDAKTISCHE SUPERVISION

Die Supervision in diesem Zusammenhang unterscheidet sich von der in Abschnitt 3.1 „Intervision“ definierten behördlichen Supervision. In diesem Fall bezieht sich die Supervision durch eine externe Fachkraft auf die Team- oder Fallsupervision, die Teammitgliedern eine Plattform bietet, auf der sie bestimmte Aspekte unter Anleitung reflektieren und systematisch mit- und voneinander lernen können. Es ist erwiesen ([52]), dass Unterstützung in Form von Supervision einen Puffer gegen Ängste, Stress und hohe Arbeitsbelastung bilden kann. Daher kann die Team- oder Fallsupervision als eine gute Praxis und Form der Unterstützung angesehen werden. Das Zusammenspiel zwischen diesem informellen didaktischen Ansatz des Lernens in Form von Supervisionssitzungen und einer formelleren Intervention zur Entwicklung von Handlungskompetenzen, z. B. von einer Fachkraft angebotene Schulungen zum Thema Bewältigung von sekundären Traumata und Stress, kann die gebotene Unterstützung zusätzlich verstärken.

Der Supervisor: Ein Supervisor verfügt über eine Ausbildung in allgemeinen und spezifischen Fähigkeiten der Supervision (Gruppen-/Fallsupervision) und damit verbundenen Kompetenzen (z. B. Reflexionstechniken und Teamdynamik, Coaching, Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft und Konfliktmanagement). Eine externe Fachkraft bietet den Teammitgliedern die Möglichkeit, sich offener über einschlägige Themen auszutauschen. Der Prozess der didaktischen und reflexiven Supervision ([53]) ist von sich aus nicht wertend.

> Wenn es gut läuft, ist die Supervision ein Ort des Rückhalts bzw. ein Ort, an dem sich die Teilnehmenden sicher genug fühlen, um Unsicherheiten, Fehler, Fragen und Differenzen offen zu thematisieren ([54]).

([52]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, S. 20 (eingeschränkt zugängliches Dokument).

([53]) Weitere Informationen sind verfügbar in Shanock, R. S., Best Practice Guidelines for Reflective Supervision, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

([54]) Shanock, R. S., Best Practice Guidelines for Reflective Supervision, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

Vorteile der Fallsupervision: Den Mitarbeitenden wird eine Plattform geboten, um in einem sicheren Rahmen spezifische Fälle zu besprechen und zu erörtern, wodurch die Resilienz gestärkt und das Stressrisiko verringert werden können. Dazu gehören auch die emotionalen Auswirkungen spezifischer Fälle auf die Mitarbeitenden mit Direktkontakt. Ein externer Fallsupervisor bietet Raum für angeleitete Reflexionen und Rückmeldungen, wodurch das Gefühl, bei der Arbeit überfordert oder nicht leistungsfähig zu sein, verringert werden kann. Probleme bei der Bewältigung alltäglicher Aufgaben können in einem sicheren und vertraulichen Rahmen rechtzeitig angegangen werden.

Vorteile der Teamsupervision: Den Mitarbeitenden wird eine Plattform geboten, um spezifische Herausforderungen, mit denen sie innerhalb ihres Teams konfrontiert sind, unter Anleitung und mit Unterstützung eines Supervisors zu besprechen, sodass eine konstruktive Diskussion ermöglicht wird. Das Format der Gruppensitzung versetzt die Mitglieder in die Lage, ihre Arbeit und Interaktionen zu reflektieren, um ihre Handlungskompetenzen sowohl innerhalb des Teams als auch auf individueller Ebene zu verbessern.

Dauer	1,5 bis 2 Stunden pro Sitzung
Gruppengröße	Maximal 10 Teilnehmende
Häufigkeit	Je nach Bedarf und Art der Supervision. Die Teamsupervision kann vierteljährlich stattfinden, während die Fallsupervision besser monatlich organisiert wird.
Gruppenleitung	Supervisor: externe Fachkraft

4.4. MEDIATION

Die Mediation ([55]) ist ein Instrument zur Lösung einer Vielzahl von zwischenmenschlichen Konflikten. Die Mediation kann daher als nützliches Instrument infrage kommen, wenn es in einem Arbeitsumfeld zu angespannten und schwierigen Situationen oder sogar zu Konflikten kommt. Obwohl die Mediation nicht unbedingt zu einer unmittelbaren Lösung der Spannungen oder des Konflikts an sich führt, werden die Konfliktparteien dazu gebracht, eine Situation gemeinsam mit einer neutralen Partei zu erörtern. Die Mediation endet oft mit einer Art Vertrag ([56]) zwischen den beiden Konfliktparteien, den beide Parteien einhalten müssen. Die Führungskräfte einer Behörde sollten über klare Leitlinien verfügen, wie sie ihren Teams Zugang zu Mediation verschaffen und diese anbieten können.

([55]) Die Internationale Arbeitsorganisation nennt die freiwillige und verpflichtende Schlichtung/Mediation als eine Form der Streitbeilegung. Siehe Internationale Arbeitsorganisation (ILO), Labour Legislation Guidelines, Kapitel IV: Substantive provisions of labour legislation: Settlement of collective labour disputes, 2008.

([56]) Für die zu unternehmenden Schritte siehe MindTools, Resolving Workplace Conflict Through Mediation – Managing Disputes Informally.

ROLLE DES MEDIATORS

Der Mediator ist zwar neutral, erleichtert jedoch die Erarbeitung und Entwicklung von Optionen zur Lösung des Konflikts.

Es ist wichtig, den Schwerpunkt von einem destruktiven Ansatz auf einen konstruktiven Ansatz zu verlagern, um das Problem zu lösen.

VORTEILE DER MEDIATION

— Zwischen zwei streitenden Parteien vermittelt eine neutrale Partei ([57]).
— Beide Parteien haben die Möglichkeit, ihre Ansichten kundzutun.
— Beide Parteien werden aktiv daran beteiligt, eine Lösung zu finden.
— Es wird ein von beiden Parteien vereinbarter Vertrag aufgesetzt.

BESCHRÄNKUNGEN

Fälle von Fehlverhalten und Verstößen gegen den Verhaltenskodex (z. B. sexuelle Belästigung oder Mobbing) werden über verschiedene Wege behandelt, da ihre Schwere sonst heruntergespielt werden könnte.

Dauer	Ungefähr 2 Stunden pro Sitzung
Gruppengröße	Ein Mediator und die Konfliktparteien/Einzelpersonen
Häufigkeit	Normalerweise eine einmalige Intervention, die zu einem Vertrag zwischen den beiden Parteien führt
Gruppenleitung	Mediator: externe Fachkraft

([57]) Diese Liste der Vorteile beruht auf Camody, M., Mediation in the workplace, Legal Island, 2016.

5. SELBSTFÜRSORGE

IN DIESEM ABSCHNITT BEHANDELTE THEMEN

✓ 5.1. Entwicklung eines Selbstfürsorgeplans
✓ 5.2. Gesunde Grenzen setzen

Von allen Mitarbeitenden zu verwendende Instrumente

Die beiden in diesem Abschnitt vorgeschlagenen Maßnahmen sind **für alle Mitarbeitenden von Belang**: Führungskräfte, Teamleitende und Mitarbeitende mit Direktkontakt. Wenngleich der Arbeitgeber für das Wohlbefinden des Personals verantwortlich ist, sind die Arbeitnehmer verpflichtet, sich aktiv mit der Selbstfürsorge zu beschäftigen. Die Wirkung der Selbstfürsorge wird erst nach einiger Zeit sichtbar. Daher sollte Selbstfürsorge nicht als einmalige Maßnahme, sondern als kontinuierliche Anstrengung betrachtet werden. Personalfürsorge ist zwar eine zentrale Verpflichtung des Arbeitgebers, allerdings kann die Selbstfürsorge der Arbeitnehmer ein wirksames Mittel sein, um ein Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben aufrechtzuerhalten und eine gesunde Motivation und Effizienz bei der Arbeit zu erreichen ([58]). Es gibt zahlreiche und sehr persönliche Maßnahmen zur Selbstfürsorge. Einige Maßnahmen der Selbstfürsorge können mit dem Gesundheitssystem des betreffenden EU+-Landes verknüpft sein (z. B. die Inanspruchnahme jährlicher Vorsorgeuntersuchungen wie Zahnreinigung, Mammographie und Bluttests), während andere eher das alltägliche Leben betreffen. Unter Selbstfürsorge kann so ziemlich alles verstanden werden, was getan werden kann, um sich gut und gesund zu fühlen.

Jeder Einzelne kann dafür sorgen, sich um sich selbst zu kümmern, indem die von den Behörden eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen in Anspruch genommen und regelmäßige Maßnahmen zur Selbstfürsorge durchgeführt werden. Jeder ist für die eigene Selbstfürsorge verantwortlich. Durch Selbstfürsorge können die Behörden dabei unterstützt werden, den folgenden Standard zu erfüllen.

PFS 4: Prävention

([58]) Schauen Sie sich die EASO-Animation mit dem Titel „The importance of early identification of signs of stress“ (2021) an.

> In den Aufnahmeeinrichtungen ist das Personal oft Teil der Gemeinschaft, der es dient. Das Personal hat oft die gleichen Ängste und Gefühle wie die Bewohner der Einrichtung. Es ist zudem bestrebt, die Bewohner zu unterstützen und ihnen zu helfen. Wie können sie sich jedoch um ihre eigenen Bedürfnisse kümmern? Wenn das Personal sich nicht um sich selbst kümmert, wie kann es dann für andere stark sein ([60])?

WELCHE SELBSTFÜRSORGESTRATEGIEN SOLLTEN UMGESETZT WERDEN?

Selbstfürsorge ([59]) kann Folgendes umfassen:

- **Aufrechterhaltung eines gesunden Tagesablaufs:** Dazu gehören ausreichend Schlaf, eine gesunde Ernährung, regelmäßige Mahlzeiten, Pausen während des Tages, regelmäßige sportliche Betätigung, Urlaub usw.
- **Streben nach emotionaler Befriedigung:** Dazu gehört, dass der Arbeitsplatz so gemütlich wie möglich gestaltet wird, ein Austausch und Gespräche unter Kollegen stattfinden, spannende und lohnende Aufgaben erledigt werden, kleine und große Erfolge ins Gedächtnis gerufen werden, einem Hobby nachgegangen wird usw.
- **Wahrung gesunder Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben:** Hierzu gehört, dass die Arbeit nicht mit nach Hause genommen wird, dass Zeit mit den Kindern und dem Partner oder mit Freunden verbracht wird, dass soziale Beziehungen gepflegt werden, die positive Energie liefern, usw.
- **Vertrauen in und positive Dynamik mit Gleichgestellten:** Der Austausch über schwierige Erfahrungen und die Beratung durch Gleichgestellte sind wirksame Mittel zur Bewältigung von stressigen Situationen und Ereignissen.
- **Aufrechterhaltung starker sozialer Netzwerke:** Dazu gehört auch die Aufrechterhaltung aktiver, lebendiger und förderlicher Beziehungen zu Familie, Freunden und Kollegen – ein wichtiger Resilienzfaktor für Personal im Asyl- und Aufnahmebereich, das vor Ort oder in stressigen Situationen tätig ist.

Die Entwicklung eines persönlichen Selbstfürsorgeplans ist ein erster Schritt in die richtige Richtung. Es gibt jedoch keinen einheitlichen Plan, der für alle funktioniert. Was für eine Person funktioniert, muss für eine andere nicht unbedingt in gleicher Weise gelten. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen individuellen Selbstfürsorgeplan zu erstellen.

([59]) Siehe auch Headington Institute, Self care and lifestyle balance inventory.

([60]) Kommentar eines Mitarbeitenden mit Direktkontakt in einer Aufnahmeeinrichtung.

5.1. ENTWICKLUNG EINES SELBSTFÜRSORGEPLANS

In diesem Abschnitt geht es darum, Führungskräfte und Mitarbeitende mit Direktkontakt in Behörden bei der Entwicklung ihres eigenen Selbstfürsorgeplans zu unterstützen. Es gibt viele Möglichkeiten, auf sich selbst zu achten. Es ist jedoch wichtig, die einzelnen Instrumente, die zur Verfügung stehen – auch online –, an die eigene Person anzupassen.

Schritt 1: Selbstreflexion

Es ist entscheidend, sich bewusst zu werden, wie man selbst Stresssituationen bewältigt ([61]). Dazu gehört auch, dass das eigene Verhalten und die eigenen Reaktionen auf Stresssituationen am Arbeitsplatz oder im Umgang mit Antragstellenden mit schwer traumatischen Erfahrungen analysiert werden. Hilfreich bei diesem Prozess ist es, die ermittelten positiven und negativen Bewältigungsstrategien in einer allgemeinen Tabelle festzuhalten. Es wird empfohlen, fünf positive und fünf negative Bewältigungsstrategien aufzulisten.

TABELLE 2: Beispiele für positive und negative Strategien zur Stressbewältigung

STRESSBEWÄLTIGUNG	
Positiv	**Negativ**
Spazierengehen/Sport ausüben	Schreien und verstärkte Aggressivität
Regelmäßige Auszeiten nehmen	Übermäßiges Essen
Meditation/Yoga	Mahlzeiten auslassen
Ein Buch lesen	Mehr Alkohol trinken/mehr rauchen als gewöhnlich
Einen Freund/ein Familienmitglied anrufen	Handysucht

Hinweis: In Anhang 3 „Selbstfürsorgeplan“ findet sich eine Vorlage.

Schritt 2: Reflexion über persönliche und berufliche Bedürfnisse

Der nächste Schritt besteht darin, zu überlegen, wie einige der negativen Stressbewältigungsstrategien durch positive ersetzt werden können.

([61]) Dies kann durch Ausfüllen eines Arbeitsblattes zur Bewertung der Selbstfürsorge geschehen. Ein Beispiel findet sich in National Coalition of STD Directors, Self-Care Assessment Worksheet, in Saakvitne, K. W., und Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAPAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

Schritt 3: Überlegungen schriftlich festhalten und einen Selbstfürsorgeplan entwickeln

Eine Vorlage wie die nachfolgende kann es erleichtern, einen Selbstfürsorgeplan zu erstellen.

TABELLE 3: Beispiele für in einen Selbstfürsorgeplan aufzunehmende Tätigkeiten

ART DER TÄTIGKEIT	HÄUFIGKEIT
Physisch	
Ich prüfe, ob jährliche Vorsorgeuntersuchungen fällig sind, und vereinbare gegebenenfalls einen Termin (z. B. beim Zahnarzt, Gynäkologen, Dermatologen). Ich mache mindestens drei kurze Spaziergänge pro Woche.	
Emotional/spirituell/mental	
Ich nutze bewusst positive Selbstaffirmationen. Ich akzeptiere, dass nicht alles kontrolliert werden kann.	
Persönlich/sozial/finanziell	
Ich bemühe mich, mich regelmäßig mit Freunden/Familie zu treffen (Abendessen/Kaffee/Spaziergänge) (z. B. mindestens einmal wöchentlich). Gelegentlich gönne ich mir etwas (z. B. neue Laufschuhe, eine Massage).	
Beruflich	
Nach 18 Uhr nehme ich keine arbeitsbezogenen Anrufe mehr entgegen. Ich sage manchmal nein zu zusätzlicher Verantwortung. Ich beschäftige mich mit neuen Arbeitsbereichen, die ich interessant finde. Ich erlaube mir, Ratschläge/Wissen/Meinungen/Unterstützung von Kollegen anzunehmen.	

In der Spalte „Häufigkeit“ (Optionen: häufig (4), gelegentlich (3), selten (2) und nie (1)) können Sie angeben, welche Fortschritte Sie bei den verschiedenen Tätigkeiten in Ihrem Selbstfürsorgeplan gemacht haben. Dadurch lässt sich leichter feststellen, wo Fortschritte erzielt wurden und auf welche Bereiche Sie sich weiterhin konzentrieren sollten.

Diese Art von Selbstfürsorgeplan ist auf eine gewisse Zeit (zwei bis drei Monate) ausgelegt und kann bei Bedarf aktualisiert und angepasst werden, um Ihr Wohlbefinden zu verbessern.

5.2. GESUNDE GRENZEN SETZEN

Für einen erfolgreichen Selbstfürsorgeplan ist es wichtig, sich gesunde Grenzen ([62]) zu setzen. Grenzen für den Gesundheitsschutz gehören zum wirksamen Setzen allgemeiner Grenzen, insbesondere im Arbeitsalltag, aber auch im Privatleben. Werden Grenzen für den Gesundheitsschutz gesetzt, verringern Sie das Risiko von Stress und im schlimmsten Fall von Burnout. In Zeiten zunehmender Telearbeit sind ein klarer Zeitplan und Feierabendzeiten wichtiger denn je.

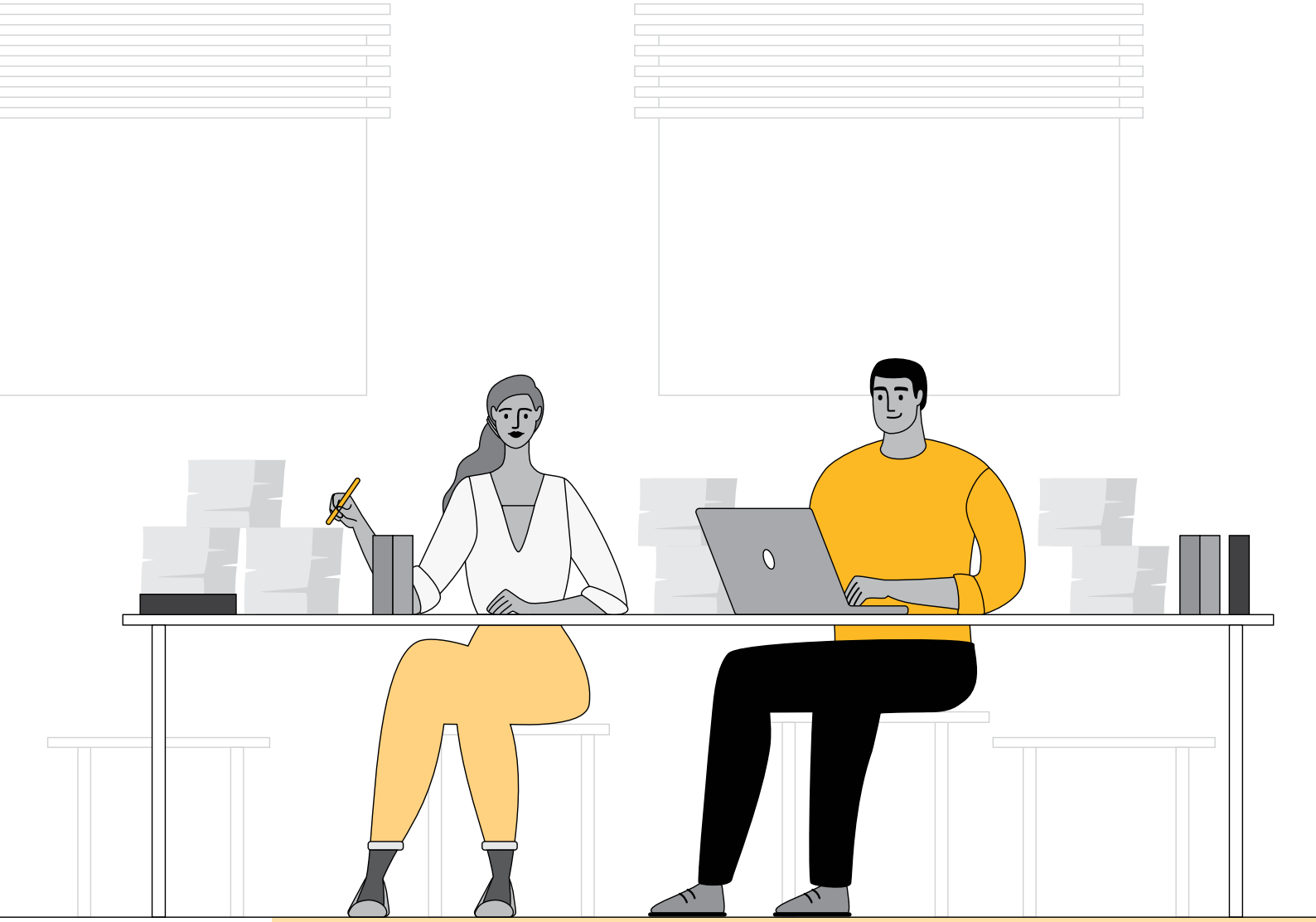
Was ist das Setzen von Grenzen? Eine Grenze ist eine Schwelle, ein Haltepunkt. Das Setzen von Grenzen kann hilfreich sein, bietet Raum zum Atmen und kann im besten Fall ein Gefühl von Privatsphäre, Sicherheit und Gewissheit vermitteln. Grenzen können in physische und emotionale Kategorien eingeteilt werden. Zu den physischen Grenzen gehören der eigene Körper, das Gefühl für den persönlichen Raum und die Privatsphäre im Allgemeinen, während die emotionalen Grenzen das Selbstwertgefühl und die Fähigkeit, die eigenen Gefühle von denen anderer zu trennen, schützen. Dazu können Überzeugungen, Verhaltensweisen, Entscheidungen, Verantwortungsbewusstsein und Ähnliches gehören.

Das Setzen von Grenzen kann Ihnen dabei helfen:

— persönliche Grenzen zu erkennen;
— auf sich selbst, Ihre Kollegen und die der Behörde anvertrauten Antragstellenden zu achten;
— Klarheit über die Aufgaben zu schaffen, die innerhalb eines bestimmten Zeitfensters zu erledigen sind;
— Verwirrung und Missverständnisse zu vermeiden;
— dafür Sorge zu tragen, dass die Arbeit effektiv, effizient und wirkungsvoll ist;
— Situationen zu vermeiden, in denen einzelne Führungskräfte und Mitarbeitende mit Direktkontakt ihre Machtposition missbrauchen könnten.

Es kann manchmal eine Herausforderung sein, zwischenmenschliche Grenzen zu setzen. Zu den Herausforderungen beim Setzen von Grenzen gehört die Sorge, einen Kollegen oder Vorgesetzten zu verletzen oder zu verärgern, wenn „Nein“ gesagt wird, oder die Sorge, ein Gefühl der Disharmonie oder Abneigung zwischen Teammitgliedern oder zwischen sich selbst und einem Vorgesetzten zu erzeugen.

([62]) In Anhang 12 „Grenzen setzen und Stabilisierungstechniken nach schwerwiegenden Ereignissen“ findet sich eine Übung für die Festlegung von Grenzen.



6. INTERVENTIONEN ZUR ENTWICKLUNG DER HANDLUNGS-KOMPETENZ

Die Ergebnisse der ersten Bestandsaufnahme des EASO zur Personalfürsorge in den EU+-Ländern, die 2019 durchgeführt wurde, zeigen, dass die meisten im Asyl- und Aufnahmewesen tätigen Fachkräfte diesen Bereich **aus freien Stücken** für sich gewählt haben. Sie halten die Arbeit mit Personen, die internationalen Schutz beantragen, zwar für anspruchsvoll, aber auch für lohnend. Anhand der Analyse der Antworten von Fachkräften mit Direktkontakt im Rahmen der Bestandsaufnahme lassen sich drei Hauptfaktoren erkennen, die für das Wohlbefinden des Personals von Bedeutung zu sein scheinen.

> 46 % [der Befragten] gaben an, dass ihr Arbeitgeber Schulungen zur Stressbewältigung, zur Selbstfürsorge und zu anderen damit verbundenen Maßnahmen anbietet ([63]).

— Eine **konstruktive** und **vertrauensvolle Teamdynamik**, die Raum für kollegialen, fachlichen und persönlichen Austausch bietet.
— Eine **wirksame** und **einfühlsame Führung** auf allen Ebenen, um den ständigen Zugang der Mitarbeitenden zu Vorgesetzten sicherzustellen, die über die Fähigkeiten und die Zeit verfügen, ihr Team zu unterstützen. Klare Arbeitsanweisungen und klar festgelegte Rollen und Zuständigkeiten sowie Standards für die Aufgabenerfüllung stärken das Sicherheitsgefühl der Mitarbeitenden und sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima.
— **Transparente**, **klare** und **unkomplizierte Personalfürsorgeverfahren**, durch die das Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens der Mitarbeitenden gestärkt werden.

Neben den in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellten Maßnahmen kann auch die Gestaltung und Durchführung spezieller berufsbezogener Schulungsprogramme für Führungskräfte und Mitarbeitende im Asyl- und Aufnahmewesen ein weiteres Instrument zur Steigerung des Wohlbefindens sein. Diese Programme können auch präventiv wirken und, falls erforderlich, potenzielle Stressfaktoren im Zusammenhang mit der **Arbeitsumgebung** und dem **Arbeitskontext** beseitigen.

Wenn die Behörden den Führungskräften und Mitarbeitenden mit Direktkontakt ermöglichen, ihre auf das Wohlbefinden ausgerichteten Handlungskompetenzen zu erweitern, können sie den folgenden Standard erfüllen.

PFS 6: Entwicklung von Handlungskompetenzen

Schulungskurse zur Entwicklung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitenden mit Direktkontakt und Führungskräften können ein wirksames Instrument zur Förderung des Wohlbefindens des Personals sein. Die Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln und zu wachsen, trägt zur Motivation und Zufriedenheit am Arbeitsplatz bei, beides wichtige Komponenten des Wohlbefindens ([64]). Für jede Behörde ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden über die erforderlichen Kenntnisse verfügen.

([63]) EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, S. 11 (eingeschränkt zugängliches Dokument).

([64]) Siddiqui, M. N., „Success of an organisation is a result of employees performance“, in *Advances in Social Sciences Research*, Bd. 1, Nr. 4, 2014, S. 179-201.

Die Einführung und Umsetzung eines kohärenten, auf das Wohlbefinden des Personals ausgerichteten Schulungsprogramms ist als Kernelement der Personalfürsorgestrategie jeder Asyl- und Aufnahmebehörde zu betrachten. Ein Schulungskonzept, mit dem das Ziel verfolgt wird, das Wissen und die Fähigkeiten des Personals sowohl in Bezug auf die fachliche Kompetenz als auch auf das Bewusstsein für das Wohlbefinden des Personals zu fördern, ist für die Erreichung aller vorgeschlagenen Standards maßgebend. Ein gut durchdachtes Einführungsprogramm bietet dem Personal eine Orientierung im Hinblick auf die organisatorischen Strukturen und Systeme, einschließlich der Ansätze und Verfahren im Bereich des Wohlbefindens und der Sicherheit des Personals. Schulungen zu den Themen Kommunikation, Stressbewältigung und-prävention, Selbstfürsorge, Management und Führung, Teambildung und kulturelle Orientierung tragen dazu bei, Burnout, Fehlkommunikation und Arbeitsüberlastung zu verhindern und das körperliche und geistige Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Diese Elemente sollen, in Verbindung mit speziellen Schulungen zum Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen, dem Personal die notwendigen Informationen über die geltenden Verfahren und die Fähigkeiten vermitteln, die erforderlich sind, um in solchen Situationen im besten Interesse der Personen, die internationalen Schutz beantragen, und der Mitarbeitenden mit Direktkontakt zu handeln und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

6.1. DIE VORTEILE VON INVESTITIONEN IN DIE HANDLUNGSKOMPETENZEN DES PERSONALS

Kenntnisse und Fähigkeiten sind für jede Behörde, auch für Asyl- und Aufnahmeeinrichtungen, von entscheidender Bedeutung. Investitionen in neue Mitarbeitende sowie laufende Investitionen in bereits in der Behörde tätige Mitarbeitende sorgen für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und erhöhen die Chancen der Behörde, die gesteckten Ziele zu erreichen.

Das Personal in Asyl- und Aufnahmeeinrichtungen sollte während seiner gesamten beruflichen Laufbahn weitergebildet werden, um sicherzustellen, dass es den Anforderungen einer Tätigkeit gerecht wird, die aufgrund des sich ändernden Rechtsrahmens und der Entwicklungen im Asylbereich häufig Flexibilität erfordert. Werden Mitarbeitende mit Direktkontakt in ihrem ohnehin schon schwierigen Arbeitsumfeld nicht unterstützt, fühlen sie sich oft überfordert und schlecht gerüstet, um die täglichen Aufgaben zu bewältigen. Sie könnten in diesem Fall stressbedingte Symptome entwickeln. Durch die Schulungen werden die Mitarbeitenden informiert und ihr Wissen erweitert. Die Entwicklung von Fähigkeiten verhindert zudem, dass das Gefühl entsteht, den täglichen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Werden den Mitarbeitenden die erforderlichen Informationen und die Möglichkeit zur Entwicklung von Handlungskompetenzen strukturiert und rechtzeitig zur Verfügung gestellt, steigen ihr Selbstvertrauen und ihre Motivation. Sie fühlen sich dann gut aufgehoben, da sie

erkennen, dass die Führungsebene bereit ist, sie zu unterstützen. Die Schulungen werden häufig in Gruppen durchgeführt, wodurch die Teambildung gefördert wird.

Gut ausgebildete Mitarbeitende mit Direktkontakt sind im anspruchsvollen Asyl- und Aufnahmebereich dadurch sowohl leistungsfähiger als auch resilienter und sorgen dafür, dass die Führungskräfte die Teams weniger beaufsichtigen müssen, ohne dass die fachliche Qualität beeinträchtigt wird. Investitionen in Mitarbeitende verringern in vielen Fällen auch das Risiko einer hohen Personalfluktuation.

6.2. ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSKOMPETENZEN IM BEREICH PERSONALFÜRSORGE

In diesem Leitfaden wird ein Beispiel für ein Schulungsprogramm zur Förderung des Wohlbefindens des Personals in einer Asylbehörde oder einer Aufnahmeeinrichtung vorgeschlagen. Es kann als Orientierungshilfe bei der Erarbeitung von Schulungskonzepten dienen. Es wird vorgeschlagen, das Schulungsprogramm an den folgenden Grundsätzen auszurichten.

— Der Entwurf beruht auf einer Bedarfsanalyse, die für Mitarbeitende und Führungskräfte durchgeführt wurde.
— Das Programm stützt sich auf einen interaktiven und partizipativen Lernansatz mit einem starken Element des Lernens unter Gleichgestellten.
— Es umfasst Schulungseinheiten für persönliche Kompetenzen, die die Mitarbeitenden in die Lage versetzen, ihre Resilienz gegenüber den wichtigsten arbeitsbedingten Stressfaktoren zu verbessern.
— In dem Programm wird auf den Schulungsbedarf eingegangen, der sich aus dem Beschäftigungsverlauf des Personals ergibt (Einarbeitung, Beschäftigung, Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses).
— Das Programm umfasst maßgeschneiderte Schulungsmodelle für Mitarbeitende mit Direktkontakt und für Führungskräfte, um sicherzustellen, dass jede Personalkategorie entsprechend ihren Aufgaben und Zuständigkeiten zu einem Arbeitsumfeld beiträgt, in dem das Wohlbefinden aller Mitarbeitenden Vorrang hat.
— Standardmäßig geht mit dem Programm eine Berufsausbildung einher. Dadurch wird sichergestellt, dass das Personal über die Kenntnisse, die Fähigkeiten, die Verantwortung und die Selbstständigkeit verfügt, um eine qualitativ hochwertige Leistung zu erbringen.
— Das Programm wird regelmäßig auf der Grundlage der Überwachung des Erreichens der Schulungsziele und der Lernergebnisse aktualisiert.

Durch Schulungen zu Beschäftigungsbeginn wird sichergestellt, dass neue Mitarbeitende über die Organisationsstruktur und die vorhandenen Systeme informiert werden. In

diesen Schulungen werden interne Regeln und Vorschriften, Kommunikationsverfahren und technische Systeme sowie Sicherheitsanweisungen erörtert.

Die Berufsausbildung könnte in Form von Berufsausbildungskursen erfolgen, die im Rahmen des **Schulungsprogramms des EASO** angeboten werden, das hauptsächlich für Sachbearbeitende und andere im Asyl- und Aufnahmebereich tätige Personen in der gesamten EU gedacht ist. Das Programm umfasst Kernaspekte des Asylverfahrens, um sicherzustellen, dass die Auszubildenden in Bereichen geschult werden, die für die Erfüllung ihrer täglichen Aufgaben und spezifischen Rollen maßgeblich sind. Die Lernmethodik des EASO umfasst Online-E-Learning und Präsenzveranstaltungen, die sowohl theoretische als auch praktische Schulungsansätze ermöglichen. Das Schulungsprogramm und die Module des EASO werden derzeit gründlich überarbeitet, und zwar im Einklang mit dem bestehenden europäischen sektoralen Qualifikationsrahmen für im Asyl- und Aufnahmebereich tätige Personen, in dem berufliche Standards ([65]) mit einschlägigen Bildungsstandards ([66])/Lernergebnissen für verschiedene Personalbereiche im Asyl- und Aufnahmebereich ([67]) aufeinander abgestimmt werden.

Ziel von Schulungen zu persönlichen Kompetenzen sollte es sein, Fähigkeiten in den Bereichen Stressbewältigung, Burnout-Prävention, Umgang mit Traumata, Kommunikation mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie innerhalb von Teams, interkulturelle Sensibilität und Führung zu entwickeln.

Bedarfsanalysen und Evaluationen: Das Schulungsprogramm für die Personalfürsorge einer Behörde wird auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse für verschiedene Kategorien des Personals, darunter sowohl Berufsanfänger als auch erfahrene Fachkräfte, erstellt. Es soll durch einen jährlichen Schulungsplan umgesetzt werden. Der jährliche Schulungsplan sowie das Schulungsprogramm sind regelmäßig (jährlich oder halbjährlich) auf der Grundlage der Überwachung und Bewertung der durchgeführten Schulungsmaßnahmen und der Erreichung der Fortbildungsziele und Lernergebnisse zu aktualisieren. Die Behörde, die ein Schulungsprogramm durchführt, muss die erforderlichen Instrumente zur Bedarfsanalyse und Überwachung entwickeln.

In Tabelle 4 werden die Phasen der Beschäftigung berücksichtigt: Einarbeitung, Beschäftigung und Beendigung der Beschäftigung. Für jede Phase gibt es eine empfohlene Mindestanzahl von Schulungen, bei denen der Fokus auf die Einarbeitung, die berufliche Entwicklung und die persönlichen Kompetenzen gelegt wird. Die Schulungen können je nach Schwerpunkt sowohl intern als auch mit Unterstützung externer Partner und Fachkräfte durchgeführt werden.

([65]) EASO, European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials, 2021.

([66]) EASO, European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials – occupational standards for asylum and reception officials, 2021.

([67]) EASO, Training and Learning Strategy, 2019; EASO, Annual Training Report, 2019; EASO, Training plan, 2020.

TABELLE 4: Liste der Themen des Schulungsprogramms nach Beschäftigungsstufe und Personalkategorie

BESCHÄFTIGUNGS-STUFE	ART DER SCHULUNG	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/SCHULUNGSTHEMEN	FÜR INITIIERUNG/UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE			GESCHULTE PERSONALKATEGORIE		
			FÜHRUNGSKRAFT	PERSONAL-/ VERWALTUNGS-ABTEILUNG	INTERNE/ EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	ANGEHÖRIGE DER PERSONALABTEI-LUNG	SONSTIGES PERSONAL
Einarbeitung/vor Beschäftigungsbeginn	Einführung 1: Organisationsstruktur und Systeme des Arbeitsplatzes	Organisationskultur (einschließlich Hierarchien und Kommunikationskanäle)		✓		✓	✓	✓
		Überblick über Verfahren, Regeln, Vorschriften und Gesetze		✓		✓	✓	✓
		Verwaltungsverfahren		✓		✓	✓	✓
		Leitlinien zur Betrugs- und Korruptionsbekämpfung/zum Schutz vor (sexueller) Belästigung oder Ähnliches		✓				
		Verhaltenskodex		✓				
		Organisationsstruktur und Leitungsteam (Hierarchie)		✓		✓	✓	✓
	Einführung 2: Technische Systeme und Ausrüstung	Verwendung der einschlägigen Büroausstattung		✓		✓	✓	✓
		Nutzung der internen Kommunikationsplattformen der Organisation		✓		✓	✓	✓
		Einschlägige IT-Software für den Asylbereich (z. B. Maris in Deutschland, Eurodac, COI-Portal, Informations- und Dokumentationssystem des EASO)		✓		✓	✓	✓
Einarbeitung/vor Beschäftigungsbeginn	Einführung 3: Sicherheit und Logistik/Beschaffung	Erste-Hilfe-Schulungen		✓				
		Briefing und Sicherheitsschulungen (auch für Auslandseinsätze)		✓		✓	✓	✓
		Brandschutzunterweisung			✓	✓	✓	✓
		Sicherheit am Arbeitsplatz, verhaltensbasierte Sicherheit, Sicherheitskultur und Sicherheitszirkel		✓	✓	✓	✓	✓

BESCHÄFTIGUNGS-STUFE	ART DER SCHULUNG		ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/SCHULUNGSTHEMEN	FÜR INITIIERUNG/UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE			GESCHULTE PERSONALKATEGORIE		
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONAL-/ VERWALTUNGS-ABTEILUNG	INTERNE/ EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	ANGEHÖRIGE DER PERSONALABTEI-LUNG	SONSTIGES PERSONAL
Beschäftigung (fortlaufende Unterstützung)	Berufliche Entwicklung		Einstellung, Personalauswahl und Leistungsbeurteilung des Personals		✓		✓		✓
			Schulungsmodule zur beruflichen Weiterbildung im Bereich Asyl: gemäß dem Schulungsprogramm des EASO (wie im Schulungskatalog des EASO beschrieben) Lernpfade für bestimmte Berufsprofile im Asylbereich ([68])		✓	✓			
			Datenschutz		✓				
	Persönliche Kompetenzen	Kommunikation und Kommunikationstechniken	Kommunikationsarten	✓		✓	✓		✓
			Grenzen setzen	✓		✓	✓		✓
			Umgang mit schwierigen Kollegen	✓		✓	✓		✓
			Kommunikation mit schutzbedürftigen Personen, einschließlich Antragstellenden	✓		✓			✓
			Verhandlungstechniken	✓		✓	✓		✓
			Umgang mit Konflikten	✓		✓	✓		✓
			Deeskalationsstrategien	✓		✓	✓		✓
		Stressbewältigung	Definition und Erkennen von Stress, Burnout und sekundären Traumata	✓		✓	✓		✓
			Stressbewältigung und Stärkung der Resilienz	✓		✓	✓		✓
			Stressprävention und Instrumente zur Selbstfürsorge	✓		✓	✓		✓
		Interkulturelle Bewusstseinsbildung	Kulturelle Vielfalt	✓		✓	✓		✓
			Schutz- und Antidiskriminierungsmaßnahmen	✓		✓	✓		✓
				✓		✓			

([68]) Weitere Informationen über das Schulungsprogramm des EASO finden sich in EASO, Training Catalogue. EASO, Valetta, 2021; und in EASO, Training plan, 2020.

BESCHÄFTIGUNGS-STUFE	ART DER SCHULUNG		ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/SCHULUNGSTHEMEN	FÜR INITIIERUNG/UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE			GESCHULTE PERSONALKATEGORIE		
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONAL-/ VERWALTUNGS-ABTEILUNG	INTERNE/ EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	ANGEHÖRIGE DER PERSONALABTEI-LUNG	SONSTIGES PERSONAL
Beschäftigung (fortlaufende Unterstützung)	Persön-liche Kompe-tenzen	Führen und Leiten im Asylbereich	Definition von Führung und Management		✓	✓	✓		
			Dimensionen der Führung		✓	✓			
			Erwartungen an Führungskräfte		✓	✓			
			Führungsqualitäten im alltäglichen Betrieb und Zeitmanagement		✓	✓			
			Managementtheorien		✓	✓			
			Strategisches Denken und Planen/Notfallplanung		✓	✓			
			Entscheidungsfindung		✓	✓			
			Schaffung einer ausgewogenen Arbeitsbelastung (Grundsätze und Vorteile)		✓	✓			
			Übertragung von Aufgaben		✓	✓			
			Schaffung eines Gleichgewichts zwischen Qualität und Effizienz		✓	✓			
		Teambildung ([69])	Wie wird ein Team gebildet (Phasen der Teambildung und Teamdynamik)?		✓	✓	✓		
			Was macht ein Team erfolgreich und was kann die Teamarbeit beeinträchtigen?		✓	✓	✓		
			Techniken und Aktivitäten zur Teambildung		✓	✓	✓		
			Coaching		✓	✓	✓		

([69]) Teambildung ist als fortlaufender Prozess zu sehen, der Aktivitäten im Zusammenhang mit dem gesamten Beschäftigungsverlauf der Teammitglieder umfasst, einschließlich des Eintritts neuer Mitarbeitender in das Team, der Zugehörigkeit zum Team während der Beschäftigung und des Ausscheidens aus dem Team am Ende der Beschäftigung.

BESCHÄFTIGUNGS-STUFE	ART DER SCHULUNG		ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/SCHULUNGSTHEMEN	FÜR INITIIERUNG/UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE			GESCHULTE PERSONALKATEGORIE		
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONAL-/ VERWALTUNGS-ABTEILUNG	INTERNE/ EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	ANGEHÖRIGE DER PERSONALABTEI-LUNG	SONSTIGES PERSONAL
Beschäftigung (fortlaufende Unterstützung)	Persön-liche Kompe-tenzen	Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	Strategien zur Bewältigung eines schwerwiegenden Ereignisses und zur Stärkung der Resilienz (auf persönlicher Ebene und aus der Sicht einer Führungskraft zur Unterstützung eines Teammitglieds)		✓	✓	✓		✓
			Trauma und sekundäres Trauma (Anzeichen und Bewältigungsstrategien)		✓	✓			
			Unmittelbare, mittelfristige und langfristige Unterstützung für Mitarbeitende mit Direktkontakt und Antragstellende		✓	✓			
Ende der Beschäftigung	Vorbereitung auf den Austritt		Konstruktive Austrittsgespräche führen/Feedback einholen		✓		✓		
			Erstellung von Dokumenten (Referenzen, Leistungsnachweise usw.)				✓		

Hinweis: COI (country of origin information) steht für „Herkunftsländerinformationen“.

Zusammenfassung: Die Mitarbeitenden im Asyl- und Aufnahmebereich sollten im Rahmen der Schulungen **informiert** und in die Lage versetzt werden, ihre Leistungs- und Teamfähigkeit zu stärken, eine selbstbewusste und empathische Kommunikation zu üben und ihre Stressresistenz zu verbessern. Schulungsprogramme sollten mit dem Ziel konzipiert werden, negative Folgen zu **vermeiden**, die sich für das Personal ergeben könnten, das einer konstant hohen Arbeitsbelastung und einem anspruchsvollen und häufig wechselnden Arbeitsumfeld ausgesetzt ist. Ist ein Schulungsprogramm gut konzipiert und wird es regelmäßig auf der Grundlage von Bedarfsanalysen überarbeitet, lassen sich Personalfluktuation, Krankenstand, schlechte Leistungen und zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz verringern.

Schulungen können auch dazu dienen, die Fachkräfte im Asyl- und Aufnahmebereich zu **stärken**. Gut ausgebildete Mitarbeitende sind besser mit den Fähigkeiten ausgestattet, die sie benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen und auf Stresssituationen zu reagieren (z. B. durch die Fähigkeit, mit schwerwiegenden Ereignissen umzugehen). Mit den Schulungsmaßnahmen entfällt zwar nicht die Notwendigkeit weiterer Personalfürsorgemaßnahmen wie Teambesprechungen, pädagogische Betreuung und kollegiale Unterstützung, allerdings wird die Notwendigkeit einer umfassenden und ständigen Aufsicht durch den Vorgesetzten verringert. Darüber hinaus kann eine Schulung die Art und Weise **verändern**, wie Teammitglieder miteinander umgehen. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass sie umsorgt werden, fühlen sie sich besser integriert und sind eher bereit, in ihre Arbeit zu investieren. Es liegt in der Natur des Menschen, für jemanden arbeiten zu wollen, der die Mitarbeitenden respektiert und diesen Respekt auch zeigt.

ANHÄNGE

ANHANG 1: BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

In diesem Leitfaden wird **Personalfürsorge** ([70]) 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 der Arbeitstätigkeit erhalten und an entsprechenden **Schulungsmaßnahmen** teilgenommen haben.

Der Begriff „**Wohlbefinden**“ ([71]) 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 ([72]).

Stress ([73]) 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 ([74]) 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 nicht mehr bewältigen können.

Der Begriff „**arbeitsbedingter Stress**“ ist klar von **beruflichen Herausforderungen** abzugrenzen ([75]). Eine Arbeit, die als Herausforderung empfunden wird, kann körperlich und seelisch neue Energie freisetzen und ein Ansporn sein, sich neue Fähigkeiten

---

([70]) Your Europe, Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2020.

([71]) 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.

([72]) „Growth and transformation“, *InPractice: 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.

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

([74]) Hassard, J., und Cox, T., Work-related stress: Nature and management, OSHwiki, 2015.

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

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, Mitgefühlsmüdigkeit, Burnout, sekundäre Traumatisierung, Erkrankungen des Bewegungsapparats und Herz-Kreislauf-Probleme sind nur einige Beispiele.

Mitgefühlsmüdigkeit ([76]) bezeichnet eine Verringerung der Fähigkeit, Empathie zu empfinden, z. B. 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 ([77]) 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.
— Die **berufliche Leistungsfähigkeit** impliziert das Gefühl, kompetent und erfolgreich zu sein und etwas erreicht zu haben; bei fortschreitendem Burnout-Syndrom nimmt dieses Gefühl ab.

([76]) Vlack, T. V., Tools to Reduce Secondary Trauma and Compassion Fatigue, Tend Academy, 2017.

([77]) 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.

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

Ein **sekundäres Trauma** (78) 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 ([79]) bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, mit der sich berufsbedingte psychosoziale Gefahren aufgrund dessen, wie sie erlebt werden und mit welchen Empfindungen sie verbunden sind, negativ auf die 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. Sie 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** ([80]) 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 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:

([78]) Siehe auch die Informationen des Headington Institute: Pearlman, L. A., und McKay, L., Vicarious Trauma: What Can Managers Do?, Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

([79]) EU-OSHA, Managing psychological risks: Drivers and barriers, OSHwiki, 2017.

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

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

Mitarbeitende mit Direktkontakt können beispielsweise 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“, „Teamleitende“ 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, z. B. Teamleitende und Koordinatoren.

ANHANG 2: 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

Bewerbende(r):

Gesprächseinleitung

— Die Mitglieder des gesprächsführenden Gremiums werden vorgestellt.
— Danken Sie dem/der Bewerbenden 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: 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: — 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:**
Schlüsselbereich: Arbeitsmoral und Ergebnisorientiertheit (einschlägige Werte: Verantwortungsbewusstsein, Kreativität und Rechtschaffenheit) (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: — 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 — Versteht, wie wichtig Teambildung ist — Versteht, wie wichtig konstruktives, individuelles Feedback und die regelmäßige Kommunikation mit dem Team sind — Schätzt Vielfalt und betrachtet sie als Wettbewerbsvorteil	**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: 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: — Sieht neben den Teammitgliedern auch sich selbst in der Verantwortung für die Zielerreichung — Nimmt eine angemessene Planung vor — Delegiert Aufgaben und priorisiert sie gut — 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: — Versteht, wie wichtig Teams sind — Fordert zeitnah an geeigneter Stelle weiteres Fachwissen an — Verfolgt bei der Planung von Aufgaben/Aufträgen einen partizipativen Ansatz — 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: — Setzt Kollegen gegenüber angemessen 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:**
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 Antragstellender kommt mit einer Rasierklinge in der Hand auf Sie zu und droht, sich umbringen, 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.	Beispielantworten: — 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.	**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: Verhaltenskodex		
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?	Beispielindikatoren: — Erkennt, dass es sich um eine schwerwiegende Anschuldigung handelt, der sofort über geeignete interne Meldekanäle nachgegangen werden muss — Erwähnt eine Nulltoleranz-Einstellung in Bezug auf sexuellen Missbrauch/sexuelle Belästigung (was auch Personen einschließt, die internationalen Schutz beantragt haben)	**Anmerkung:** **Endergebnis:**
Gesamtergebnis		

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 im Falle einer Zusage bestätigen.
— Überprüfen Sie die Angaben und die Eignung von Referenzpersonen, die vor Erteilung einer Zusage kontaktiert werden müssten.
— Prüfen Sie das polizeiliche Führungszeugnis.

Weitere Schlüsselbereiche je nach Stellenprofil können sein: technisches Fachwissen (einschließlich Fähigkeiten, Kompetenzen und Berufserfahrung), Zusammenarbeit (auch mit Spendern oder dem Partnermanagement vor Ort), Finanzen (Haushaltszyklus), Monitoring und Evaluation usw.

ANHANG 3: TEILSTANDARDISIERTE JOURS FIXES ODER EINZELGESPRÄCHE

Checkliste 1: Zur Verwendung durch Führungskräfte während ihrer regelmäßigen teilstandardisierten Einzelgespräche mit Mitgliedern ihres Teams.

I. Organisation des Termins	**Status** (bei Abschluss Häkchen setzen)
1. Den Teilnehmenden rechtzeitig über Ort und Zeit sowie den Zweck des Termins informieren	
2. Sich über den Bildungsstand und die Berufserfahrungen des Teilnehmenden informieren	
3. Fragen vorbereiten, um relevante Themen abzudecken	
4. Einen geeigneten Ort für den Termin vereinbaren und die Vertraulichkeit wahren	
5. Sonstige praktische Punkte zum Termin erledigen (Schreibwaren und Erfrischungen bereitstellen o. Ä.)	
II. Durchführung des Termins	
1. Beginn des Termins mit Einführung	
2. Sicherstellen, dass der Teilnehmende den Zweck des Gesprächs verstanden hat	
3. Den Teilnehmenden informieren, dass das Gespräch vertraulich ist	
4. Beziehung aufbauen	
5. Eine Sprache verwenden, die der Teilnehmende leicht verstehen kann	
6. Offene Fragen verwenden, die beschreibende Antworten zulassen	
7. Bei Bedarf Folgefragen stellen	
8. Fragen auf konstruktive Art und Weise formulieren	
9. Gelegenheit für Fragen und Rückmeldungen bieten	
10. Einen Abschnitt für Ihre Beobachtungen vorsehen	
11. Mit einer Zusammenfassung abschließen und über die nächsten Schritte informieren	
III. Nachbereitung des Termins	
1. Die Informationen bewerten und Ihre Beobachtungen in dem entsprechenden Abschnitt festhalten	
2. Gegebenenfalls weiterverweisen (Fortbildungskurse, interne Psychologen)	
3. Sicherstellen, dass die Informationen ordnungsgemäß an die Personalabteilung weitergeleitet werden, damit sie in die Personalakte aufgenommen werden können	
4. Die Ergebnisse in der Beurteilungsphase nachverfolgen	

Mögliche Fragen ([81]) **die für den ersten Jour fixe vorzubereiten sind** ([82])

— Waren Sie schon einmal in einem ähnlichen Kontext beschäftigt?
— Inwiefern war die Tätigkeit ähnlich oder anders?
— Vor welchen Herausforderungen standen Sie in der anderen Tätigkeit?
— Wie haben sich diese Herausforderungen auf Sie ausgewirkt? Welche Gefühle haben sie in Ihnen ausgelöst?
— Wie haben Sie den Umgang damit bewältigt? Was war hilfreich für Sie und was erwies sich als weniger hilfreich?
— Was erwarten Sie in diesem beruflichen Kontext?
— Was sind Ihre Stärken? Wenn ich Ihren früheren Kollegen die gleiche Frage stellen würde, was würden sie mir antworten? Was können Sie mir über Ihre persönlichen Herausforderungen erzählen?
— Was motiviert Sie in diesem Arbeitsbereich? Woran sind Sie interessiert?

([81]) Diese Fragen können je nach Arbeitsort und Aufgabenstellung leicht variieren.

([82]) Panou, A., und Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Es wird empfohlen, diese Fragen neuen Mitarbeitenden zu stellen.

ANHANG 4: MUSTERUMFRAGEN ZUR BESCHÄFTIGUNGSQUALITÄT (EINSCHLIEßLICH ENTSENDUNGEN)

Im Folgenden sind einige Fragen aufgeführt, die als nützlich gelten können, um einen allgemeinen Überblick über die Zufriedenheit des Personals in einem bestimmten Umfeld zu erhalten. Diesem Musterfragebogen sind einige gezielte Fragen beigefügt, die Behörden den Mitarbeitenden, die in andere EU+-Länder entsandt wurden, stellen können.

A. FÜR FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG UND AUSTRITTSGESPRÄCHE

MUSTERUMFRAGE					
1. Beruf und Privatleben					
1.1. Wie lange sind Sie schon in Ihrem derzeitigen Beruf bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber tätig?	WENIGER ALS 6 MONATE	6-12 MONATE	1-3 JAHRE	3-5 JAHRE	LÄNGER ALS 5 JAHRE
1.2. Sind Sie in Ihrer Haupttätigkeit fest angestellt, werden Sie nach Stunden bezahlt oder kommt ein anderes Verfahren zur Entlohnung zum Tragen?	MONATLICHES GEHALT	BEZAHLUNG NACH STUNDEN	SONSTIGES (BITTE ANGEBEN)		
1.3. Welche der folgenden Antworten beschreibt Ihren üblichen Arbeitszeitplan am besten?	FRÜHSCHICHT	SPÄTSCHICHT	NACHT-SCHICHT	ROTATION	AUF ABRUF
1.4. An wie vielen Tagen im Monat erbringen Sie Überstunden?	BITTE GEBEN SIE DIE ANZAHL DER TAGE AN:				
1.5. Falls Sie in Ihrer Haupttätigkeit Überstunden machen, sind diese obligatorisch (werden sie von Ihrem Arbeitgeber verlangt)?	JA	NEIN	SONSTIGES (BITTE ANGEBEN)		
1.6. Wie leicht oder schwierig ist es, während der Arbeit eine Pause zu machen, um sich um persönliche oder familiäre Angelegenheiten zu kümmern?	SEHR LEICHT	MÖGLICH, ABER NICHT SEHR LEICHT	ZIEMLICH SCHWIERIG	SEHR SCHWIERIG	
1.7. Wie oft kollidieren die Anforderungen Ihrer Arbeit mit Ihrem Familienleben?	HÄUFIG	GELEGENT-LICH	SELTEN	NIE	
1.8. Wie oft kollidieren die Anforderungen Ihres Familienlebens mit Ihrer beruflichen Tätigkeit?	HÄUFIG	GELEGENT-LICH	SELTEN	NIE	
1.9. Wie viele Stunden bleiben Ihnen nach einem durchschnittlichen Arbeitstag, um sich zu entspannen oder Aktivitäten nachzugehen, die Ihnen Spaß machen?	BITTE MACHEN SIE WEITERE ANGABEN:				
1.10. Gehen Sie neben Ihrer Haupttätigkeit noch einer anderen Arbeit oder einer anderen Tätigkeit gegen Bezahlung nach?	JA	NEIN			
2. Arbeitsbedingungen					
2.1. In meinem Job ist es erforderlich, dass ich ständig etwas Neues lerne.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU	
2.2. Ich habe zu viel Arbeit, um alles zufriedenstellend zu erledigen.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU	

MUSTERUMFRAGE				
2.3. Meine Fähigkeiten werden in meinem Job voll ausgeschöpft.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
2.4. Ich werde an meinem Arbeitsplatz mit Respekt behandelt.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
2.5. An meinem Arbeitsplatz bin ich dem Risiko einer körperlichen Verletzung ausgesetzt.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
2.6. Wenn ich mich aufgrund meines Arbeitsumfelds unsicher fühle, kann ich von meinem Recht Gebrauch machen, aus dem Team auszuscheiden.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
2.7. Es werden keine nennenswerten Kompromisse eingegangen oder Abstriche gemacht, wenn es um die Sicherheit der Arbeitnehmenden geht.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
2.8. An meinem Arbeitsplatz arbeiten die Mitarbeitenden und die Führungsebene zusammen, um möglichst sichere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
2.9. Die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen sind an meinem Arbeitsplatz gut.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
2.10. Die Bedingungen an meinem Arbeitsplatz erlauben es mir, so produktiv zu sein, wie ich es nur kann.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
2.11. Mein Arbeitsplatz wird reibungslos und effizient geführt.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3. Führung am Arbeitsplatz				
3.1. Die Aufstiegschancen sind gut.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.2. Die Arbeitsorganisation und die Bürokultur sind für die Teamarbeit förderlich.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.3. Die Beteiligung an Entscheidungen, die das Personal betreffen, wird gefördert.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.4. Die Erwartungen in Bezug auf die zu erledigenden Aufgaben werden klar kommuniziert.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.5. Ich habe die Möglichkeit, meine eigenen besonderen Fähigkeiten zu entwickeln.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.6. Ich erhalte ausreichend Hilfe, darunter auch Zugang zu Ressourcen (z. B. zu geeigneter Ausrüstung), um meine Aufgaben zu erledigen.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.7. Ich erhalte ausreichende und relevante Informationen, um gute Arbeit zu leisten.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.8. Mir wird viel Freiheit bei der Gestaltung meiner Arbeit gelassen – solange sie professionell erledigt wird.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.9. Mein (direkter) Vorgesetzter kümmert sich um das Wohlbefinden seines Teams.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.10. Mein Vorgesetzter unterstützt mich dabei, meine Arbeit so gut wie möglich zu erledigen.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU

MUSTERUMFRAGE				
3.11. Ich vertraue den Führungskräften an meinem Arbeitsplatz.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.12. Die Sicherheit der Mitarbeitenden hat für die Behörde, für die ich tätig bin, eine hohe Priorität.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.13. Beförderungen werden fair und transparent vorgenommen.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.14. Ich kann mich auf meine Kollegen verlassen, wenn ich Hilfe brauche.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.15. Die Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sind an meinem Arbeitsplatz gut, respektvoll und professionell.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
3.16. Ich erhalte positives Feedback von meinem/meinen Vorgesetzen, wenn ich die Arbeit gut erledigt habe.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
4. Rassismus und Diskriminierung				
4.1. Fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz in irgendeiner Weise aufgrund Ihrer ethnischen Zugehörigkeit diskriminiert?	JA	NEIN		
4.2. Fühlen Sie sich in Ihrem Beruf in irgendeiner Weise aufgrund Ihres Geschlechts diskriminiert?	JA	NEIN		
4.3. Fühlen Sie sich in Ihrem Beruf in irgendeiner Weise aufgrund Ihres Alters diskriminiert?	JA	NEIN		
4.4. Wurden Sie in den letzten zwölf Monaten bei der Arbeit von einem anderen Mitarbeitenden sexuell belästigt?	JA	NEIN		
4.5. Wurden Sie in den letzten zwölf Monaten bei der Arbeit von einer Person bedroht oder auf andere Weise belästigt?	JA	NEIN		
4.6. Haben Sie das Ereignis über die entsprechenden Meldekanäle gemeldet?	JA	NEIN	ES GIBT KEINE MELDEKANÄLE.	
5. Körperliches und emotionales Wohlbefinden				
5.1. Haben Sie an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz Zugang zu Programmen zur Stressbewältigung oder zum Stressabbau?	JA	NEIN	WEIß NICHT	
5.2. Wie oft hatten Sie in den letzten zwölf Monaten Probleme beim Einschlafen oder beim Durchschlafen?	IM ALLGEMEINEN SCHLAFE ICH GUT.		ICH HATTE MEHRERE WOCHEN LANG HINTEREINANDER/AB UND ZU SCHLAFSTÖRUNGEN.	ICH KANN EINFACH NICHT RICHTIG SCHLAFEN.
5.3. Sind Sie der Meinung, dass diese Einschlaf- und Durchschlafstörungen mit dem Stress bei der Arbeit zusammenhängen?	JA	NEIN		
5.4. An wie vielen Tagen im letzten Monat haben Sie sich krank gefühlt?	AN KEINEN TAGEN		AN 1 ODER 2 TAGEN	MINDESTENS IN JEDER WOCHE
5.5. Bietet Ihr Arbeitsplatz eine hohe Arbeitsplatzsicherheit?	JA	NEIN		

MUSTERUMFRAGE				
5.6. Wie oft war Ihre psychische Verfassung im vergangenen Monat Ihrer Meinung nach eher schlecht bzw. wie oft fühlten Sie sich niedergeschlagen/traurig/verärgert?	ZU OFT		NORMAL	
5.7. Die Momente, in denen ich mich im letzten Monat schlecht gefühlt habe, hingen hauptsächlich mit der Arbeit zusammen.	JA	NEIN		
5.8. Hat mich mein schlechter körperlicher oder geistiger Gesundheitszustand im vergangenen Monat daran gehindert, meinen üblichen Tätigkeiten nachzugehen, z. B. Selbstfürsorge, Arbeit und Freizeitgestaltung?	JA	NEIN		
5.9. Ich finde meine Arbeit oft zu stressig.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
5.10. Ich fühle mich am Ende eines Arbeitstages oft erschöpft.	STIMME VOLL UND GANZ ZU	STIMME ZU	STIMME NICHT ZU	STIMME GANZ UND GAR NICHT ZU
5.11. Im letzten Monat hatte ich mindestens eine Woche lang täglich Kopfschmerzen.	JA	NEIN		
5.12. Im letzten Monat hatte ich mindestens eine Woche lang täglich Rückenschmerzen.	JA	NEIN		
5.13. Im letzten Monat hatte ich mindestens eine Woche lang täglich Bauchschmerzen.	JA	NEIN		
5.14. Im letzten Monat habe ich mich während der Arbeitszeit verletzt.	JA	NEIN		
6. Allgemeine Aspekte				
6.1. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?	SEHR ZUFRIEDEN	ZIEMLICH ZUFRIEDEN	NICHT SEHR ZUFRIEDEN	GAR NICHT ZUFRIEDEN
6.2. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem allgemeinen Arbeitsklima in Ihrer Organisation?	SEHR ZUFRIEDEN	ZIEMLICH ZUFRIEDEN	NICHT SEHR ZUFRIEDEN	GAR NICHT ZUFRIEDEN
6.3. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem allgemeinen Führungsstil in Ihrer Organisation?	SEHR ZUFRIEDEN	ZIEMLICH ZUFRIEDEN	NICHT SEHR ZUFRIEDEN	GAR NICHT ZUFRIEDEN

Bei der Auswertung ist zunächst den orange markierten Bereichen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Ein oder zwei Antworten in den orange markierten Feldern deuten zwar nicht unbedingt auf ein schwerwiegendes Problem hin, aber es ist ratsam, wachsam zu sein, da sie auf ein Bedürfnis eines Mitarbeitenden hinweisen könnten. Daher sollten alle Antworten ganzheitlich betrachtet werden. Nur mittels eines ganzheitlichen Ansatzes lässt sich ermitteln, welche Punkte dringend angegangen werden müssen und welche Punkte zunächst zurückgestellt werden können. Ein personal- und bedarfsorientierter Ansatz wird empfohlen. Bejaht der Mitarbeitende **Fragen im Zusammenhang mit Diskriminierung, sexuellem Missbrauch und sexueller Belästigung oder persönlicher Sicherheit**, so sind **in Absprache mit dem Mitarbeitenden sofortige Folgemaßnahmen erforderlich**. Bei der Verwendung dieser Umfragen sollte stets die Vertraulichkeit gewahrt werden.

B. BEISPIELFRAGEN NACH EINER ENTSENDUNG

Wenn sich ein Experte bereit erklärt hat, in einem anderen EU+-Land Unterstützung im Bereich Asyl oder Aufnahme zu leisten, wird empfohlen, nach seiner Rückkehr Rückmeldungen zu den folgenden Bereichen einzuholen, um die Unterstützung der Behörde in Zukunft zu verbessern.

Vorbereitungsphase
Würden Sie die vor der Abreise erhaltenen Informationen über die zu erfüllenden Aufgaben (Erwartungen der empfangenden Stelle) als ausreichend bewerten? JA/NEIN *Verbesserungsvorschläge:*
Würden Sie die vor der Abreise erhaltenen Informationen über das allgemeine Arbeitsumfeld als ausreichend bezeichnen? JA/NEIN *Verbesserungsvorschläge:*
Würden Sie die vor der Abreise erhaltenen Informationen über Ihre Kontaktperson am Einsatzort als ausreichend einstufen? JA/NEIN *Verbesserungsvorschläge:*
Waren die Informationen, die Sie vor Ihrer Abreise darüber erhalten haben, wie Sie in (gesundheits- und sicherheitsbezogenen) Notfällen Unterstützung anfordern können, Ihrer Meinung nach ausreichend? JA/NEIN *Verbesserungsvorschläge:*
Wurden Ihnen die erforderlichen Informationen zur Verfügung gestellt, und hatten Sie die Möglichkeit, sich bei Bedarf an einen Personalbetreuer/ein Notfallteam zu wenden? JA/NEIN
Einsatzphase
Würden Sie die Unterstützung durch Ihr eigenes Team während Ihres Einsatzes als ausreichend bewerten, sodass Sie Ihre täglichen Aufgaben erfüllen können? JA/NEIN *Verbesserungsvorschläge:*
Würden Sie die Unterstützung, die Sie von der empfangenden Stelle im anderen Land erhalten, als wirksam und ausreichend für die Erfüllung Ihrer täglichen Aufgaben bewerten? JA/NEIN *Verbesserungsvorschläge:*
Wurden Ihnen bei Ihrer Ankunft die allgemeinen Meldekanäle, einschließlich derjenigen für (gesundheits- und sicherheitsbezogene) Notfälle mitgeteilt? JA/NEIN
Fakultativ: Haben Sie das Angebot genutzt, sich während Ihres Einsatzes an einen Personalbetreuer zu wenden? JA/NEIN/Diese Möglichkeit gab es nicht.
Phase nach dem Einsatz
Hatten Sie die Möglichkeit, Ihren Einsatz mit Ihrem direkten Vorgesetzten und/oder einer anderen Person Ihrer Wahl (z. B. Unterstützungsteams, Berater) zu besprechen? JA/NEIN *Verbesserungsvorschläge:*
Wenn Sie an Ihre allgemeinen Erfahrungen bei der Unterstützung eines anderes Landes denken: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren Kollegen einen solchen Einsatz empfehlen würden?

ANHANG 5: BURNOUT-SELBSTTEST

Im Internet stehen zahlreiche Selbsteinschätzungen zur Verfügung, die Aufschluss darüber geben, wie hoch Ihr Risiko eines Burnouts ist. Das nachstehende Beispiel stammt aus einer Online-Quelle (verfügbar unter www.mindtools.com).

Burnout-Selbsttest ([83])

15 AUSSAGEN ZUM BEANTWORTEN	NIE (1 PUNKT)	SELTEN (2 PUNKTE)	GELEGENTLICH (3 PUNKTE)	HÄUFIG (4 PUNKTE)	SEHR HÄUFIG (5 PUNKTE)
1. Ich fühle mich erschöpft und habe keine körperliche oder emotionale Energie mehr.					
2. Ich denke negativ über meinen Job.					
3. Ich bin strenger und weniger mitfühlend mit Menschen, als sie es möglicherweise verdienen.					
4. Ich lasse mich von kleinen Problemen oder von meinen Mitarbeitenden und meinem Team leicht verärgern.					
5. Ich fühle mich von meinen Kollegen missverstanden oder nicht gewürdigt.					
6. Ich habe das Gefühl, dass ich niemanden habe, mit dem ich reden kann.					
7. Ich habe das Gefühl, dass ich weniger erreiche, als ich sollte.					
8. Ich habe das Gefühl, unter einem unangenehmen Erfolgsdruck zu stehen.					
9. Ich habe das Gefühl, dass ich in meinem Job nicht das bekomme, was ich will.					
10. Ich habe das Gefühl, dass ich in der falschen Behörde oder im falschen Beruf bin.					
11. Ich bin in Bezug auf verschiedene Aspekte meines Jobs frustriert.					
12. Ich habe das Gefühl, dass die Behördenpolitik oder -bürokratie mich daran hindern, gute Arbeit zu leisten.					
13. Ich habe das Gefühl, dass es mehr zu erledigen gibt, als ich praktisch bewältigen kann.					
14. Ich habe das Gefühl, dass mir die Zeit fehlt, um viele der Dinge zu tun, die für eine qualitativ hochwertige Arbeit wichtig sind.					
15. Ich merke, dass ich nicht so viel Zeit zum Planen habe, wie ich es gerne hätte.					
Gesamtergebnis:					

Zählen Sie zusammen, wie oft sie „nie“, „selten“, „gelegentlich“, „häufig“ und „sehr häufig“ angekreuzt haben, um Ihre Gesamtpunktzahl zu ermitteln.

([83]) In Anlehnung an ein Beispiel von MindTools: „Burnout Self-Test“ (Burnout-Selbsttest).

Für die Auswertung schlägt MindTools ([84]) folgendes System vor:

PUNKTZAHL	ANMERKUNG
15-18	Keine Anzeichen für einen Burnout erkennbar.
19-32	Es sind kaum Anzeichen für einen Burnout erkennbar, es sei denn, einige Faktoren sind besonders schwerwiegend.
33-49	Seien Sie vorsichtig! Es besteht die Gefahr eines Burnouts, vor allem, wenn Sie mehrere hohe Punktzahlen verzeichnet haben.
50-59	Sie sind stark anfällig für einen Burnout. Unternehmen Sie dringend etwas dagegen.
60-75	Sie sind sehr stark anfällig für einen Burnout. Unternehmen Sie dringend etwas dagegen.

([84]) Weitere nützliche Hilfsmittel, z. B. ein Stresstagebuch, finden Sie unter MindTools, Stress Diaries – Identifying Causes of Short-Term Stress, 2016.

ANHANG 6: INTERVISIONSMETHODEN

A. DIE ZEHN-SCHRITTE-METHODE

Das Ziel hierbei ist, den Fallgeber bei der Bewältigung eines realen Problems oder einer plötzlichen Entwicklung in einer Arbeitssituation zu unterstützen. In zehn klaren Schritten (und einem Vorbereitungsschritt) wird der Fallgeber durch einen Prozess von der Beschreibung der Situation bis hin zur Formulierung konkreter Maßnahmen geführt. Die zentralen Fragen lauten immer, wie sich der Fallgeber sowohl zum Fall als auch zu den anderen Akteuren in diesem Fall verhält: Auf welche Gedanken und Annahmen stützt er sich? Wie bewusst ist sich der Fallgeber dieser versteckten Antriebskräfte? Wie „richtig“ sind sie?

Durch die Struktur der Methode wird sichergestellt, dass die anderen Teilnehmenden ihre eigenen Analysen und Probleme nicht auf den Fall des Fallgebers projizieren. Bei dieser Methode hat der Fallgeber die Kontrolle darüber, wie die Gruppe mit dem Fall umgeht, denn er bestimmt, wie weit er in den Fall einsteigen möchte. Die vorgeschlagenen Schritte bieten dem Fallgeber während des Prozesses Zeit zum Nachdenken.

Darüber hinaus haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, gezielt auf die Fragen der anderen Gruppenmitglieder und die Reaktionen des Fallgebers auf diese Fragen zu achten, wodurch ihr eigener Lernprozess gefördert wird. Die Struktur sorgt beim Fallgeber zudem für ein Gefühl der Gelassenheit. Die Teilnehmenden drängen sich nicht gegenseitig aus dem Weg, um Fragen zu stellen. Durch die Schritte wird der Gruppenleiter in seiner Rolle stark unterstützt.

VORTEILE DIESER METHODE

- Aufgrund ihrer Struktur gibt es am Ende der Zehn-Schritte-Methode selbstverständlich eine klare Handlungsanweisung. Im Rahmen der Methode wird auf der Grundlage der neu gewonnenen Erkenntnisse ausdrücklich ein konkreter Handlungsbedarf gefordert.
- Die Methode eignet sich für unerfahrene Intervisionsgruppen, da sie leicht zu erlernen ist.
- Die Struktur gibt dem Fallgeber ein sicheres und beruhigendes Gefühl sowie eine Orientierungshilfe.
- Die Teilnehmenden lernen aktiv von den Fragen der anderen sowie durch die Rückmeldungen des Fallgebers.
- In den ruhigen Phasen hat der Fallgeber Gelegenheit und Zeit, über den Prozess und das, was er durchmacht, nachzudenken.

NACHTEILE

- Die Teilnehmenden können die feste Struktur schon nach nur wenigen Anwendungen als einschränkend empfinden. Dadurch steigt das Risiko, dass die Teilnehmenden bei der Durchführung der Schritte weniger sorgfältig vorgehen.

— Das Durchlaufen aller zehn Schritte kann einem als sehr zeitaufwendig vorkommen.
— Die Methode ist weniger geeignet, um einen Einblick in die zugrunde liegenden Werte und Normen des Fallgebers zu erhalten.

STOLPERFALLEN

— Die Methode besteht aus zwei Phasen: In der ersten Phase geht es darum, das Problem zu untersuchen und zu präzisieren. In der zweiten Phase wird ein alternativer Ansatz unter die Lupe genommen. In der Praxis neigen die Menschen dazu, sich mehr auf die erste Phase zu konzentrieren. Wenn dies der Fall ist, ist die Methode weniger wirksam, weshalb unbedingt ein Gleichgewicht zwischen den Phasen zu wahren ist.
— Liegt der Schwerpunkt stärker auf der zweiten Phase, nehmen die Teilnehmenden eher eine beratende Rolle ein und helfen dem Fallgeber weniger, eigene Erkenntnisse zu gewinnen.
— Die konsequente Durchführung der Schritte erfordert Disziplin. Wird die Struktur aus den Augen verloren, führt dies schließlich zu einem Konzentrationsverlust und mangelndem Engagement.

BEDINGUNGEN/LOGISTIK IN BEZUG AUF DIE ANWENDUNG	
Dauer	2 bis 2,5 Stunden
Gruppengröße	Fünf bis acht Personen
Erforderliche Gegenstände	Flipchart und Marker

DIE ZEHN SCHRITTE DER INTERVISION

VORBEREITUNG

Der Gruppenleiter und der Fallgeber besprechen im Vorfeld den Fall und die damit zusammenhängende Frage und wählen die zu verwendende Methode aus. Der Fallgeber stellt den Fall in einigen Sätzen vor und endet mit „Meine Frage ist …“. Der Fallgeber liefert den Teilnehmenden vorab eine Beschreibung des Falles und gibt an, welche Intervisionsmethode verwendet wird.

Schritt 1: Beschreibung des Falles
Der Fallgeber informiert kurz über die Situation und spricht über seine Eindrücke, Überlegungen und seine Einschätzungen der am Fall beteiligten Personen. Zu diesem Zeitpunkt kann der Fallgeber seine faktischen Beobachtungen und seine bewusste Erfahrung mit dem Fall darlegen. Er erzählt, wie er sich in der jeweiligen Situation verhalten und was er bisher unternommen hat. Er stellt das Problem vor, während die Teilnehmenden aufmerksam zuhören, ohne Fragen zu stellen. Die Teilnehmenden versuchen, sich ein möglichst klares Bild von der Situation zu machen.

Schritt 2: Fragen der Teilnehmenden

Die Teilnehmenden stellen dem Fallgeber klärende Fragen, um sich ein möglichst vollständiges Bild von der Situation zu machen. Jeder Teilnehmende formuliert drei Fragen, mit denen er einige Aspekte der Beziehung zwischen dem Fallgeber und dem Fall klären kann. Die Teilnehmenden stellen offen formulierte Fragen und vermeiden es, Vorschläge zu machen oder als Fragen formulierte Anregungen zu geben. Die Fragen werden auf einem Flipchart festgehalten.

Der Fallgeber hört aufmerksam zu und nimmt die Fragen zur Kenntnis ([85]). Er antwortet noch nicht darauf. Der Gruppenleiter versucht, in der Gruppe für eine ruhige Atmosphäre zu sorgen, um jeder Frage gerecht zu werden, damit der Fallgeber die Fragen verarbeiten kann.

Schritt 3: Beurteilung der Fragen durch den Fallgeber
Der Fallgeber nimmt sich die Zeit, eine Frage nach der anderen zu beurteilen, wobei er jede Frage mit „+“ (warm), „0“ (neutral) oder „–“ (kalt) bewertet. „Warm“ bedeutet, dass die Frage für die vom Fallgeber gestellte Frage relevant ist. „Kalt“ bedeutet, dass die Frage seiner Ansicht nach für den Fall nicht relevant ist. „Neutral“ bedeutet, dass die Frage interessant sein könnte, aber dass nicht klar ist, ob sie tatsächlich einen Bezug zum Fall hat. Sollte eine Frage unklar sein, kann der Fallgeber um Erläuterung bitten. Die Teilnehmenden reagieren nicht auf die Beurteilung des Fallgebers. Sie können jedoch auf etwaiges Zögern und seine Körpersprache achten. Es gibt keine Diskussion.

Schritt 4: Beantwortung der Fragen durch den Fallgeber
Der Fallgeber beantwortet die mit „+“ (warm) gekennzeichneten Fragen kurz und prägnant. Er entscheidet, ob er als neutral und/oder kalt gekennzeichnete Fragen beantworten möchte. Währenddessen äußern sich die Teilnehmenden nicht und beginnen auch keine Diskussion, selbst wenn die Antwort ihrer Meinung nach nicht mit der in Schritt 3 gegebenen Bewertung übereinstimmt.

Schritt 5: Letzte Fragerunde (oder fakultative Plauderrunde)
Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, erneut Fragen zum Problem des Fallgebers zu stellen. Dies wird so lange fortgesetzt, bis es keine Fragen mehr gibt. Der Fallgeber antwortet so präzise wie möglich. Es gibt hierbei keine Diskussion. Das Augenmerk liegt auf den Antworten auf mit „+“ (warm) gekennzeichneten Fragen, um Unsicherheiten und Dilemmas zu erkennen. Der Gruppenleiter stellt sicher, dass der Fallgeber die Zeit hat, sich die Fragen anzuhören und sie angemessen zu beantworten.

FAKULTATIV

Dieser Schritt kann durch eine „Plauderrunde“ ersetzt werden. Anstatt Fragen zu stellen, können die Teilnehmenden darüber sprechen, was sie bisher erfahren haben und welchen Eindruck es auf sie gemacht hat. Der Fallgeber ist während dieser Gesprächsrunde

([85]) Dies bietet die Möglichkeit, über eigene Gefühle/Gedanken zu bestimmten Themen nachzudenken.

anwesend, sitzt aber mit dem Rücken zur Gruppe. Er beteiligt sich nicht und wird nicht angesprochen. Er macht sich Notizen zum Gesagten. Im Anschluss daran wird der Fallgeber gefragt, was ihm aufgefallen ist.

Schritt 6: Formulierung der Kernaussage des Falles
Die Teilnehmenden notieren die Kernaussage des Problems des Fallgebers. Die Teilnehmenden versetzen sich in die Lage des Fallgebers und notieren Folgendes: „Mein Problem ist …“. Der Fallgeber schreibt ebenfalls auf, wie er sich nach den ersten fünf Schritten mit seinem Problem fühlt. Das Problem sollte in Bezug auf das „Handeln“ und die „Rolle“ analysiert werden. Auch der Charakter des Fallgebers oder seine dominante Sichtweise können zur Sprache kommen. Sämtliche Aussagen, mit Ausnahme derer des Fallgebers, werden auf dem Flipchart notiert.

Schritt 7: Bewertung der Kernaussagen durch den Fallgeber
Der Fallgeber bewertet die Aussagen auf dem Flipchart mit „+“ (warm), „0“ (neutral) oder „–“ (kalt) (siehe auch Schritt 3). Es gibt keine Diskussion.

Schritt 8: Entscheidung des Fallgebers
Der Fallgeber notiert das Thema so, wie es formuliert wurde, auf dem Flipchart und sagt, was ihm an den Aussagen der Teilnehmenden gefällt (Schritt 7). Anschließend erklärt er, warum er eine Aussage mit „+“ (warm), „–“ (kalt) oder „0“ (neutral) gekennzeichnet hat. Er gibt dann für jede Aussage an, was er in seiner eigenen Kernaussage verwenden möchte.

Die anderen Teilnehmenden erläutern die Beweggründe für ihre eigenen Formulierungen. Anschließend können klärende Fragen gestellt werden, bei denen es um das Verhalten, die Sichtweise oder den Stil des Fallgebers geht. Der Fallgeber schließt diesen Schritt ab, indem er sein Problem neu formuliert und dies auf dem Flipchart festhält. Er formuliert es z. B. im Sinne eines Spannungsverhältnisses zwischen gewünschtem und tatsächlichem Handeln oder zwischen beruflichen Zielen und den in der Situation entstehenden Erwartungen.

Schritt 9: Faktoren, die für Fortschritte sorgen
Die Teilnehmenden befassen sich mit den Faktoren, die den Fallgeber daran hindern, sein Verhalten zu ändern. Der Fallgeber erläutert, wie er mit dem Problem umgehen könnte, damit er sich in diesem Fall anders verhalten kann. Er weist auf konstruktive und hinderliche Elemente hin.

Mögliche Fragen

— Was möchte ich ändern?
— Welche Veränderungen kommen auf mich zu?
— Welche Elemente sind die Ursache des Dilemmas?
— Welche Gegenpole verursachen das Zögern?
— Welche Vorteile und Einwände kann ich erkennen?
— Welche Auswirkungen kann ich erkennen?
— Was muss ich beachten?
— Wie kann ich dies angehen?
— Welche Schritte möchte ich unternehmen?
— Was möchte ich lernen?
— Worauf möchte ich von nun an achten?
— Was wollte ich über mich selbst herausfinden?
— Was sind die Ergebnisse dieser Einsicht, was werde ich damit machen?
— Was will ich in einer Woche, in einem Monat oder in einem Quartal erreichen?
— Sagt dies etwas darüber aus, wie ich „lerne“?

Schritt 10: Erkenntnisse der Teilnehmenden und Reflexion über die Intervision
Jeder Teilnehmende schreibt seine eigenen Erkenntnisse auf. Was habe ich aus diesem Fall gelernt? Es könnte sich um bevorzugte Denk- und Fragemethoden handeln, darum, was eine Frage konstruktiv macht oder nicht, oder darum, was aus den Fragen anderer Teilnehmender gelernt wurde, usw.

Der Gruppenleiter bespricht die Intervisionssitzung mit dem Fallgeber und den Teilnehmenden. Ziel der Besprechung ist es,

— die Ergebnisse der Falldiskussion festzuhalten,
— den Fall als Lernerfahrung zu sehen und den Erfolg der angewendeten Methode zu erkennen.

B. DIE METHODE DER HILFREICHEN FRAGEN

Den ganzen Tag über stellen wir uns und anderen Menschen viele Fragen, um nützliche Informationen zu sammeln. Bei der Intervision geht es darum, dem Fallgeber dadurch zu helfen, dass die richtigen Fragen gestellt werden. Gute Fragen sind solche, die ihm weiterhelfen.

Mit der Methode der hilfreichen Fragen erhalten die Teilnehmenden Aufschluss darüber, was eine sinnvolle Frage für die Intervision ausmacht. Dies ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung.

— Die Methode gibt Aufschluss über die Beweggründe der fragenden Person und die Wirkung der Frage.

— Die Methode der hilfreichen Fragen ist auch eine Lernmethode. Sie sorgt für eine bessere Qualität der Fragen, die in der Intervisionsgruppe und in anderen (beruflichen) Situationen gestellt werden.

Mithilfe dieser Methode soll der Fallgeber erkennen, was eine Frage für ihn bedeutet und ob sie ihm hilft, Erkenntnisse über seinen Fall zu gewinnen. Viele Fragen der Teilnehmenden entspringen ihrem Wunsch, Informationen über den Kontext des Falles zu erhalten. Der Fallgeber kennt diese Einzelheiten bereits, sodass ihm Fragen nach dem Kontext keinen zusätzlichen Nutzen bringen. Beispiel: Wie groß ist die Behörde? Seit wann läuft das Projekt? Welche Art von Führungsstil legt die verantwortliche Person an den Tag? Der Einfachheit halber werden diese Fragen als „Fragen der Neugier“ bezeichnet. Diese Art von Fragen der Teilnehmenden dient nicht dazu, dem Fallgeber zu helfen.

Es ist durchaus üblich, im Gespräch mit einem Antragsteller von einem Kollegen unterbrochen zu werden und so den roten Faden in Bezug auf die Fragen, die gestellt werden müssen, zu verlieren. Ein Kollege stellt vielleicht andere Fragen. Hinzu kommt, dass eine Liste von Fragen, die Sie im Kopf haben, Sie davon ablenken kann, den Antworten zuzuhören, da Sie sich stattdessen auf die verbleibenden Fragen konzentrieren.

Die Methode der hilfreichen Fragen verlangt von Ihnen, dass Sie sich auf den Fallgeber konzentrieren und auf dessen Antworten und nonverbales Verhalten achten, damit Sie seinen (und nicht Ihren eigenen) Gedankengang unterstützen können.

Die Methode verhilft einer Intervisionsgruppe dazu, die Qualität ihrer Fragen enorm zu verbessern. Da der Fallgeber die Leitung hat, kann er seine eigenen Chancen auf eine erfolgreiche Intervision verbessern. Es ist Sache des Fallgebers anzugeben, ob er eine Frage für seinen Fall hilfreich findet oder nicht. Nicht hilfreiche Fragen werden weder beachtet noch beantwortet. Dies ist direktes Feedback zu den Fragen und Gedanken der Teilnehmenden.

Vorteile: Mit dieser Methode wird ein Einblick in die Vielfalt der Fragen und ihre Auswirkungen auf den Fallgeber ermöglicht. Es gibt viele Möglichkeiten, Fragen zu stellen. Es kann bereichernd sein, unterschiedliche Fragen zu hören. So können Sie Ihr eigenes Repertoire an Fragen erweitern. Fallgeber lernen, dass man im Alltag dazu tendiert, alle Fragen zu beantworten. Es scheint eine automatische Reaktion zu sein, auf Fragen zu antworten. Anhand der Methode der hilfreichen Fragen erkennen sie, dass es besser ist, darüber nachzudenken, ob die Frage für sie hilfreich ist, und dann der Person, die die Frage gestellt hat, eine Rückmeldung dazu zu geben.

— Menschen lernen, indem sie direktes Feedback zu den gestellten Fragen geben und erhalten. Die Teilnehmenden können ihre Fragen umformulieren und erneut stellen. So erfahren sie, was dem Fallgeber in diesem konkreten Fall wirklich hilft.
— Durch diese Methode wird der Intervisionsprozess beschleunigt. Da nicht hilfreiche Fragen ignoriert werden, wird weniger Zeit für die Beantwortung irrelevanter oder nicht hilfreicher Fragen aufgewendet.

— Hilfreiche Fragen geben Aufschluss über die Wirkung einer Frage. Nicht nur der Fallgeber profitiert davon, auch die Teilnehmenden können Erfahrungen sammeln und den Umgang mit Fragen üben, die wirklich nutzbringend sind. Der Fallgeber hilft den Teilnehmenden dabei, zu lernen, ob Fragen hilfreich sind, indem er entscheidet, welche Fragen beantwortet werden. Dadurch erhalten die Teilnehmenden direktes Feedback.
— Der Fallgeber nimmt konstruktive Fragen schnell an. Hilfreiche Fragen sind zielführender. Durch ein schnelleres Tempo und die größere Wirkung wird die Intervision noch erfolgreicher.
— Die Methode eignet sich auch für unerfahrene Gruppen und ist eine gute Übung für eine Intervisionsgruppe, die die Qualität ihrer Fragen verbessern möchte.

NACHTEILE

— Anfangs kann die Methode zu einem Stillstand in der Gruppe führen. Die Teilnehmenden werden aus ihrer Komfortzone herausgeholt, weil einige ihrer Fragen für den Fallgeber nicht hilfreich sind und daher unbeantwortet bleiben.
— Die Methode kann dazu führen, dass eine Gruppe schweigt, wenn die Teilnehmenden Schwierigkeiten haben, hilfreiche Fragen zu formulieren.

STOLPERFALLEN

— Der Fallgeber könnte automatisch Fragen beantworten, die nicht hilfreich sind.
— Der Gruppenleiter sollte sich auf den Fallgeber konzentrieren, der schließlich entscheidet, ob eine Frage hilfreich ist oder nicht.
— Der Fallgeber soll keine sozial erwünschten (oder politisch korrekten) Antworten geben, sondern er soll zum Ausdruck bringen, ob etwas hilfreich ist oder nicht.
— Für die Methode ist eine konstruktive und offene Haltung gegenüber der anderen Person erforderlich. Menschen neigen dazu, etwas vom eigenen Standpunkt aus zu betrachten und nicht vom Standpunkt des Fallgebers.
— Manchmal fällt jemandem keine hilfreiche Frage ein. Diese Person könnte sich vielleicht als „Versager“ fühlen. Es ist gut zu wissen, dass die Fragen, die gestellt werden, in einem bestimmten Fall hilfreich sein können oder nicht.
— Die Teilnehmenden sollten dies als Lernmöglichkeit verstehen und nicht als Wettbewerb, wer die meisten oder besten Fragen stellt.

BEDINGUNGEN/LOGISTIK IN BEZUG AUF DIE ANWENDUNG	
Dauer	1 bis 1,5 Stunden
Gruppengröße	Fünf bis acht Personen
Erforderliche Gegenstände	Keine

Mögliche Fragen

— Was bedeutet dies für Sie?
— Wie wäre es, wenn …?
— Was sind die Alternativen zu …?
— Was könnten Sie noch tun?
— Was haben Sie selbst davon?
— Können Sie mir von einer Situation erzählen, in der die Dinge für Sie anders gelaufen sind?
— Welche Auswirkung hatte das auf Sie?
— Was gefällt Ihnen an …?
— Was sind Ihre Ziele?
— Was könnte geschehen, wenn …?
— Welche Eigenschaften mussten Sie mitbringen?

Vorbereitung: Der Gruppenleiter und der Fallgeber besprechen im Vorfeld den Fall und die damit zusammenhängende Frage und wählen die zu verwendende Methode aus. Der Fallgeber stellt den Fall in einigen Sätzen vor und endet mit „Meine Frage ist …“. Der Fallgeber liefert den Teilnehmenden und dem Gruppenleiter vorab eine Beschreibung des Falles und gibt an, welche Methode verwendet wird.

Schritt 1: Beschreibung des Falles
Der Gruppenleiter erklärt die Methode. Der Fallgeber sollte sich die Zeit nehmen, jede Frage zu analysieren, und dann sagen, wie er sich dabei fühlt/woran er dabei denkt und ob die Frage für ihn hilfreich ist oder nicht. Nicht hilfreiche Fragen sollten nicht beantwortet werden. Der Fallgeber erläutert seinen Fall in kurzen Sätzen und schließt mit der Frage zu dem Fall ab. Sie kann auf einem Flipchart festgehalten werden.

Schritt 2: Formulierung von Fragen
Die Teilnehmenden schreiben einige Fragen auf, die sie gerne stellen würden und die als Einstieg dienen können. Sobald die Fragen notiert wurden, ordnet jeder Teilnehmende die Fragen in der Reihenfolge, in der er sie stellen möchte.

Schritt 3: Stellen der Fragen
— Ein Teilnehmender stellt die erste Frage. Der Fallgeber analysiert die Frage stillschweigend. Er ermittelt dann, wie er sich fühlt/woran er denkt, wenn er diese Frage hört, und sagt, ob sie hilfreich ist. Regt die Frage den Fallgeber dazu an, über sein Problem nachzudenken? Die Frage wird noch nicht beantwortet. Nur wenn der Fallgeber die Frage für hilfreich hält, gibt er eine konkrete Antwort. **Fakultativ:** Der Teilnehmende erläutert, warum er diese Frage gestellt hat. Anschließend erarbeitet die Gruppe, ob die Wirkung der Frage der Absicht des Fragestellenden entspricht.
— Der nächste Teilnehmende stellt seine erste Frage, woraufhin ebenso verfahren wird. Fragen mehrere Teilnehmende das Gleiche, kann der Gruppenleiter entscheiden,

dass eine Frage auch mehrmals gestellt werden darf. Manchmal können kleine Unterschiede hilfreich sein. Wenn dies nicht der Fall ist, wird die nächste Frage in der Rangfolge gestellt.

— Die Teilnehmenden bringen abwechselnd Fragen vor. Gegebenenfalls notieren sie für sich, ob und warum eine Frage hilfreich war oder nicht. Der Gruppenleiter prüft regelmäßig mit dem Fallgeber, ob das Thema des Falles angepasst werden muss.

Schritt 4: (Fakultative) Runde mit konstruktivem Geplauder

Wenn es schwierig wird, sich hilfreiche Fragen zu überlegen und diese zu stellen, kann der Gruppenleiter beschließen, eine konstruktive Plauderrunde einzulegen. Dadurch können die Teilnehmenden neue Einsichten gewinnen, die sie vielleicht auf neue Ideen für Fragen bringen. Wichtig ist hierbei, dass die Teilnehmenden gemeinsam nach Möglichkeiten suchen, hilfreiche Fragen zu finden. Die nächste Runde kann darauf ausgerichtet sein, diese Möglichkeiten zu erkunden. Im Gegensatz zu einem normalen Gespräch, bei dem keine Fragen gestellt werden, kann das lockere Gespräch so geführt werden, dass nur hilfreiche Fragen gestellt werden, die auf Beobachtungen oder Hypothesen beruhen. Die Fragen können die Sichtweise des Fallgebers beeinflussen.

Beispiele für Fragen

— Wie würden Sie … einschätzen?
— Was halten Sie eigentlich von …?
— Was bringt Sie in diesem Beispiel dazu, …?
— Was wären Ihre Ziele …?

Der Fallgeber gibt an, was für ihn am relevantesten war und worauf er sich im nächsten Schritt konzentrieren möchte.

Schritt 5: Zweite Fragerunde

Die zweite Fragerunde bezieht sich auf den Fallgeber. Bei den Fragen muss die Reihenfolge der Teilnehmenden nicht beachtet werden. Wenn jemandem keine hilfreiche Frage einfällt, kann er einfach sagen, worauf er hinauswill, und die Gruppe bitten, ihm bei der Formulierung der richtigen Frage zu helfen.

Schritt 6: Kern der Frage

Wurden alle Fragen gestellt, fasst jeder Teilnehmende die Kernelemente des Falles in einer konstruktiven Frage zusammen. Wenn der Teilnehmende beispielsweise der Ansicht ist, dass der Kern das Verantwortungsbewusstsein des Fallgebers in seiner Tätigkeit als Berater ist, könnte er eine Frage stellen wie „Wie wirkt sich die Tätigkeit als Berater auf Sie aus?“ oder „Was macht Ihrer Meinung nach einen guten Berater aus?“.

Wenn dies für die Teilnehmenden zu schwierig ist, könnte die Frage auch konstruktiv formuliert werden: „Mein Problem ist, dass …“ Die Beantwortung dieser Frage bietet jedem Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in die Lage des Fallgebers zu versetzen.

Schritt 7: Fallgeber: Erkenntnisse und Aktionsplan
Der Fallgeber teilt den anderen mit, welche Erkenntnisse er gewonnen hat, was er an seinem Verhalten ändern will und welche Schritte er dafür unternimmt.

Schritt 8: Erkenntnisse der Teilnehmenden
Alle Teilnehmende schreiben ihre eigenen Erkenntnisse auf. Was haben sie aus diesem Fall gelernt? Es könnte sich um bevorzugte Denk- und Fragemethoden handeln, darum, was eine Frage konstruktiv oder hinderlich macht, oder darum, was aus den Fragen der anderen Teilnehmenden gelernt wurde.

Schritt 9: Reflexion über die Intervision
Der Gruppenleiter bespricht die Intervisionssitzungen mit dem Fallgeber und den Teilnehmenden. Ziel der Besprechung ist es,

— die Ergebnisse der Falldiskussion festzuhalten,
— den Fall als Lernerfahrung zu sehen und den Erfolg der angewendeten Methode zu erkennen.

REGELN UND LEITLINIEN, DIE BEI ALLEN INTERVISIONSMETHODEN ZU BEACHTEN SIND

Um das persönliche Verhalten durch Intervision zu verbessern, sind Offenheit und Aufrichtigkeit erforderlich. Die Teilnehmenden müssen bereit sein, ihre Entscheidungen für eine bestimmte Herangehensweise an ihre Arbeit, persönliche Schwierigkeiten und Emotionen in einer Gruppe zu teilen. Um ein sinnvolles Intervisionsergebnis zu erreichen, ist es erforderlich, dass alle Teilnehmenden gleichgestellt sind. Eine offene Reflexion über das eigene Verhalten erfordert auch Vertrauen und Vertraulichkeit unter den Teilnehmenden der Intervision. Es muss dafür gesorgt werden, dass die während der Intervision ausgetauschten Informationen **vertraulich** behandelt werden.

BEDEUTUNG DER TRANSPARENZ

Die Teilnehmenden sollten im Voraus wissen, was sie von den Intervisionssitzungen erwarten können. Dies dient nicht nur dazu, dass sie sich vorbereiten können, sondern dadurch sollen auch Verwirrung und negative Überraschungen vermieden werden. Die folgenden Punkte einer Intervisionssitzung sollten im Vorfeld geklärt und kommuniziert werden:

— Umfang der Intervision (persönliche Arbeitsweise des Personals und/oder ein Fall eines Antragstellenden),
— Höchstzahl der Teilnehmenden (z. B. im Falle eines größeren Teams: nicht mehr als acht Teilnehmende),

— Häufigkeit der Intervisionssitzungen (z. B. monatlich),
— Dauer der Sitzung (maximal drei Stunden),
— Höchstzahl der je Sitzung erörterten Fälle (z. B. zwei).

DIE FOLGENDEN REGELN GEHÖREN ZU DEN WICHTIGSTEN VERHALTENSREGELN FÜR DIE TEILNEHMENDEN UND DEN GRUPPENLEITER:

— Nehmen Sie eine nicht wertende Haltung ein. Beurteilendes oder missbilligendes Verhalten oder derartige Äußerungen von anderen Teilnehmenden führen nicht zu positiven Veränderungen und sind zu vermeiden.
— Stellen Sie nach Möglichkeit keine „Warum"-Fragen. Die Frage nach dem „Warum" zeigt oft, dass Unverständnis herrscht, was als Urteil verstanden werden kann.
— Stellen Sie offene Fragen zur Klärung und fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, ihre Argumente bzw. Motive darzulegen. Beispiel: „Können Sie mir mehr darüber erzählen?" Solche Fragen liefern wichtige Informationen und tragen zu einer kooperativen Atmosphäre bei.
— Seien Sie nicht herablassend. Verzichten Sie darauf, Ratschläge zu erteilen oder vorzuschreiben, was zu tun ist oder wie man sich zu verhalten hat, einschließlich Aussagen wie „Wenn ich Sie wäre, würde ich …". Versuchen Sie, relevante Informationen und erste Vorschläge anzubieten und Alternativen zu besprechen. Versuchen Sie, den Beitrag mit den Erfahrungen der anderen Person in Verbindung zu setzen. Es sollte die Möglichkeit bestehen, eigene Entscheidungen zu treffen. Dies ist angemessener und wirksamer, als die Meinung eines anderen zu übernehmen.
— Übernehmen Sie nicht die Verantwortung für die Probleme der Kollegen. Sie sollten sie vielmehr motivieren und unterstützen, ihre Probleme selbst zu lösen.
— Hören Sie aufmerksam zu. Reden Sie nicht zu viel und interpretieren Sie nicht etwas in die Aussagen hinein, sondern stellen Sie sicher, dass Sie die Aussagen richtig verstanden haben. Dies können Sie überprüfen, indem Sie die Aussagen des Gesprächspartners, so wie Sie sie verstanden haben, zusammenfassen und nachfragen, ob sie so gemeint waren.
— Bleiben Sie nach Möglichkeit im „Hier und Jetzt". Was fühlen die Menschen jetzt, was bedeuten die Dinge/Emotionen für die Menschen jetzt, was sehen sie als neue Perspektiven usw.? In der Regel liefern diese Fragen bessere Anhaltspunkte für eine Verhaltensänderung als eine Diskussion über das Vergangene.
— Achten Sie auf Gefühle. Wie und was empfinden die Menschen? Welche Auswirkungen haben bestimmte Ereignisse auf sie usw.? Dies kann Aufschluss über die Gründe für ihr Verhalten geben.
— Zeigen Sie Verständnis und Mitgefühl. Beweisen Sie Interesse, indem Sie nachfragen, wie die Personen sich fühlen und wie es ihnen geht.
— Behandeln Sie andere mit Respekt. Zeigen Sie Wertschätzung gegenüber den Äußerungen anderer und entschuldigen Sie sich im Fall von Missverständnissen usw.
— Spielen Sie nicht den Therapeuten. Aufmerksames Zuhören ist wichtig, aber achten Sie darauf, nicht in die Rolle des Therapeuten zu schlüpfen.

ANHANG 7: TEAMBILDUNGSAKTIVITÄTEN NACH PHASE

Im Folgenden werden zusätzliche Informationen und Erläuterungen zu den verschiedenen Phasen der Teamentwicklung und den damit verbundenen Aktivitäten geliefert.

DIE FÜNF PHASEN DER TEAMENTWICKLUNG

FORMING (ORIENTIERUNGSPHASE)

— Sich vorstellen/Werdegang mitteilen
— Klare Projektziele festlegen und Ausrichtung des Projekts bestimmen
— Grenzen setzen und akzeptables Verhalten festlegen
— Beziehungen aufbauen und sich der Aufgabe nähern
— Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Teammitglieder einschätzen
— Sich vermehrt auf Teamprozesse als auf die Aufgaben konzentrieren
— Zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass jeder seine Rolle/Verantwortung zugewiesen bekommt
— Anfangen, die Organisation des Teams festzulegen

STORMING (NAHKAMPFPHASE)

— Unproduktive Verhaltensweisen erkennen und angehen
— Lernen, zuzuhören und andere Ideen und Sichtweisen zu respektieren
— Vielfalt des Denkens akzeptieren und Toleranz unter den Teammitgliedern entwickeln
— Vertrauen und Respekt entstehen lassen, indem Schwierigkeiten überwunden werden
— Zwischenmenschliche Differenzen überwinden
— Auf die Problemlösung konzentrieren und die Ziele klarstellen

NORMING (ORGANISATIONSPHASE)

— Verantwortung für Entscheidungen und Problemlösungen übernehmen
— Festlegen, wie das Team vorankommen soll
— Auf schriftlich festgehaltene und ungeschriebene Normen für die Zusammenarbeit einigen
— Bestimmen, wie Informationen weitergegeben werden sollen
— Vereinbaren, wie Konflikte gelöst werden sollen
— Entscheiden, welche Instrumente und Verfahren eingesetzt werden sollen, um Aufgaben zu erledigen
— Daten austauschen, Lösungen finden und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten
— Gut zusammenarbeiten

PERFORMING (INTEGRATIONSPHASE)

— Ohne die Aufsicht durch eine Führungskraft funktionieren
— Unabhängig werden
— Entscheidungen treffen und Probleme rasch und nachhaltig lösen
— Probleme überwinden und einen Konsens erzielen, ohne das Projekt zu behindern
— Stärken der Teammitglieder nutzen
— Mehr auf Aufgaben als auf Prozesse konzentrieren
— Unterschiedliche Meinungen annehmen, um kreative Entscheidungen zu treffen
— Delegieren und die Führungsaufgaben aufteilen
— Fortschritte beobachten, Meilensteine feiern und gutes Miteinander im Team aufbauen

ADJOURNING/ TRANSFORMING (AUFLÖSUNGSPHASE)

— Erfolge feiern
— Bewährte Praktiken und gewonnene Erkenntnisse für die künftige Nutzung festhalten
— Möglichkeiten suchen, um einen Abschluss zu finden
— Sich verabschieden und Vorkehrungen treffen, um in Kontakt zu bleiben

Quelle: © MindTools, Five stages of team development (mindtools.com).

Anmerkung: Es ist nicht immer erforderlich, einen externen Gruppenleiter hinzuzuziehen. Die Aktivitäten können z. B. auch von Teamleitern oder Personalleitern/ Spezialisten geleitet werden. Bei Interessenkonflikten sollte jedoch ein externer, neutraler Gruppenleiter hinzugezogen werden, um eine Befangenheit zu vermeiden.

PHASE 1: FORMING (ORIENTIERUNGSPHASE)

Übung zur Einführung: Common and Unique (gemeinsam und einzigartig) ([86])

20-30 Minuten (maximal) 10-20 Teilnehmende

Bilden Sie Gruppen von vier oder fünf Personen, und lassen Sie sie entdecken, was sie gemeinsam haben und welche interessanten Eigenschaften die einzelnen Personen in der Gruppe mitbringen.

ZIEL

Diese Übung fördert die Zusammengehörigkeit, denn sie hilft den Menschen zu erkennen, dass sie mehr Gemeinsamkeiten haben, als ihnen zunächst bewusst sein mag. Werden sich die Menschen ihrer eigenen einzigartigen Eigenschaften bewusst, können sie auch anderen helfen, das Gefühl zu entwickeln, der Gruppe etwas Einzigartiges bieten zu können.

MATERIALIEN

Zwei Blätter Papier und ein Stift für jede Gruppe.

ANWEISUNGEN

Bilden Sie Gruppen von fünf bis acht Personen, und geben Sie ihnen zwei Blatt Papier und einen Bleistift oder Kugelschreiber. Zunächst geht es um die **Gemeinsamkeiten**. Jede Untergruppe stellt eine Liste mit den Dingen zusammen, die sie gemeinsam haben. Die genannten Punkte müssen auf alle Mitglieder der Gruppe zutreffen. Es sollte vermieden werden, Dinge aufzuschreiben, die sichtbar sind (z. B. „alle haben Haare“ oder „wir tragen alle Kleidung“). Die Gruppe sollte dazu gebracht werden, etwas tiefer zu gehen. Nach etwa fünf Minuten sollte ein Sprecher der Gruppe die Liste vorlesen.

Je nach den Zielen der Sitzung kann dann die Hälfte jeder Gruppe in eine andere Gruppe wechseln, um eine größere Vielfalt an Eigenschaften zu erreichen. Es können auch alle Teilnehmenden in derselben Gruppe bleiben. Auf dem zweiten Blatt sollten einzigartige Eigenschaften festgehalten werden, d. h., jedes Element sollte nur auf ein Mitglied der Gruppe zutreffen. Die Gruppe versucht, mindestens zwei einzigartige Eigenschaften pro Person zu finden. Nach 5-7 Minuten kann jede Person eines der einzigartigen Merkmale vortragen, oder eine Person kann alle nacheinander vorlesen. Die anderen versuchen zu erraten, um wen es sich handelt. Auch hier sollte nichts Offenkundiges festgehalten und leicht Erkennbares vermieden werden.

([86]) Cserti, R., Common and Unique, SessionLab, 2018.

— **Aktivität 1:** Festlegung von Zielen ([87])

Teamziele sind Aussagen, die die Teams anleiten, ihre Aufgaben und die betrieblichen Anforderungen zu erfüllen. Wenn die Ziele klar und machbar sind, dienen sie nicht nur als Blaupause für das Handeln eines Teams, sondern auch als Antrieb. Ziele sind auf verschiedenen Ebenen wichtig.

— Sie bieten einen Richtwert für Verbesserung.
— Durch sie werden die Aktivitäten auf etwas ausgerichtet.
— Fortschritte können durch Ziele gemessen werden.
— Ziele verbinden das Team mit der Behörde.
— Ziele motivieren und beflügeln.
— Ziele bilden die Grundlage für die Entscheidungsfindung.
— Ziele prägen die „Wahrheit“ und den Zweck eines Teams.

Die besten Ziele sind **SMART**-Ziele. Das bedeutet, dass sie **„specific“** (spezifisch), **„measurable“** (messbar), **„achievable“** (erreichbar), **„realistic“** (realistisch) und **„timely“** (terminiert) sein sollten.

ANWEISUNGEN

Schritt 1: Das Team beantwortet die zwei folgenden Fragen, die zum Nachdenken anregen, damit es motiviert wird, sich Gedanken über das Setzen von Zielen zu machen.

— Warum gibt es das Team?
— Was ist das ideale, durch das Team zu erreichende Szenario bzw. die ideale Zukunft?

Schritt 2: Unter Berücksichtigung der Gründe für die Existenz des Teams und der idealen Zukunft schreibt jedes Teammitglied **drei Dinge** auf, **die es persönlich bis zum Ende des nächsten Jahres im Team erreichen möchte** (der Zeitraum ist an die Situation des Teams anzupassen). Mit anderen Worten: Was wären Ihre persönliche Ziele für das Team?

Schritt 3: Jedes Teammitglied teilt seine persönlichen Teamziele mit. Sie werden auf einem Whiteboard aufgelistet und gesammelt, gruppiert und dann priorisiert. Die wichtigsten Ziele werden nun anhand der SMART-Methode bewertet. Sind sie „specific“ (spezifisch), „measurable“ (messbar), „achievable“ (erreichbar), „realistic“ (realistisch) und „timely“ (terminiert)?

Schritt 4: Die ausgewählten Ziele werden dann weiterentwickelt. Dazu wird die nachstehende Tabelle ausgefüllt.

([87]) Workshop Exercices, Focusing a Team.

ZIELFORMU-LIERUNGEN	WICHTIGSTE PERSON	ERFORDERLICHE RESSOURCEN	MENSCHEN, DIE HELFEN KÖNNEN	ERFOLGS-INDIKATOREN	ZEITPLAN
Ziel 1					
Ziel 2					
Ziel 3					
usw.					

Schritt 5: Folgefragen für die Diskussion:

— Welche Hindernisse könnten es erschweren, die einzelnen Ziele zu erreichen?
— Wie können diese Hindernisse überwunden werden?
— Was können Sie selbst dafür tun, dass das Team seine Ziele erreicht?
— Wie sollten wir es anerkennen oder feiern, wenn wir ein Ziel erreichen?
— Wie halten wir uns selbst für das Erreichen der einzelnen Ziele verantwortlich?
— Wie behalten wir unsere Ziele im Auge? Wie bleiben sie in unseren Köpfen präsent, damit wir sie nicht „vergessen“ oder vernachlässigen?
— Wie können wir das Erreichen unserer Ziele effizienter gestalten? Wie schaffen wir es, dass uns das Erreichen der Ziele Spaß macht?

Die wichtigsten Punkte, die in Schritt 5 zu jeder Frage besprochen wurden, werden auf Flipchartpapier festgehalten. Dies kann so geschehen, dass jede Frage auf ein Flipchart geschrieben wird und die Teilnehmenden ihre Punkte dazu direkt auf dem Flipchart ergänzen oder, wenn die Gruppe kleiner ist, der Gruppenleiter die Kommentare der Gruppe notiert.

Klärung der Teamrollen ([88])

120-180 Minuten 1-10 Teilnehmende

Teamvereinbarungen über individuelle Rollen funktionieren wie Verträge: Sie schaffen Klarheit für die Teammitglieder und helfen, die Energie zu bündeln. Dies ist eine zweiteilige Aktivität.

ZIEL

Klären der Teamrollen

MATERIALIEN

Flipchart und Stifte für alle

([88]) Workshop Exercices, Clarifying Roles.

ANWEISUNGEN

Teil 1: Arbeitsaufgaben

Jedes Teammitglied sollte über seine spezifische Arbeitstätigkeit nachdenken und dann etwa **sieben Schlüsselaufgaben identifizieren**. Diese Aufgaben sollten in die unten stehende Tabelle eingetragen werden. Anschließend wird die Matrix wie beschrieben ausgefüllt.

IHRE ARBEITSAUFGABEN	REIHENFOLGE DER BEDEUTUNG FÜR IHRE ARBEITSTÄTIGKEIT (1 = AM WICHTIGSTEN)	ANTEIL DER ARBEITSZEIT, DEN SIE TATSÄCHLICH FÜR DIESE AUFGABE AUFWENDEN	ANTEIL DER ZEIT, DEN SIE IHRES ERACHTENS IDEALERWEISE FÜR DIESE AUFGABE AUFWENDEN SOLLTEN	A. ENTSPRICHT DIE AUFGABE IHREN FÄHIGKEITEN UND KENNTNISSEN? (1 = NEIN, 2 = ETWAS, 3 = JA)	B. GEFÄLLT IHNEN DIESE AUFGABE? (1 = NEIN, 2 = ETWAS, 3 = JA)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Teil 2: Diskussion

Das ausgefüllte Rollendiagramm wird mit dem Team geteilt. Dazu wird es an einem Flipchart angebracht oder auf andere Weise zur Schau gestellt, damit die anderen Teammitglieder es sehen können. Anschließend wird daran gearbeitet, die Rollen und Aufgaben des Teams zu klären und abzustimmen, indem die unten aufgeführten Fragen besprochen werden.

— Gibt es irgendeine Aufgabe, die Ihre Fähigkeit, einen Beitrag zur Erreichung der Teamaufgaben zu leisten, beeinträchtigt?
— Schauen Sie die Rollentabellen der anderen Teammitglieder durch. Sehen Sie da eine Aufgabe, die zu kurz kommt, dass also eine Aufgabe weniger gewürdigt wird, als sie es verdient?
— Schauen Sie erneut die Rollentabellen der anderen Teammitglieder durch. Sehen Sie da eine Aufgabe, die sich wiederholt oder der zu viel Zeit gewidmet wird?
— Haben Sie eine Aufgabe, die Ihnen nicht gefällt, während jemand anderes angedeutet hat, dass er diese Aufgabe lieber macht als Sie?
— Gibt es Möglichkeiten, Aufgaben zu konsolidieren, auszutauschen oder abzuschaffen?
— Werden zu viele Dinge erledigt, die nicht mit den von Ihnen identifizierten Teamaufgaben übereinstimmen oder korrelieren?
— Gibt es Konfliktbereiche?

— Kann der Aufwand rationalisiert werden?
— Wenn Sie sich die Informationen auf den Flipcharts ansehen, wie würden Sie Ihre Aufgaben umstrukturieren, um das Team besser unterstützen zu können?

Es sollten Notizen angefertigt werden, die gut sichtbar auf Flipchartpapier notiert werden. Dies können abwechselnd Freiwillige aus der Gruppe übernehmen.

PHASE 2: STORMING (NAHKAMPFPHASE)

Feedback geben und erhalten ([89])

120-180 Minuten 1-10 Teilnehmende

ZIEL

Die Teilnehmenden sollen **vier verschiedene Arten von Feedback** in der gleichen Situation erkennen. Durch diese Aktivität soll gezeigt werden, dass es nicht förderlich ist, wenn kein oder nur positives Feedback gegeben wird.

MATERIALIEN

Ein Golfball.

ANWEISUNGEN

Schritt 1: Aus der Gruppe werden vier Freiwillige ausgewählt.

Schritt 2: Sie werden darüber informiert, dass sie den Raum verlassen und nacheinander in den Raum zurückgerufen werden, um einen Golfball zu suchen.

Schritt 3: Die vier Freiwilligen verlassen den Raum.

Schritt 4: Die übrigen Teilnehmenden werden über ihre Rolle bei dieser Aktivität informiert.

— STUMMES FEEDBACK: Wenn der erste Freiwillige den Raum betritt, müssen die Teilnehmenden völlig still sein und dürfen sich nicht bewegen.
— NEGATIVES FEEDBACK: Wenn der zweite Freiwillige den Raum betritt, sollten alle Teilnehmenden ein negatives Feedback geben, egal, wie nah oder weit der Suchende vom Ball entfernt ist.
— HINWEIS ZU NEGATIVEM FEEDBACK: Warnung an den Gruppenleiter: Diese Situation kann verletzend sein oder unangenehm werden. Daher sollten Sie Ihre Gruppe kennen und bei Bedarf eingreifen.

([89]) Health Workforce Initiative, Effectively Giving and Receiving Feedback, Health Workforce Initiative, CA 2016.

Achten Sie auf die Gruppendynamik, aber ermutigen Sie die Teilnehmenden, die Strategie zu nutzen, um etwas über Feedback zu lernen. Weisen Sie sie an, die Art von negativem Feedback zu geben – sei es durch Worte oder Körpersprache –, die sie am Arbeitsplatz hören könnten, wenn jemand unzufrieden ist. Die Teilnehmenden sollten auf Bitten um Anweisungen oder Hilfe **nicht** reagieren (außer mit Spott).

— POSITIVES FEEDBACK: Wenn der dritte Freiwillige den Raum betritt, sollten alle Teilnehmenden ein positives, aber unspezifisches Feedback geben (z. B. „Gut gemacht“, „Mir gefällt sehr, wie Sie das angehen“), unabhängig davon, wie nah oder weit der Suchende vom Ball entfernt ist. Die Teilnehmenden sollten **nicht** auf Bitten um Anweisungen oder Unterstützung reagieren (außer mit weiteren Ausrufen wie „Sie schaffen das“ oder „Wir haben Vertrauen in Sie“).
— SPEZIFISCHES FEEDBACK: Wenn der vierte Freiwillige den Raum betritt, sollten die Teilnehmenden konkrete Hinweise und Vorschläge zum Auffinden des Balls geben, ohne dessen Versteck zu verraten. Sie sollten auf Ja-/Nein-Fragen antworten.

Schritt 5: Der Golfball wird versteckt. Die vier Freiwilligen werden nacheinander in den Raum gebeten. Jeder Freiwillige erhält das oben beschriebene Feedback.

— **Stumm:** Für den ersten Freiwilligen sollte der Golfball an einer nicht allzu schwierigen Stelle im Raum versteckt werden. Für die Suche werden 2-3 Minuten eingeplant.
— **Negativ:** Für den zweiten Freiwilligen wird ein schwierigeres Versteck gewählt. Für die Suche werden 2-3 Minuten eingeplant.
— **Positiv, aber allgemein:** Für den dritten Freiwilligen sollte ein noch schwierigeres Versteck gewählt werden. Für die Suche werden 2-3 Minuten eingeplant.
— **Spezifisch:** Für den vierten Freiwilligen sollte ein besonders schwieriges Versteck gewählt werden. Für die Suche werden 2-3 Minuten eingeplant.

Schritt 6: Die Freiwilligen werden in den Raum zurückgeholt. Anschließend werden die folgenden Fragen besprochen:

— Wie haben Sie sich bei der Suche nach dem Ball gefühlt?
— Was haben Sie aufgrund des Feedbacks, das Sie erhalten haben, gefühlt/gedacht?
— Wie hat sich das Feedback, das Sie erhalten haben, auf Ihre Leistung ausgewirkt?
— Wie hat sich das Feedback, das Sie erhalten haben, auf Ihre Gefühle gegenüber den Personen ausgewirkt, die Ihnen das Feedback gegeben haben?
— Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie jeden Tag diese Art von Feedback erhalten würden?
— Denken Sie an Ihre Erfahrungen am Arbeitsplatz – welche Art von Feedback haben Sie bei Ihrer Arbeit erhalten?

Konflikt-Aktivität – vier Wörter ([90])
Anmerkung: Diese Aktivität sollte von einer **neutralen Person** geleitet werden, die nicht Teil des Teams und/oder nicht an dem Konflikt beteiligt ist.

60-120 Minuten 10-20 Teilnehmende

ZIEL

Die Teammitglieder sollen dazu gebracht werden, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten zu bewältigen, und herausfinden, wie verschiedene Teammitglieder mit Konflikten umgehen.

MATERIALIEN

Ein Blatt Papier und ein Stift für jede Person.

ANWEISUNGEN

Schritt 1: Jedes Teammitglied wird gebeten, vier Wörter aufzuschreiben, die es mit dem Wort „Konflikt“ verbindet.

Schritt 2: Die Teammitglieder werden gebeten, sich in Paaren zusammenzutun und die vier besten Wörter aus ihren gemeinsamen acht Wörtern auszuwählen. Am Ende sollte jedes Paar vier Wörter haben.

Schritt 3: Jedes Paar schließt sich anschließend einem anderen Paar an, und der Prozess geht von vorne los. Dies wird wiederholt, bis die eine Hälfte des Teams mit der anderen Hälfte des Teams verhandelt, um gemeinsam die vier besten Wörter zu finden, die sie mit dem Wort „Konflikt“ verbinden.

Schritt 4: Nachbesprechung: Der Gruppe werden die folgenden Fragen gestellt:

- Wie haben Sie sich während der Übung gefühlt?
- Hat sich jemand unwohl gefühlt? Warum?
- Hat jemand das Ruder übernommen und sich durchgesetzt?
- Gab es einen Konflikt?
- Würden Sie etwas anders machen?
- Welche Techniken haben Sie verwendet, um auf die vier Wörter zu kommen?
- Was haben Sie in dieser Übung gelernt?

([90]) Management Training Specialists, Conflict Management Exercices and Activities To Use With Your Team, 2020.

PHASE 3: NORMING (ORGANISATIONSPHASE)

Marshmallow-Spaghetti-Turm ([91])

45-60 Minuten 5-100 Teilnehmende

ZIEL

Die Teammitglieder sollen dazu gebracht werden zusammenzuarbeiten und Einblicke in ihre eigene Rolle im Team erhalten.

MATERIALIEN

Ein Set für die Marshmallow-Challenge für jedes Team, wobei jedes Set die folgenden Dinge enthält:

— 20 Spaghetti. Hierbei sollte es sich um ungekochte Spaghetti handeln.
— 1 m Abdeckband. Normales Abdeckband reicht aus. Das Klebeband kann an die Seite des Tisches, die Rückenlehne eines Stuhls oder eine nahegelegene Wand geklebt werden. Wird es aufgerollt, verheddert es sich.
— 1 m Schnur. Es sollte eine Schnur gewählt werden, die sich leicht von Hand zerreißen lässt. Wenn die Schnur dick ist, sollte eine Schere ins Set gelegt werden.
— 1 Marshmallow. Hierbei kann es sich um Marshmallows jeder Marke handeln, die ungefähr die Standardgröße von etwa 4 cm haben. Besonders kleine oder große Marshmallows sollten vermieden werden. Es sollten vorzugsweise weiche Marshmallows gewählt werden, die noch nicht ausgetrocknet sind.
— Brottüten aus Papier. Brottüten in Standardgröße eignen sich gut, ebenso wie Manila-Umschläge.

Die Gegenstände werden in die Papiertüte gesteckt, wodurch die Verteilung vereinfacht und der Inhalt verborgen wird. Dadurch wird das Überraschungsmoment maximiert.

DIE FOLGENDEN WERKZEUGE SOLLTEN FÜR DIE CHALLENGE ZUR VERFÜGUNG STEHEN:

— Maßband. Ein einziehbares Maßband sollte zur Verfügung stehen, damit die Höhe der Konstruktionen gemessen werden kann, wenn die Challenge abgeschlossen ist.
— Countdown-App oder Stoppuhr. Die Marshmallow-Challenge dauert 18 Minuten. 20 Minuten sind zu lang und 15 Minuten zu kurz. Es kann eine Stoppuhr verwendet werden, allerdings empfiehlt es sich, einen Videoprojektor zu benutzen und den Countdown anzuzeigen.

([91]) Wicked Problem Solving, Running a Marshmallow Challenge is Easy!, in Ruth, A., Five Team-Building Exercices That Increase Collaboration, Forbes, 2016.

— Ein Soundsystem für Musik während der Challenge. Es sollte eine Playlist mit exakt 18 Minuten Musik verwendet werden. Die Challenge sollte mit dem Ende des letzten Liedes abgeschlossen sein.

ANWEISUNGEN

Schritt 1: Klare Anweisungen geben.

— Bauen Sie das höchste freistehende Gebilde. Es gewinnt das Team mit der höchsten Konstruktion, gemessen von der Tischoberfläche bis zur Spitze des Marshmallows. Das bedeutet, dass die Konstruktion nicht an einem höheren Element, z. B. einem Stuhl oder einer Decke, aufgehängt werden kann.
— Das gesamte Marshmallow muss sich oben an der Konstruktion befinden. Wird ein Teil des Marshmallows abgeschnitten oder gegessen, wird das Team disqualifiziert.
— Sie können entscheiden, wie viel Material aus dem Set genutzt wird. Das Team kann so viele der 20 Spaghetti und so viel Schnur oder Klebeband verwenden, wie es möchte. Die Papiertüte darf nicht für die Konstruktion verwendet werden.
— Die Spaghetti dürfen durchgebrochen werden und die Schnur und das Klebeband dürfen in Stücke geschnitten werden. Die Teams können frei entscheiden, ob sie die Spaghetti zerbrechen und das Klebeband oder die Schnur zerschneiden, um neue Konstruktionen zu bauen.
— Die Challenge dauert 18 Minuten. Die Teams dürfen die Konstruktionen nach Ablauf der Zeit nicht mehr anfassen. Die Teams, die ihre Konstruktion nach Ablauf der Zeit berühren oder stützen, werden disqualifiziert.
— Stellen Sie sicher, dass jeder die Regeln versteht. Scheuen Sie sich nicht, die Regeln mehrmals vorzutragen. Wiederholen Sie sie mindestens dreimal. Fragen Sie vor Beginn, ob jemand Fragen hat.

Schritt 2: Die Challenge starten.

Stellen Sie den Countdown ein und spielen Sie die Musik ab, um zu signalisieren, dass die Challenge nun beginnt.

— Gehen Sie durch den Raum. Es ist spannend, die Entwicklung der Konstruktionen zu verfolgen und die Innovationsmuster zu beobachten, denen die meisten Teams folgen.
— Erinnern Sie die Teams an die Zeit. Zählen Sie die Zeit herunter, z. B. bei 12 Minuten, 9 Minuten (Halbzeit), 7 Minuten, 5 Minuten, 3 Minuten, 2 Minuten, 1 Minute und 30 Sekunden. Bei 10 Sekunden beginnen Sie einen Countdown.
— Rufen Sie laut in den Raum, wie die Teams sich machen. Teilen Sie der gesamten Gruppe mit, wie die Teams vorankommen. Teilen Sie der Gruppe jedes Mal mit, wenn ein Team ein stehendes Gebilde baut. Entfachen Sie einen freundschaftlichen Wettstreit. Ermuntern Sie die Teilnehmenden, sich umzuschauen. Scheuen Sie sich nicht davor, den Eifer und den Einsatz zu steigern.
— Erinnern Sie die Teams daran, dass diejenigen, die das Gebilde stützen, disqualifiziert werden. Einige Teams tendieren dazu, ihre Konstruktion am Ende zu stützen, meist

— **Schritt 3:** Die Challenge beenden.

Nachdem die Zeit abgelaufen ist, bitten Sie alle Teilnehmenden, sich zu setzen, damit alle die Konstruktionen begutachten können. Wahrscheinlich hat etwas mehr als die Hälfte der Teams eine stehende Konstruktion gebaut.

— Messen Sie die Höhe der Gebilde. Messen Sie zuerst die kleinste stehende Konstruktion und gehen Sie dann zu den größeren über. Teilen Sie der Gruppe die Höhen mit. Wenn Sie die Challenge dokumentieren wollen, bitten Sie jemanden, die Höhen aufzuschreiben.
— Ermitteln Sie den Gewinner. Sorgen Sie dafür, dass die Teams regen Applaus und einen Preis erhalten (falls einer angeboten wurde).

Schritt 4: Evaluation.

Besprechen Sie die Übung und die Strategie, und stellen Sie Folgefragen, z. B.:

— Wer hat das Team geleitet?
— Hätten Sie die Aufgabe ohne einen Teamleitenden bewältigen können?
— Waren die Teammitglieder hilfreich?
— Wurden die Ideen aller Teammitglieder gut aufgenommen?
— Wie hat sich das Zeitlimit auf das Team ausgewirkt?
— Was hätten Sie anders machen können?
— Hat das Team kleine Erfolge gefeiert?

PHASE 4: PERFORMING (INTEGRATIONSPHASE)

Erfolgreiche Brainstorming-Sitzung ([92])

30-120 Minuten 2-10 Teilnehmende

ZIEL

Es sollen viele kreative Ideen generiert werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

ANWEISUNGEN

Schritt 1: Wählen Sie den richtigen Veranstaltungsort.

Ob allein oder in der Gruppe, es ist nicht die beste Idee, eine Brainstorming-Sitzung am gewohnten Schreibtisch oder im üblichen Büro durchzuführen. Die Brainstorming-Sitzung sollte in einem anderen Raum stattfinden, um das Entstehen neuer Denkmuster zu fördern.

([92]) Leadership Girl, No Ideas? 11 Steps to Organizing a Successful Brainstorming Session, 2017.

Schritt 2: Schaffen Sie das richtige Umfeld.

Versuchen Sie, ein informelles Umfeld für das Team zu schaffen. Vielleicht können Sie Snacks mitbringen und Musik einschalten. Sorgen Sie für eine gute Beleuchtung im Raum. Stellen Sie sicher, dass Sie alle benötigten Ressourcen oder Hilfsmittel zur Hand haben. Denken Sie an Erfrischungen, damit die Teilnehmenden nicht durch den Gang in die Küche abgelenkt werden.

Schritt 3: Stellen Sie Überlegungen zu Brainstorming-Strategien an.

Selbst wenn Sie die perfekte Umgebung schaffen, manchmal ist ein wenig Struktur erforderlich, um auf neue Gedanken zu kommen. Versuchen Sie beispielsweise, an das Gegenteil von dem zu denken, was Sie erreichen wollen, oder stellen Sie sich vor, es gäbe keine Beschränkungen in Bezug auf Budget oder Ressourcen. Sie können sich auch möglichst viele Fragen zu Ihrem Thema überlegen und dann beginnen, sie zu beantworten (Mind Mapping).

Schritt 4: Bereiten Sie die Gruppe vor.

Bereiten Sie die Informationen für Ihr Team vor. Geben Sie nur so viele Informationen wie nötig, um die Gruppe zu inspirieren, aber verraten sie nicht zu viel. Wenn Sie Teammitglieder auswählen, die gleich gesinnt sind, werden sich nur wenige kreative Ideen ergeben. Bemühen Sie sich darum, eine vielfältige Gruppe mit Personen aus verschiedenen Abteilungen oder Fachbereichen zusammenzustellen. Eine vielfältige Gruppe bringt zwangsläufig unterschiedliche Denkweisen mit.

Schritt 5: Legen Sie allgemeine Regeln fest.

Damit die Diskussion reibungslos verläuft, sollten Sie zu Beginn allgemeine Regeln aufstellen und diese während der gesamten Brainstorming-Sitzung einhalten. Erinnern Sie Ihr Team daran, dass es in der Sitzung nicht darum geht, die besten Ideen zu haben, sondern darum, eine Lösung für ein Problem zu finden. Teilen Sie den Gruppenmitgliedern mit, ob Sie die Hand heben sollen, bevor sie sprechen, oder ob sie jemanden unterbrechen dürfen. So sorgen Sie für eine reibungslose Kommunikation.

Schritt 6: Leiten Sie die Diskussion.

Haben alle Teammitglieder ihre Ideen mitgeteilt, beginnen Sie eine Gruppendiskussion. Dadurch versetzen Sie Ihr Team in die Lage, die Ideen anderer Teammitglieder weiterzuentwickeln und neue Lösungen zu finden. Ermutigen Sie jedes Mitglied, sich an der Diskussion zu beteiligen. Achten Sie darauf, dass jegliche Form von Kritik vermieden wird. Die Idee hinter dem Brainstorming ist es, die Kreativität zu fördern, und mit Kritik wird dies nicht erreicht. Denken Sie daran, dass Sie das Team unterstützen sollen, bringen Sie also nicht ständig Ihre eigenen Ideen ein. Leiten Sie die Diskussion, indem Sie sich jeweils auf eine Idee beschränken und Ihr Team wieder auf den richtigen Weg

bringen, wenn es vom Thema abschweift. Machen Sie Pausen, damit sich Ihr Team besser konzentrieren kann.

Schritt 7: Geben Sie Zeit.

Obwohl eine Brainstorming-Sitzung mit offenem Ende kontraproduktiv sein kann, sollten Sie es vermeiden, sich unter zu großen Zeitdruck zu setzen, wenn es um kreatives Denken geht. Sie wollen nicht nur den Stress vermeiden, der durch Zeitdruck entstehen kann, sondern den Gedanken auch freie Bahn lassen.

Schritt 8: Sammeln Sie vor der Sitzung Ideen. Überlegen Sie, wie Sie die Ideen, die Ihnen einfallen, sammeln wollen.

Schritt 9: Planen Sie weitere Schritte.

Eine Brainstorming-Sitzung ist nur dann sinnvoll, wenn es eine Möglichkeit gibt, die Ideen in die Tat umzusetzen. Legen Sie die Ziele vor Beginn der Sitzung fest und sorgen Sie dafür, dass sie vor dem Ende der Sitzung erreicht werden. Teilen Sie Ihre Vorgehensweise mit. Dies könnten weitere Nachforschungen zu einer Auswahl Ihrer Ideen sein, die Umsetzung einer dieser Ideen oder Pläne für weitere Brainstorming-Sitzungen.

PHASE 5: ADJOURNING/TRANSFORMING (AUFLÖSUNGSPHASE)

Potluck-Party

120-180 Minuten 5-30 Teilnehmende

ZIEL

Teamerfolge sollen gefeiert werden.

MATERIALIEN

Formular, auf dem jeder einträgt, was er mitbringt.

Dankeskarten oder ein Geschenk für jedes Teammitglied.

ANWEISUNGEN

Schritt 1: Legen Sie ein Datum und eine Uhrzeit für die Party fest.

Schritt 2: Senden Sie eine Einladung zusammen mit dem Formular zur Anmeldung.

Nutzen Sie die folgenden Anweisungen:

— Bringen Sie Lebensmittel mit, die sich gut transportieren lassen.
— Planen Sie kleinere Portionen ein.
— Packen Sie die Lebensmittel in servierfertige Behälter.
— Bringen Sie Besteck mit.
— Bringen Sie nach Möglichkeit ein servierfertiges Gericht mit.
— Berücksichtigen Sie mögliche Ernährungswünsche.
— Beschriften Sie Ihre Gerichte.

Schritt 4: Notieren Sie sich, wer bei den Vorbereitungen helfen kann und will.

Schritt 5: Genießen Sie die Potluck-Party.

Schritt 6: Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um Ihrem Team zu danken. Verfahren Sie dabei nach der **AIR-Methode (Action, Impact, Reward – Maßnahme, Wirkung, Belohnung)**.

Action (Maßnahme)

Beginnen Sie damit, die vom Team zu erledigende Maßnahme zu skizzieren. Es könnte sich dabei um etwas Punktuelles und Spezifisches handeln, z. B. die Erledigung eines Berichts, oder es könnte ein fortlaufendes Verhalten sein, das auf lange Sicht einen Unterschied macht. Gehen Sie auf Details ein, um zu zeigen, dass die Arbeit des Teams wirklich wahrgenommen wurde.

Impact (Wirkung)

Beschreiben Sie dann die Wirkung der Maßnahme. Das gibt dem Team das Gefühl, etwas zu leisten und etwas zu verdienen.

Reward (Belohnung)

Schließen Sie mit einer Belohnung ab. Dies könnte eine Karte mit einer persönlichen Notiz für jedes Teammitglied sein, oder Sie können Ihren Dank auf andere Weise zum Ausdruck bringen.

BEISPIEL EINES FORMULARS FÜR DIE POTLUCK-PARTY

FORMULAR FÜR DIE POTLUCK-PARTY			
Nr.	Name	Gericht/Gegenstand	Erläuterungen
		Häppchen/Beilagen (z. B. Fingerfood, Dips, Hähnchenflügel, Röllchen)	
		Vorspeisen (z. B. Salate, Pfannengerichte)	
		Getränke/Eis (z. B. heiße/kalte alkoholfreie Getränke)	
		Nachspeise (z. B. lokale Spezialitäten)	
		Sonstige Gegenstände (z. B. Teller, Tassen, Besteck, Dekoration, Tischdecken, Servietten)	

Beispiele für Danksagungen an Ihr Team ([93])

— „Ich danke Ihnen für all die harte Arbeit und Ihre positive Herangehensweise an die Aufgaben. Sie haben die Bedeutung von Teamarbeit völlig neu definiert. Vielen Dank an Sie alle!“
— „Vielen Dank, dass Sie sich im Namen des Teams um die Kunden gekümmert haben! Ich wusste, dass es richtig war, Ihnen voll und ganz zu vertrauen! Ich freue mich, dass Sie Teil meines Teams sind!“
— „Ich kann Sie mit Worten gar nicht genug loben, denn Ihre Arbeit entspricht immer meinen Erwartungen. Vielen Dank an alle Mitglieder meines Teams.“
— „Wir sind die Besten in dem, was wir tun, weil wir die besten Mitarbeitenden haben. Vielen Dank für Ihren Einsatz und Ihre harte Arbeit.“
— „Sie verdienen die größte Anerkennung für Ihre gute Arbeit. Herzlichen Glückwunsch zu Ihrer fantastischen Leistung. Wir sind stolz auf Sie.“

([93]) Tough Nickel, 42 Thoughtful Work Appreciation Messages and Notes for Employees; WishesMSG, 125 Thank You and Congratulations Messages for Team Members.

ANHANG 8: CHECKLISTE – SCHWERWIEGENDE EREIGNISSE

Qualitätsbewertungsfaktoren: Behörden, insbesondere Führungskräfte und Teamleitende, können anhand der vorgeschlagenen Qualitätsbewertungsfaktoren feststellen, wie gut ihre Programme in der Lage sind, auf etwaige schwerwiegende Ereignisse zu reagieren. Dieser Mechanismus, der im Folgenden beschrieben wird, ermöglicht eine informierte und rechtzeitige Nachverfolgung, wenn ein Ereignis eintritt.

1. VORBEREITUNGSMAßNAHMEN		
Maßnahme	**Erläuterung**	**Status (abhaken)**
Die Behörden legen die Rolle der internen und externen Unterstützungsdienste im Falle eines schwerwiegenden Ereignisses und die Bandbreite der Situationen, in denen interne/externe Unterstützung zur Anwendung kommt (oder auch nicht), fest und informieren die relevanten Akteure (Führungskräfte und Mitarbeitende).	Diese Maßnahme bezieht sich auf die Art/den Zweck/die Rolle der internen/externen Unterstützung und die Personalkategorien ([94]).	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die Behörden entscheiden, ob das interne Unterstützungspersonal auch eine beratende Funktion hat (Berater).	Das interne Unterstützungspersonal kann den direkten Vorgesetzten Empfehlungen zum Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen und zur Vermeidung weiterer Ereignisse geben (Unterstützung bei der Beurteilung, Überwachung und Evaluation von Situationen).	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die Behörde legt fest, ob die interne Unterstützung eine Aufgabe ist, die von einem einzigen Mitarbeitenden erledigt wird, oder ob eine Gruppe von Mitarbeitenden diese Aufgabe übernimmt.	Dies hängt von der Größe des Teams und anderen Faktoren in der Behörde ab. Gibt es ein Team aus mehreren Kollegen, sollte es einen Koordinator geben, der organisiert, wer für welche betroffene Person zuständig ist.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die Vorteile der internen Unterstützung im Vergleich zur externen Unterstützung werden untersucht und bewertet.	Bei vielen schwerwiegenden Ereignissen kann eine interne Unterstützung, wenn sie rechtzeitig bereitgestellt wird, ausreichen. Externe Unterstützung ist möglicherweise nicht mehr erforderlich. Dies hängt bis zu einem gewissen Grad auch von der Art des Ereignisses ab. Wenn eine medizinische Nachsorge erforderlich ist, muss die betroffene Person immer an externe Unterstützungsdienste verwiesen werden. Die Mitarbeitenden können sofort reagieren und müssen nicht erst in die Umstände und sonstigen Faktoren eingewiesen werden, die für externe Fachkräfte nicht immer klar und möglicherweise schwer zu erläutern sind. Internes Unterstützungspersonal kann nach den Grundsätzen der Ersten Hilfe handeln.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen

([94]) Vergegenwärtigen Sie sich die emotionalen Auswirkungen von Ereignissen und bieten Sie psychosoziale Erste Hilfe an. Hören Sie zu, nehmen Sie die Gefühle zur Kenntnis und erteilen Sie psychosoziale Informationen (normale Reaktion auf ein außergewöhnliches Ereignis). Dieses Angebot der Unterstützung ist systematisch/organisiert. Es sollte ein Treffen mit der betroffenen Person organisiert werden, um Veränderungen der Stresssymptome in den Tagen und Wochen nach einem schwerwiegenden Ereignis zu bewerten und zu besprechen. Bieten Sie der betroffenen Person an, sie bei Bedarf an externe professionelle Unterstützungsdienste zu verweisen. Berücksichtigen Sie die Grenzen der psychosozialen Ersten Hilfe, die intern geleistet werden kann. Anwendungsbereich: Legen Sie fest, für welche Situationen und welche betroffenen Personen (einschließlich Freiwilligen, Unterauftragnehmern, Praktikanten) die interne/externe Unterstützung gilt und für welche Situationen sie nicht gilt.

2. INFORMATION		
Maßnahme	**Erläuterung**	**Status (abhaken)**
Es werden Protokolle (z. B. Standardarbeitsanweisungen) für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen erstellt und an die zuständigen Mitarbeitenden weitergeleitet.	Die Standardarbeitsanweisungen sollten sowohl der oberen Führungsebene als auch den Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Die Maßnahmen, die bei schwerwiegenden Ereignissen zu ergreifen sind, sollten klar formuliert werden. Die Aufgaben jeder unterstützenden Stelle (Vorgesetzter, Sicherheitsbeauftragter, Personalabteilung und betroffener Mitarbeitender) sollten klar festgelegt werden, um die Verantwortlichkeit zu regeln. Die Standardarbeitsanweisungen umfassen einen unkomplizierten Mechanismus für die Berichterstattung und liefern auch Angaben dazu, wie der Prozess im Falle eines Einsatzes an die Verfahren vor Ort angepasst werden kann. Einschlägige, bereits etablierte Verfahren sollten berücksichtigt und sofern möglich aufeinander abgestimmt werden.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Alle Mitarbeitenden sind sich der geltenden Protokolle bewusst (schwerwiegende Ereignisse und andere Sicherheitsmaßnahmen).	Die vorhandenen Unterstützungsmaßnahmen und Standardarbeitsanweisungen sollten auf alle betroffenen Personen anwendbar sein. In Situationen, in denen die Behörden mit externen Fachkräften und/oder entsandtem Personal zusammenarbeiten, sollten die Mitarbeitenden auf die gemeinsamen Aspekte der Protokolle aufmerksam gemacht werden und die Unterschiede in solchen Protokollen kennen.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Es wird regelmäßig über die verfügbaren Unterstützungsdienste (schwerwiegende Ereignisse oder andere Sicherheitsvorfälle) und diesbezügliche Änderungen informiert.	Die Behörden werden aufgefordert, aktuelle Informationen über die bestehenden Unterstützungsmechanismen zur Verfügung zu stellen: — per E-Mail, — im Rahmen von Informationsveranstaltungen, — bei persönlichen Terminen, — mindestens einmal jährlich über andere einschlägige Kanäle.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die obere Führungsebene und die Führungskräfte sind in der Lage, die eingerichteten Protokolle zu nutzen, und kennen die Verfahren im Zusammenhang mit COVID-19 und Evakuierungen.	Checklisten für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen, Evakuierungspläne usw. sollten nach Möglichkeit gemeinsam von Sicherheitsexperten entwickelt werden, die für den Einsatz vor Ort zuständig sind, um sicherzustellen, dass sie praktikabel sind und dass die Besonderheiten vor Ort berücksichtigt werden.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen

3. KOORDINIERUNG		
Maßnahme	**Erläuterung**	**Status (abhaken)**
Die Behörde legt fest, wer für die praktische Hilfe und die Koordinierung mit anderen Personen, die mit der Nachbereitung eines Ereignisses beauftragt sind, zuständig ist.	Die praktische Hilfe und Koordinierung sowie die psychosoziale Hilfe können von derselben Person oder von verschiedenen Personen geleistet werden ([95]).	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen

([95]) Die praktische Hilfe umfasst zahlreiche Elemente. Dazu gehören die Unterstützung bei der Vorbereitung der Darstellung von Ereignissen, ein koordinierter Umgang mit den verschiedenen Diensten, das Ausfüllen von Formularen mit den erforderlichen Informationen, die Weiterleitung an psychologische/medizinische Hilfe/Polizei und die Organisation der Kontaktaufnahme mit dem Notfallkontakt. Für einige dieser Elemente könnte die Führungskraft zuständig sein. Die Arbeitsabläufe und Aufgaben sollten klar definiert und koordiniert werden.

Die Behörden wählen eine oder mehrere zuständige Kontaktpersonen aus, die sich um den Mitarbeitenden, der ein schwerwiegendes Ereignis erlebt hat, kümmert/kümmern ([96]).	Der direkte Vorgesetzte, wenn diese Person nicht die verantwortliche Person ist, sollte eine zuständige Person auswählen, die sich um den betroffenen Mitarbeitenden kümmert. Nach einem schwerwiegenden Ereignis läuft der Mitarbeitende Gefahr, erneut traumatisiert zu werden, wenn er von verschiedenen Kollegen aus unterschiedlichen Abteilungen (Gesundheitsdienst, Personalabteilung, Vorgesetzte, Sicherheitsbeauftragte usw.) zu Einzelheiten des Ereignisses befragt wird, damit diese Personen das Ereignis bearbeiten können. Daher wird eine koordinierte Reaktion durch eine oder maximal zwei ausgewählte Personen unter Berücksichtigung von Geschlecht und Fachwissen empfohlen.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die ausgewählte Ansprechperson kennt das bzw. die einschlägige(n) Protokoll(e) für schwerwiegende Ereignisse und arbeitet mit anderen zuständigen Mitarbeitenden zusammen, um eine rechtzeitige medizinische/psychologische Unterstützung (oder andere Unterstützung) sicherzustellen.	Die Kontaktperson unterstützt den betroffenen Mitarbeitenden beim Ausfüllen der notwendigen Informationen, bei der Weiterleitung an psychologische/ medizinische Hilfsstellen oder an die Polizei und kontaktiert gegebenenfalls den vom Mitarbeitenden angegebenen Notfallkontakt.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die relevanten Akteure (medizinische Dienste, Personalfürsorge und Sicherheit) verfügen über ein System zur Koordinierung/Weiterleitung (einschließlich Kontaktnummer), um eine umfassende Hilfe für die betroffene Person zu gewährleisten.	Durch eine klare Koordinierung wird das Risiko von Verzögerungen oder Überschneidungen bei der Leistungserbringung und das Risiko eines erneuten Traumas verringert.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Der betroffene Mitarbeitende sollte nach Möglichkeit selbst entscheiden können, wer zusätzliche Unterstützung leistet.	Dies ist besonders relevant, wenn das schwerwiegende Ereignis sexuelle Gewalt betrifft und die zuständige Kontaktperson das Geschlecht des Täters hat und/oder die Kontaktperson für die Personalfürsorge den Verstoß begangen hat.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen

4. DOKUMENTATION

Maßnahme	Erläuterung	Status (abhaken)
Ein standardisiertes Berichtsformat für schwerwiegende Ereignisse ist vorhanden und Teil der Standardarbeitsanweisungen.	Das Formular, das in den Standardarbeitsanweisungen enthalten ist, um die Dokumentation zu vereinfachen, sollte in allen Einsatzländern einheitlich sein, damit die Führungsebene Trends erkennen und den Mitarbeitenden mit Direktkontakt einheitliche, aber auch auf sie individuell angepasste Unterstützung bieten kann.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Es wird ein Bericht über die wesentlichen Informationen erstellt und mit den relevanten Akteuren, einschließlich der Polizei, geteilt (unter Berücksichtigung der Vertraulichkeit des Opfers).	Das Unterstützungspersonal (z. B. Betreuer, Psychologen, Ärzte) muss dem betroffenen Mitarbeitenden dabei helfen, einen Bericht über die Ereignisse zu verfassen, der der Behördenleitung zur weiteren Bearbeitung vorgelegt wird.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Je nach den Umständen werden zusätzliche Informationen über das schwerwiegende Ereignis gesammelt – z. B., wenn mehrere Personen an einem solchen Ereignis beteiligt sind (ein anderer Kollege/ein Antragstellender) – und dem Bericht über das Ereignis zur weiteren Bearbeitung beigefügt.	In Fällen, in denen eine zweite und/oder dritte Person beteiligt ist. Wenn z. B. ein Antragstellender damit droht, andere zu verletzen, oder einen Selbstmordversuch unternimmt. Nachdem der Antragstellende medizinisch/ärztlich versorgt und bei Bedarf beurteilt wurde, sollte er, sobald er stabil ist, die Möglichkeit erhalten, seine Sicht des Ereignisses darzustellen.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen

([96]) Dabei kann es sich um interne Unterstützung handeln, die von einer Einzelperson (z. B. von einem Personalbetreuer) oder von einem festen Team erbracht wird. Siehe die Abschnitte 3.3.2 „Kollegiale Unterstützung nach schwerwiegenden Ereignissen“ und 3.3.3 „Integriertes Notfallteam“. Siehe Anhang 9 „Interne Unterstützung bei schwerwiegenden Ereignissen“, in dem einige Beispiele für ein Stressbewältigungsteam und Initiativen für kollegiale Unterstützung aufgeführt sind. Externe Unterstützung könnte eine zusätzliche Option sein.

5. DIREKTE UNTERSTÜTZUNG		
Maßnahme	**Erläuterung**	**Status (abhaken)**
Die Behörden/die anderen zuständigen Stellen tragen dafür Sorge, dass in ihren Außenstellen Postexpositionsprophylaxe-Sets vorhanden sind, und haben einen Ansprechpartner für Fälle sexueller Gewalt, an den sich Betroffene wenden können.	Postexpositionsprophylaxe-Sets müssen in Büroräumen zur Verfügung stehen, wenn sich keine medizinischen Einrichtungen, die in einem solchen Fall Unterstützung anbieten können, in unmittelbarer Nähe befinden (z. B. auf den griechischen Inseln).	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Im Falle von sexueller Gewalt (z. B. Vergewaltigung) gegen Mitarbeitende ist eine sofortige Weiterleitung der betroffenen Person an den medizinischen Dienst zu organisieren, damit ein Postexpositionsprophylaxe-Set ausgegeben werden kann.	Das Postexpositionsprophylaxe-Set muss innerhalb von 72 Stunden nach dem Ereignis ausgegeben werden. Andere einschlägige Medikamente (z. B. die Notfall-Pille) müssen zur Verfügung gestellt werden.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Der betroffenen Person wird sofortige psychologische Unterstützung angeboten.	Diese Unterstützung steht nicht nur Überlebenden von sexueller Gewalt zur Verfügung, sondern erstreckt sich auf alle schwerwiegenden Ereignisse, die Mitarbeitende mit Direktkontakt erleben. Diese psychologischen Dienste werden nach Möglichkeit vor Ort angeboten und entweder persönlich oder im Rahmen von Online-Sitzungen erbracht. Es ist ratsam, über einen Pool von Fachkräften (in Form einer Kontaktliste) zu verfügen, aus dem die betroffenen Mitarbeitenden auswählen können. Wenn eine Liste von Fachkräften zusammengestellt wird, sollte auf Folgendes geachtet werden: — Verfügbarkeit von Sprachkenntnissen in verschiedenen Amtssprachen der EU, — Dienste, die von Fachkräften mit Erfahrung in der Unterstützung bei schwerwiegenden Ereignissen erbracht werden, — verschiedene Geschlechter/Altersgruppen unter den Dienstleistenden, — Vielfalt der Kultur/Religion bei den Dienstleistenden. Es gibt eine Vereinbarung mit den aufgelisteten Fachkräften, dass die Leistungen nicht von der betroffenen Person, sondern von ihrer Krankenkasse/Behörde/anderen getragen werden müssen ([97]).	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Dem betroffenen Mitarbeitenden wird sofortige medizinische Unterstützung angeboten.	Diese Unterstützung steht nicht nur Überlebenden von sexueller Gewalt zur Verfügung, sondern erstreckt sich auf alle schwerwiegenden Ereignisse, die Mitarbeitende mit Direktkontakt erleben. Es gibt eine Vereinbarung mit den aufgelisteten Fachkräften, dass die Leistungen nicht von der betroffenen Person, sondern von ihrer Krankenkasse/Behörde/anderen getragen werden müssen.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die betroffene Person wird über ihre Rechte aufgeklärt, insbesondere wenn es darum geht, sensible Informationen weiterzugeben.	Die Vertraulichkeit der Informationen, die der betroffene Mitarbeitende weitergibt, muss unbedingt eingehalten werden. Manche Menschen möchten vielleicht nicht, dass ihre Kollegen wissen, was sie erlebt haben oder welche Hilfe sie erhalten.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen

([97]) Die interne Unterstützung umfasst mehrere Aspekte. Es ist nicht immer notwendig, betroffene Mitarbeitende an eine externe Fachkraft zu verweisen, wenn interne Unterstützung zur Verfügung steht (z. B. Stressbewältigungsteams, die kollegiale Unterstützung bieten, Notfallteams, Kontaktpersonen, Unterstützung durch Gleichgestellte, Psychologen). Dies ist jedoch notwendig, wenn die Person die Auswirkungen des Ereignisses nicht verkraften kann. Manchmal fühlen sich die betroffenen Mitarbeitenden bei einem Kollegen zunächst sicherer, da sie die Umstände und das Arbeitsumfeld kennen und nicht viel erklärt werden muss. Externe Unterstützung wird von einer Fachkraft (Psychologe, Psychotherapeut) angeboten. Diese Unterstützung kann auch vorgeschlagen werden, wenn die betroffene Person es vorzieht, keine Unterstützung aus dem Kollegenkreis anzunehmen. Es ist wichtig, sich an eine Fachkraft zu wenden, wenn die betroffene Person mehrere Wochen (empfohlen werden vier Wochen) nach dem Ereignis immer noch Anzeichen einer psychischen Belastung aufweist, die auf eine posttraumatische Belastungsstörung hindeuten könnten. Dies kann von medizinischem Personal/Psychologen oder einem Mitglied des internen Unterstützungsteams beurteilt werden.

Langfristige psychologische Beratung für betroffene Mitarbeitende und Sonderurlaub sind Optionen, die zur Verfügung stehen, falls Fachkräfte sie als notwendig erachten.	Je nach Ereignis kann eine längerfristige Nachbetreuung ratsam sein, um sicherzustellen, dass der Mitarbeitende ein schwerwiegendes Ereignis auf gesunde Weise verarbeitet.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
In einigen Fällen kann die Wiederaufnahme des Dienstes nach einem schwerwiegenden Ereignis nur dann empfohlen werden, wenn ein Gutachten einer Fachkraft (Arzt/Psychologe) vorliegt.	Zuweilen kann es vorkommen, dass Betroffene die Bedeutung einer längerfristigen Unterbrechung oder eines Ortswechsels als Folge eines Traumas nach einem schwerwiegenden Ereignis nicht erkennen. Es kann daher ratsam sein, einen Spezialisten hinzuzuziehen, der bei der Entscheidung darüber hilft, ob der Mitarbeitende seine Tätigkeit wieder aufnehmen kann. Es hat sich bewährt, die betroffene Person in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, um für Transparenz zu sorgen und zu zeigen, dass ihren Interessen große Bedeutung beigemessen wird.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Ist eine weitere Person von einem schwerwiegenden Ereignis betroffen (z. B. ein Zeuge des Ereignisses oder ein Antragstellender, der im Mittelpunkt des Ereignisses steht, z. B. weil er einen Selbstmordversuch unternommen hat), stellt die zuständige Kontaktperson sicher, dass eine medizinische und/oder psychologische Betreuung (für Mitarbeitende und Antragstellende) zur Verfügung steht.	Je nach Beurteilungsergebnis können weitere Folgemaßnahmen in Bezug auf medizinische/psychologische Beurteilungen, Ortswechsel/Unterbringung usw. erforderlich sein.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Es werden Unterstützungssitzungen mit Kollegen/Gleichgestellten bzw. eine pädagogische Betreuung speziell für Führungskräfte angeboten.	Im Rahmen dieser vierteljährlichen Sitzungen wird den Führungskräften eine Plattform geboten, um ihre Reaktion auf schwerwiegende Ereignisse oder den unter ihrer Verantwortung erfolgten Umgang mit einem solchen Ereignis zu erörtern, um sich über Herausforderungen auszutauschen, voneinander zu lernen und bewährte Verfahren zu teilen.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
6. ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSKOMPETENZEN		
Maßnahme	**Erläuterung**	**Status (abhaken)**
Die Behörden/Das EASO erteilen/erteilt allen Führungskräften/Koordinatoren und Mitarbeitenden mit Direktkontakt sowie den entsandten/abgestellten Mitarbeitenden eine Grundlagenschulung zu den Standardarbeitsanweisungen und den bestehenden Berichtsmechanismen.	Diese Schulungen können in Absprache mit den folgenden Stellen durchgeführt werden: — der Personalabteilung, — den Personalbetreuern oder ähnlichen Personen, — gegebenenfalls den Sicherheitsbeauftragten.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Führungskräfte und andere zuständige Mitarbeitende werden regelmäßig im grundsätzlichen Umgang mit Traumata geschult.	Alle Vorgesetzten erhalten die Möglichkeit, sich für die Auswirkungen von Traumata auf ihre Mitarbeitenden zu sensibilisieren. Dies ist wichtig, um zeitnah angemessen und einfühlsam reagieren zu können.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die Behörden bieten einen Schulungskurs für das mit der internen Unterstützung beauftragte Personal an ([98]).	Empfohlene Dauer: 3 Tage **Optional:** zusätzliche regelmäßige (interne) Schulungen zur Festigung der Kenntnisse und Fähigkeiten. **Schulungsleitende:** verfügen über Fachwissen in Bezug auf Unterstützung durch Gleichgestellte oder interne Unterstützung und die Auswirkungen von schwerwiegenden Ereignissen.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen

([98]) Siehe Kapitel 6 „Interventionen zur Entwicklung der Handlungskompetenz". Es wird empfohlen, eine dreitägige Schulung zu absolvieren, die auch Elemente der psychologischen Ersten Hilfe umfasst. Darüber hinaus sollten regelmäßige (interne) Auffrischungsschulungen zur Festigung der Kenntnisse und Fähigkeiten stattfinden. Die Schulungsleitenden sollten über Fachwissen in Bezug auf Unterstützung durch Gleichgestellte oder interne Unterstützung und die Auswirkungen von schwerwiegenden Ereignissen verfügen.

Soweit möglich und je nach Einsatzort werden Simulationsübungen von Sicherheitsfachkräften/Personalbetreuern durchgeführt.	Die entsandten Mitarbeitenden fühlen sich besser darauf vorbereitet, in einer realen Bedrohungssituation zu handeln, wenn sie die Möglichkeit hatten, praktische Übungen zu Fragen der Sicherheit und Gefahrenabwehr durchzuführen (z. B. wissen sie, was zu tun ist, wenn ein Antragstellender einen Beamten bedroht, und was zu tun ist, wenn eine Kollegin erzählt, dass sie vergewaltigt wurde).	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen
Die Behörden bieten regelmäßige Coaching-Sitzungen für Führungskräfte an, um ihre Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten mit ihren Teams (einschließlich der Teams im Einsatz) zu verbessern.	Manchmal mangelt es an einer klaren, regelmäßigen und aussagekräftigen Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden mit Direktkontakt/entsandten Experten. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Führungskräfte die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit Direktkontakt (Sachbearbeitende, Aufnahmepersonal usw.) verstehen und ihnen bewusst zu machen, dass eine qualitativ hochwertige Führung erforderlich ist, insbesondere in Hotspots. Eine regelmäßige und respektvolle Kommunikation (durch Jours fixes, einzeln oder im Team) zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitenden ist entscheidend für eine erfolgreiche Arbeitsatmosphäre.	○ Noch nicht begonnen ○ In Bearbeitung ○ Abgeschlossen

ZUSAMMENGEFASST: REAKTIONSABLAUF

Maßnahmen, die von einer Führungskraft und/oder einer externen/internen Unterstützungsperson zu ergreifen sind.

A. Sofortige Reaktion

— Kommen Sie so schnell wie möglich zum Ort des Geschehens, wenn Sie nicht bereits dort sind.
— Beurteilen Sie die Situation und zusätzliche Risiken.
— Deeskalieren Sie die Situation (je nach Ereignis gegebenenfalls mit Unterstützung der Sicherheitskräfte/Polizei).
— Schlagen Sie der betroffenen Person vor, nach Hause zu gehen, wenn sie das möchte und die emotionale Belastung hoch ist, stellen Sie jedoch sicher, dass die Person zuhause nicht alleine ist und nicht alleine nach Hause geht.
— Wenn dies gewünscht wird, geben Sie der Person die Möglichkeit, über das Ereignis zu sprechen, wenn sie es in diesem Moment möchte.
— Fragen Sie die Person, wie sie sich fühlt und ob sie unmittelbar etwas braucht.
— Beurteilen Sie, ob die Person Ihre Fragen verstanden hat.
— Wenn andere Personen betroffen sind, finden Sie jemanden, der sie unterstützt, und stellen Sie den anderen Betroffenen bei einer Nachbesprechung kurz nach dem Ereignis strukturierte Informationen zur Verfügung, um für Transparenz zu sorgen.
— Geben Sie der betroffenen Person die Möglichkeit, ihre Familie zu benachrichtigen, wenn dies möglich und gewünscht ist, oder geben Sie die Notfallkontaktdaten des/der Betroffenen an die zuständige Kontaktstelle weiter, wenn er/sie die Benachrichtigung nicht selbst übernehmen möchte.
— Im Falle einer Verletzung und des unmittelbaren Bedarfs an medizinischer/psychologischer Unterstützung leisten Sie schnelle verwaltungstechnische Hilfe (Ausfüllen von Versicherungsformularen, Überweisung an ärztliche Versorgung usw.),

und beruhigen Sie die Person, indem Sie ihr mitteilen, dass andere Aspekte zu einem späteren Zeitpunkt organisiert und bewältigt werden können.
— Sorgen Sie dafür, dass die Person woanders hingebracht wird, z. B. wenn sie nach einem Vorfall nach Hause möchte.

B. Folgemaßnahmen

— Bewerten Sie die Auswirkungen des Ereignisses, wenn ein paar Tage verstrichen sind.
— Nehmen Sie sich die Zeit, mit den betroffenen Personen und dem Team darüber zu sprechen.
— Nehmen Sie sich die Zeit, zu bewerten, wie die verantwortliche Person mit dem Ereignis umgegangen ist, und ziehen Sie Schlüsse aus diesem Verhalten (wenn möglich in einer operativen Nachbesprechung mit den betroffenen Personen), um das bestehende System zu verbessern.
— Achten Sie auf ungewöhnliche Reaktionen der betroffenen Person, und schlagen Sie gegebenenfalls professionelle Hilfe vor.
— Halten Sie die Teammitglieder über das Ereignis und die damit verbundenen Entwicklungen/Folgen auf dem Laufenden.

ANHANG 9: INTERNE UNTERSTÜTZUNG BEI SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN

A. DAS BEISPIEL BELGIEN

Die folgenden Vorgehensweisen wurden von der Föderalagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern (Fedasil) übernommen und können als bewährte Vorgehensweisen betrachtet werden. In diesem Abschnitt werden die Organisation der Unterstützung durch das Fedasil-Stressbewältigungsteam und andere Stellen beschrieben und die jeweiligen Aufgaben bei der Nachbereitung eines Ereignisses durch kollegiale Unterstützung dargelegt.

STRESSBEWÄLTIGUNGSTEAM

Nach einem schwerwiegenden Ereignis wird von jedem Aufnahmezentrum und anderen Arbeitsstätten erwartet, dass sie ihren Mitarbeitenden Unterstützung anbieten.

Dazu bestehen zwei Möglichkeiten:

— Einzelgespräche mit Kollegen, die für diese Aufgabe geschult sind (d. h. die Stressbewältigungsteams)
— und Gruppengespräche mit dem Roten Kreuz.

In beiden Fällen gibt es die Möglichkeit, die Person an externe professionelle Hilfe zu verweisen.

Ziele und Aufgaben des Stressbewältigungsteams
Die Mitarbeitenden der Zentren sehen sich regelmäßig mit Ereignissen im Zusammenhang mit Bewohnern konfrontiert. Dies kann psychologische Auswirkungen haben. Die betroffenen Personen können auf emotionaler und physiologischer Ebene Stresssymptome zeigen. Diese Folgen sind normal. Es kann für die Genesung förderlich sein, dies zu wissen und zu akzeptieren. Fedasil ist der Ansicht, dass betroffene Mitarbeitende das Ereignis besser verarbeiten können, wenn sie von ihrem Umfeld dabei unterstützt werden. Aus diesem Grund wurden Stressbewältigungsteams eingeführt. Fedasil hält es außerdem für wichtig, manche Mitarbeitende an Fachkräfte zu verweisen, wenn dies offensichtlich in ihrem Interesse ist.

In dem Modell von Fedasil haben die Mitglieder des Stressbewältigungsteams die Rolle der direkten Ansprechpartner im Bereich der Aufnahme. Die Stressbewältigungsteams wurden im Jahr 2008 eingerichtet, um den von einem schwerwiegenden Ereignis betroffenen Mitarbeitenden kollegiale Unterstützung zu bieten. Ziel ist es erstens, den anfänglichen Stress, zu dem die Ereignisse führen, zu mindern und zweitens, normale Bewältigungsstrategien zu fördern. Bei den Mitgliedern des Stressbewältigungsteams

handelt es sich um ausgewählte ehrenamtliche Mitarbeitende, die durch spezielle Schulungen zusätzliche Fachkenntnisse erworben haben. Die Schulungen werden von externen Schulungsleitenden durchgeführt, die auf das Gebiet der kollegialen Unterstützung spezialisiert sind. Außerdem leiten sie dreimal im Jahr pädagogische Supervisionssitzungen, an denen die Mitglieder des Stressbewältigungsteams teilnehmen.

Die folgende Liste enthält zusätzliche Informationen über den Ansatz von Fedasil in Bezug auf Stressbewältigungsteams und kollegiale Unterstützung.

- **Ereignisse in der Nacht (20 Uhr bis 8 Uhr morgens):** Theoretisch wird nicht eingegriffen, es sei denn, ein Mitglied des Stressbewältigungsteams ist vor Ort und nicht an dem schwerwiegenden Ereignis beteiligt. Das Führungspersonal wird informiert und kommt zum Ort des Geschehens oder nimmt telefonisch Kontakt auf. Das Führungspersonal informiert das Stressbewältigungsteam am nächsten Morgen.
- **Ereignisse am Abend oder an Wochenenden:** Ob das Stressbewältigungsteam eingreift, hängt von der Verfügbarkeit seiner Mitglieder ab. Wenn sie für ein Gespräch nicht verfügbar sind, wird wenn möglich ein Anruf getätigt, um einen ersten Kontakt herzustellen und einen Termin unter der Woche zu vereinbaren.
- **Ein Mitglied des Stressbewältigungsteams ist im Urlaub oder krank**: Es findet keine Intervention statt. Ein anderes Mitglied des Stressbewältigungsteams wird mit der Nachbereitung des Vorfalls beauftragt. Wenn eine Nachbereitung eingeleitet wurde, ist es wichtig, dass die Mitglieder des Stressbewältigungsteams miteinander in Kontakt stehen, um sich gegenseitig abzulösen.
- **Das Stressbewältigungsteam ist im Erholungsurlaub** (dauerhaft, Erziehungsurlaub): Eine Intervention ist möglich.
- **Direkter Anruf durch betroffene Kollegen:** Eine Intervention muss tagsüber stattfinden, es sei denn, das Mitglied des Stressbewältigungsteams und der Kollege haben dies ausdrücklich anders vereinbart.
- **Abwesenheit des betroffenen Kollegen:** Unabhängig vom Grund der Abwesenheit (Urlaub, Krankheit, Erholungsurlaub) ist es unerlässlich, dass Unterstützung angeboten wird. Die Intervention erfolgt entweder per Telefon oder durch einen Hausbesuch, sofern das Einverständnis der Person vorliegt. Wenn der betroffene Kollege in die Aufnahmeeinrichtung zurückkehrt, wird er ein Gespräch mit dem Stressbewältigungsteam führen.

11 SCHRITTE ZUR EINRICHTUNG EINER KOLLEGIALEN UNTERSTÜTZUNG BEI EINEM SCHWERWIEGENDEN EREIGNIS

Schritt 1: Zur Einrichtung der kollegialen Unterstützung wird eine Gruppe von Experten innerhalb der Behörde (als Freiwillige) aus verschiedenen, jedoch relevanten Diensten/Abteilungen ausgewählt, um das System der kollegialen Unterstützung umzusetzen. Im nächsten Schritt werden die Interventionen dieser Gruppe festgelegt und in einem Dokument kurz beschrieben. Die Themen, die von dieser Gruppe behandelt werden, können breit gefächert sein. Dazu gehören die Dokumentation schwerwiegender

Ereignisse, die Bewältigung von Krisen, die durch Ereignisse ausgelöst werden, Schulungen zum Umgang mit aggressivem Verhalten und Verhaltensregeln für solche Ereignisse.

Die Arbeitsgruppe muss sich auf folgende Punkte einigen:

— Einsatzort (Einsatz an einem oder mehreren Orten);
— Unterstützung für direkte Kollegen oder für Personen, die einem Vorgesetzten unterstellt sind (um einen möglichst neutralen Ansatz zu gewährleisten);
— Anzahl der Personen, die für diese Unterstützung zur Verfügung stehen (fünf Personen werden empfohlen);
— leicht zugängliche Teamunterstützung. Die Telefonnummern der Mitglieder sollten den Mitarbeitenden bekannt sein. Innerhalb des Teams müssen klare Vereinbarungen getroffen werden, für die der Teamkoordinator (falls zutreffend) zuständig ist;
— Zeitpunkt. Die Mitglieder müssen sich darum bemühen, die Unterstützung so schnell wie möglich und innerhalb von 24 Stunden nach einem Ereignis einzuleiten. Dies kann nicht garantiert werden; es kann ein erster schneller Kontakt hergestellt werden, um ein späteres Treffen zu vereinbaren;
— Beteiligung der Teammitglieder. Ist ein Mitglied des kollegialen Unterstützungsteams selbst von einem schwerwiegenden Ereignis betroffen, gilt es nicht als „aktiv“, um Unterstützung zu leisten;
— Vergütung. Die Einsätze gelten als Arbeitszeit und werden bei Bedarf vergütet (Überstunden);
— Kosten. Die entstandenen Kosten (Reise- und Telefonkosten) werden gemäß den bestehenden Vereinbarungen erstattet.

Schritt 2: Es ist allen Kollegen klar, in welchem Rahmen die kollegiale Unterstützung stattfindet (schwerwiegendes Ereignis) und in welchem nicht (z. B. private Probleme eines Mitarbeitenden).

Schritt 3: Es wird vereinbart, wer die kollegiale Unterstützung in Anspruch nehmen kann (alle Mitarbeitenden, Freiwillige, Subunternehmer, Praktikanten usw.).

Schritt 4: Es wird vereinbart, wann die kollegiale Unterstützung stattfindet (spätestens 48 Stunden nach dem Ereignis).

Schritt 5: Die Kontaktperson muss das Ereignis der Führungsebene mitteilen.

Schritt 6: Die Teammitglieder leisten konkrete und direkte Hilfe. Sie begeben sich zum Ort des Geschehens oder rufen die betroffenen Mitarbeitenden an. Sie informieren sich über das Ereignis und den Zustand der betroffenen Personen, erkundigen sich nach deren Bedürfnissen und finden heraus, wie diese erfüllt werden können. Sie lassen dem Opfer relevante Informationen über das Ereignis zukommen und schlagen Folgemaßnahmen vor.

Schritt 7: Sie geben Ratschläge zur Bewältigung von schwerwiegenden Ereignissen und potenziell traumatischen Ereignissen und helfen der Person, persönliche Ressourcen zu ermitteln, um das Ereignis zu bewältigen.

Schritt 8: Sie achten auf die möglichen weiteren Folgen des Ereignisses (z. B. Abwesenheit des betroffenen Mitarbeitenden und Auswirkungen auf seine Arbeit, Auswirkungen auf das Team (und möglicherweise betroffene Bewohner)).

Schritt 9: Sie ziehen bei Bedarf professionelle Hilfe hinzu und wissen um die Grenzen der ersten Unterstützung.

Schritt 10: Die Unterstützung kann durch das kollegiale Unterstützungsteam, die betroffene Person oder andere Mitarbeitende eingeleitet werden.

Schritt 11: Die Unterstützung wird mindestens dreimal gewährt. Zunächst findet innerhalb von 48 Stunden ein Gespräch statt, worauf ein weiteres Gespräch innerhalb von zwei Wochen folgt. Ein drittes Gespräch findet innerhalb von vier bis sechs Wochen statt. Dieser Zeitplan ist je nach den emotionalen Reaktionen flexibel.

Überlegungen zur Vertraulichkeit
Die Führungsebene wird lediglich darüber informiert, dass eine Intervention eingeleitet wurde, es sei denn, es wurde eine Straftat gemeldet. In diesem Fall wird eines der Mitglieder des kollegialen Unterstützungsteams eine Zusammenfassung wichtiger Informationen an die Führungskraft weitergeben.

Individuelle/kollektive Unterstützung
Sind mehrere Kollegen von einem schwerwiegenden Ereignis betroffen, kann Unterstützung auch auf Gruppenebene angeboten werden. Hierbei geht es um eine emotionale und kollektive Nachbesprechung, die von externen, für diese Art von Treffen geschulten Personen durchgeführt wird.

Anwerbung neuer Mitglieder
Die Rolle steht Mitarbeitenden aller Funktionen und Qualifikationsstufen offen, mit Ausnahme der Funktion der Koordinierung oder der Führungsebene (z. B. einer Aufnahmeeinrichtung). Es wird empfohlen, Personen auszuwählen, die Erfahrung im Bereich Asyl und insbesondere mit Personen haben, die internationalen Schutz beantragen.

Profil

Junge, neue Mitarbeitende, die noch nicht mit den Tücken des Berufs vertraut sind, werden große Schwierigkeiten haben, das Vertrauen der Kollegen zu gewinnen. Soziale Fähigkeiten wie einfühlsames und mitfühlendes Zuhören, Taktgefühl, Aufmerksamkeit hinsichtlich Anzeichen von Stress sowie Authentizität sind wichtige Voraussetzungen. Weitere wichtige Kriterien sind die Fähigkeit, emotional belasteten Kollegen proaktiv

Unterstützung anzubieten, sich klar auszudrücken, Ratschläge zu erteilen und vertrauliche Informationen mit Diskretion zu behandeln. Loyalität und Kooperationsbereitschaft bei der Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern des Stressbewältigungsteams und der Führungsebene sind ebenfalls wichtig, ebenso wie die Akzeptanz und das Vertrauen der anderen Kollegen. Hat ein Mitglied selbst mit persönlichen Schwierigkeiten zu kämpfen, die zu akutem oder chronischem Stress führen, ist es ratsam, dass diese Person mit dem Leiter und/oder Koordinator der kollegialen Unterstützung darüber spricht und sich vorübergehend aus dieser Rolle zurückzieht ([99]).

ETHIKKODEX DES STRESSBEWÄLTIGUNGSTEAMS

Das nachfolgende Beispiel stammt aus dem Ethikkodex für Stressbewältigungsteams, der von Fedasil verwendet wird. Die unten aufgeführten Punkte müssen von den zuständigen Mitarbeitenden aus Rechenschaftsgründen unterschrieben werden.

Für meine ehrenamtliche Tätigkeit als Mitarbeitender des Stressbewältigungsteams erkläre ich mich mit den folgenden Punkten einverstanden.

— Ich wahre die Vertraulichkeit der Informationen, die mir im Rahmen meines Auftrags anvertraut werden. Ich biete meine Unterstützung auf diskrete, höfliche und einfühlsame Weise an.
— Ich halte mich immer strikt an den mir anvertrauten Auftrag.
— Wenn ich von einer Person um Informationen gebeten oder über ein Problem informiert werde, das nicht direkt mit meinem Auftrag und meinen Aufgaben zusammenhängt, werde ich die Angelegenheit an eine dafür zuständige Person weiterleiten.
— Bei Kontakten mit den Medien wende ich mich an die zuständige Person in meinem Zuständigkeitsbereich (z. B. die Zentrumsleitung, die Kommunikationsabteilung in der Hauptverwaltung).
— Ich nehme immer einen neutralen Standpunkt ein, diskriminiere nicht und urteile nicht.
— Ich werde einen geschlechtersensiblen Ansatz wählen, eine angemessene Sprache verwenden und die Kollegen, die ich unterstützen soll, schützen.

Datum/Unterschrift: _____

([99]) Die Auswahl erfolgt in drei Schritten. 1. Bei einem neuen Zentrum werden die Mitarbeitenden über den Ablauf und die Rolle informiert, vorzugsweise im Rahmen einer Sitzung. 2. Durch öffentliche Bekanntgabe von Informationen über die Personalsuche und den Leiter/Koordinator können potenzielle Kollegen, die über die benötigten Fähigkeiten für diese Aufgabe verfügen, ermutigt werden, sich zu bewerben. 3. Es findet ein Gespräch zur Bewertung der grundlegenden Fähigkeiten und der Beweggründe statt, das von der Leitung des Zentrums und dem Koordinator der kollegialen Unterstützung geführt wird.

B. DAS BEISPIEL NIEDERLANDE

EINRICHTUNG EINES INTEGRIERTEN NOTFALLTEAMS ALS REAKTION AUF SCHWERWIEGENDE EREIGNISSE

Im Folgenden werden die Verfahren (mit entsprechendem Originaltext), den die Zentralagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern (COA) bei der Einrichtung ihres behördenweiten Notfallteams (*ketenbreed calamiteitenteam* – KCT) befolgt hat, vorgestellt.

Verfahrensprotokoll für das integrierte Notfallteam (KCT) – überarbeitete Fassung vom 16. Januar 2018.

Einleitung: Seit einiger Zeit wird in der Einwanderungskette auf bestimmte Ereignisse aufmerksam gemacht, z. B. auf solche, die auf psychische Probleme zurückzuführen sind, schwere Störungen der öffentlichen Ordnung und des Friedens und der Sicherheit, Hunger- und Durststreiks, Selbstmord, Selbstmordversuche und Selbstmorddrohungen von ausländischen Personen.

Am 22. Oktober 2012 wurde die Absichtserklärung über die Einrichtung des KCT genehmigt. Es wurde vereinbart, dass die Partner in der Kette – namentlich die Zentralagentur für die Aufnahme von Asylbewerbern (COA), der Einwanderungs- und Einbürgerungsdienst (Immigratie- en Naturalisatiedienst – IND), der Dienst für Rückführung und Ausreise (Dienst Terugkeer en Vertrek – DT & V) und die Agentur der Justizbehörden (Dienst Justitiële Inrichtingen – DJI) – das KCT unabhängig von der Schwere sofort über Ereignisse informieren sollten, damit keine Maßnahmen dadurch behindert werden, dass die Informationen nicht ordnungsgemäß weitergeleitet werden.

Dieses Protokoll enthält Vereinbarungen für die ganze Kette darüber, wie die Partner in der Einwanderungskette sich gegenseitig über Ereignisse informieren und gegebenenfalls miteinander zusammenarbeiten.

Einwanderungskette: Die kurze Einwanderungskette setzt sich zusammen aus dem IND, der COA und dem DT & V. Jede Behörde hat eigene Aufgaben und Befugnisse bei der Umsetzung der Politik für ausländische Staatsangehörige unter Verantwortung des Ministers für Justiz und Sicherheit. Jede Behörde erfüllt ihre Aufgabe unabhängig, spricht sich aber mit den Partnern in der Kette ab und verlässt sich auf sie. Die DJI spielt bei dem ganzen Verfahren eine besondere Rolle. Das KCT arbeitet mit der DJI zusammen, wenn ein ausländischer Staatsangehöriger in einer Haftanstalt untergebracht oder in das Gerichtszentrum für somatische Fürsorge (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg – JCvSZ) in Scheveningen eingewiesen wird.

Das KCT ist gegenüber dem Auftraggeber, der Generaldirektion Auswärtige Angelegenheiten, über den Vorsitzenden des Unterausschusses für Asylfragen rechenschaftspflichtig.

KOORDINIERUNG VON EREIGNISSEN INNERHALB DER KETTE

Der Begriff des „Ereignisses“

Jede Behörde innerhalb der Einwanderungskette kann mit Ereignissen konfrontiert werden. Der Begriff „Ereignis“ bezeichnet jede Situation, in der eine Handlung eines ausländischen Staatsangehörigen oder die Androhung einer solchen Handlung eine Gefahr für ihn selbst und/oder andere darstellt oder darstellen kann.

Angesichts der vielen Formen, die dies annehmen könnte, ist es nicht möglich, genau zu definieren, was in diesem Zusammenhang als Ereignis zu betrachten ist. Die Umsetzung der Ausländerpolitik, deren integraler Bestandteil unter anderem die Ablehnung von Anträgen auf internationalen Schutz und die erzwungene Rückführung ist, kann bei einem ausländischen Staatsangehörigen eine negative Reaktion hervorrufen.

Angesichts der Bedeutung einer wirksamen Informationsübermittlung und einer einheitlichen Anwendung des Protokolls wurde vereinbart, dass das KCT informiert wird, wenn ein Mitarbeitender des IND, der COA oder des DT & V dies für angemessen hält. Es liegt in der Verantwortung, aber auch im Ermessen des zuständigen Mitarbeitenden, ob er ein Ereignis meldet. Eine Ausnahme von dieser Regel gilt für Ereignisse, die sich an einem Standort der DJI oder im JCvSZ abspielen. Die Ereignisse in diesen Zentren müssen von der DJI gemeldet, dokumentiert und bearbeitet werden. Der Mitarbeitende des DT & V (mit einem Standort der DJI verbunden) bestimmt, ob und wann ein Ereignis an das KCT gemeldet werden soll. Es kann auch sein, dass der medizinische Dienst des JCvSZ dem KCT unterstellt ist. In einer solchen Situation wird das KCT immer den für den Fall der betroffenen Person zuständigen Betreuer kontaktieren.

Aufgrund der Vielzahl und der Verschiedenartigkeit der Meldungen ist es nicht notwendig, dass das KCT auf alle Meldungen reagiert. Die Partner in der Kette haben auch ihre eigenen internen Vereinbarungen darüber, wie sie im Falle von Ereignissen eingreifen. Das KCT konzentriert sich in erster Linie auf die Meldungen über ausländische Staatsangehörige, die sich in einem Asylbewerberzentrum oder einer Haftanstalt aufhalten. Bei drohenden Ereignissen mit Ausländern, einschließlich Ausländern ohne Aufenthaltsrecht, die in einer Gemeinde oder einer bestimmten Einrichtung untergebracht sind, sollte der niederländische Verband für psychische Gesundheit und Suchthilfe, die Polizei oder der Notdienst kontaktiert werden.

Die folgenden vier Schweregrade werden unterschieden:

1. Ein ausländischer Staatsangehöriger sendet Signale aus, z. B. durch seine Körpersprache, die auf das Risiko eines Ereignisses hindeuten.
2. Eine mündliche oder schriftliche Mitteilung eines ausländischen Staatsangehörigen oder seines bevollmächtigten Vertreters liefert einen Hinweis auf das Risiko eines Ereignisses.
3. Ein ausländischer Staatsangehöriger hat bestimmte Handlungen vorgenommen, die auf ein ernsthaftes Risiko eines Ereignisses hindeuten.

4. Ein ausländischer Staatsangehöriger hat bestimmte Handlungen vorgenommen, die ein Ereignis verursacht haben, das sofortiges Handeln erfordert, z. B. einen Selbstmordversuch.

Hat ein Mitarbeitender eines Partners in der Kette festgestellt, dass eine der oben genannten Situationen vorliegt, kann dies dem KCT gemeldet werden. Dieser Bericht wird innerhalb der eigenen Behörde erstellt und an das Sicherheitsbüro der COA übermittelt. Der Mitarbeitende des KCT bewertet die Schwere der Meldung und ergreift gegebenenfalls sofortige Maßnahmen.

Eine Meldung übermitteln – Schweregrade 1 und 2
Bei Meldungen, die unter die Schweregrade 1 und 2 fallen, wird das KCT grundsätzlich nicht eingreifen. Um Ereignisse und Eskalationen zu vermeiden, legt das KCT fest, welche Partner in der Kette über eine Meldung informiert werden. Darüber hinaus wird geprüft, ob ein Einsatz des KCT trotz eines geringen Schweregrads erforderlich ist.

Das Sicherheitsbüro der COA ist für die Registrierung und Verwaltung der Meldungen der drei Behörden zuständig. Diese Informationen sind für alle Partner in der Kette unmittelbar verfügbar.

Eine Meldung übermitteln – Schweregrade 3 und 4
Im Falle von Meldungen der Schweregrade 3 und 4 kann das KCT Maßnahmen ergreifen, die zu diesem Zweck angeordnet wurden. Diese Maßnahmen zielen in erster Linie darauf ab, für eine Stabilisierung der Lage zu sorgen, sodass die betroffene Behörde ihre regulären Aufgaben weiter wahrnehmen kann. Das KCT kann beraten, Fragen stellen, die Überwachung des ausländischen Staatsangehörigen beantragen und schließlich mit dem ausländischen Staatsangehörigen sprechen.

Die für den Fall verantwortliche Person/der Betreuer aus dem Hauptverfahren ist auch weiterhin für die Bewertung und Bearbeitung des Verfahrens verantwortlich. Das KCT übernimmt keine Verantwortung für die beteiligten Behörden. Die Standortleitung ist weiterhin für die Lebensqualität und Sicherheit an den Standorten der COA verantwortlich. Dies gilt auch für den Leitenden der Standorte der DJI.

Die Bewertung der Meldungen beruht auf der vermuteten Sachkenntnis des einzelnen Mitarbeitenden, der täglich mit ausländischen Staatsangehörigen zu tun hat. Jede Behörde ist für die Organisation eines internen Ablaufs verantwortlich, mit dem sichergestellt wird, dass das KCT informiert wird, wenn ein Ereignis stattfindet.

Der Mitarbeitende ist jederzeit für die ausländischen Staatsangehörigen in seinem Arbeitsbereich verantwortlich. Jede Meldung wird in der Akte des ausländischen Staatsangehörigen in den IND-Systemen abgelegt und während der nächtlichen Verarbeitung an den DT & V übermittelt. Es obliegt dem Mitarbeitenden in der Kette, bei einem Treffen, an dem jede Behörde teilnimmt, auf einen dem KCT bekannten ausländischen Staatsangehörigen aufmerksam zu machen. Falls gewünscht, können dem KCT Fragen gestellt und Ratschläge vom KCT eingeholt werden.

VERFAHREN DES KCT BEI EREIGNISSEN

Schritt 1: Eingang einer Meldung beim KCT
Im Falle eines Ereignisses wird eine Meldung an das Postfach des KCT gesendet.

Das Postfach wird an sieben Tagen in der Woche überwacht.

Schritt 2: Erste Sofortmaßnahmen des KCT
Bei Bedarf setzt sich das KCT mit dem Meldenden in Verbindung und sammelt unter anderem folgende Informationen:

— Wo findet das Ereignis statt?
— Wann hat das Ereignis begonnen?
— Von wem kam der Hinweis/wer hat das Ereignis identifiziert?
— Welche Identität (einschließlich V-Nummer) hat der ausländische Staatsangehörige, der das Ereignis verursacht hat?
— Um welche Art von Ereignis handelt es sich (Hunger-/Durststreik, Selbstmorddrohung oder anderes)?
— Hat die Handlung des ausländischen Staatsangehörigen einen Zweck? Wenn ja, welchen?
— Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen?
— Wer ist der Ansprechpartner vor Ort?
— Ist eine medizinische Versorgung erforderlich und wenn ja, welche?

Das KCT kann den Meldenden auffordern, über das Verhalten des ausländischen Staatsangehörigen und die geführten Gespräche sachlich Buch zu führen. Das KCT kann dem Meldenden auch Ratschläge erteilen. Fragen und/oder Ratschläge können per E-Mail oder Telefon gestellt bzw. erteilt werden. Auf der Grundlage aller erhaltenen Informationen entscheidet das KCT, ob ein Einsatz erforderlich ist.

Schritt 3: Tatsächlicher Einsatz des KCT
Wird geschlussfolgert, dass ein Einsatz des KCT erforderlich ist, bestimmt der Mitarbeitende des KCT, wann der Einsatz stattfindet und welche Mitarbeitenden des KCT eingesetzt werden. Dies geschieht in enger Absprache mit der Leitung des KCT. Grundsätzlich werden, soweit möglich, zwei Mitarbeitende des KCT von verschiedenen Behörden entsandt. Wenn zwei weibliche Mitarbeitende des KCT eingesetzt werden und der betreffende ausländische Staatsangehörige männlich ist, wird ein männlicher Dolmetscher hinzugezogen. Der Einsatzort wird über das Sicherheitsbüro weitergegeben, und der Termin wird bestätigt.

Die folgenden Schulungsthemen werden den Mitarbeitenden des Notfallteams nahegelegt (wie von der COA empfohlen):
— Kommunikation: Wie kommt man mit einem ausländischen Staatsangehörigen ins Gespräch?
— Psychiatrie: Trauma, Depression, Selbstmord und Angst
— Hunger- und Durststreiks: psychische Folgen und mentale Aspekte
— Gespräche mit selbstmordgefährdeten Personen führen

— Ethische Dilemmas
— Funktionsweise des Gehirns
— Deeskalationstechniken für Gespräche
— Zeitmanagement

Zudem wird empfohlen, dass die Mitglieder des Teams alle sechs Wochen an einer dreistündigen Intervisionssitzung teilnehmen.

Das KCT versucht, (drohende) schwerwiegende Ereignisse zu deeskalieren und/oder zu beenden. Dazu führen die Mitarbeitenden ein oder mehrere Gespräche mit dem ausländischen Staatsangehörigen in Anwesenheit eines Dolmetschers.

Vor dem Gespräch mit dem ausländischen Staatsangehörigen findet immer ein Vorgespräch vor Ort mit der Person, die die Meldung gemacht hat, oder mit anderen Personen statt, die mit dem ausländischen Staatsangehörigen zu tun haben, z. B. einem Betreuer. Nach dem Einsatz wird ein mündliches Feedback zu dem Gespräch gegeben, wenn möglich in Anwesenheit derselben Personen, die an der Vorbesprechung teilgenommen haben. Spätestens zwei Arbeitstage nach dem Einsatz wird ein schriftlicher Bericht an die drei Behörden geschickt, die diesen an die Beteiligten weiterleiten und sofern möglich in den Computersystemen/Datenbanken speichern.

Eine Meldung wird als erledigt betrachtet, wenn sich die Situation stabilisiert und/oder die Stelle, an der sich die betreffende Person aufhält, keine weitere Unterstützung durch das KCT benötigt.

Schritt 4: Fragen nach einem Einsatz
Es kann vorkommen, dass der ausländische Staatsangehörige während eines Einsatzes Fragen hat, z. B. zur Dauer des Verfahrens oder zur Verbringung an einen anderen Ort. Diese Fragen werden so weit wie möglich während des Einsatzes beantwortet. Wenn die entsandten Beschäftigten nicht in der Lage sind, die Fragen zu beantworten, oder erst bei einer anderen Behörde Informationen einholen müssen, wird die Angelegenheit an die Leitung des KCT übergeben, die sich bei Bedarf an die Behördenleitung oder einen leitenden Mitarbeitenden wendet.

Evaluation/Prävention: Neben der Stabilisierung von Ereignissen (Deeskalation) verfolgt das KCT das primäre Ziel, Ereignisse bzw. deren Eskalation zu verhindern. Dafür ist ein angemessener Informationsaustausch unerlässlich. Teil dieser Aufgabe ist es, Trends zu erkennen und zu analysieren. Dem Unterausschuss für Asylfragen wird jeden Monat ein Bericht über die Tätigkeiten des KCT übermittelt, einschließlich einer Erklärung zu auffälligen Meldungen. Das KCT wird die Tätigkeiten und die Zusammenarbeit innerhalb der Kette in regelmäßigen Abständen bewerten.

Kommunikation mit den Medien: Informationen über schwerwiegende Ereignisse werden an die Pressestelle des Ministeriums für Justiz und Sicherheit weitergeleitet, die den Kontakt mit den Vorständen/der Führungsebene der verschiedenen Partner in der Kette hält.

ANHANG 10: MELDEVORLAGE FÜR SCHWERWIEGENDE EREIGNISSE

Nachfolgend ist eine einfache Vorlage aufgeführt, die für die Meldung von schwerwiegenden Ereignissen verwendet werden kann (das Formular wurde in Anlehnung an eine von Fedasil verwendete Meldevorlage entwickelt).

Name der Behörde	
Melde-/Registrierungsnummer	

ALLGEMEINE INFORMATIONEN	
Informationen über die Meldung	
Aufnahmeeinrichtung	
Verfasser des Berichts	
Uhrzeit	
Datum	
Zeitpunkt des Ereignisses	
Datum des Ereignisses	
Ort des Ereignisses	
Informationen erhalten von	
Beteiligung der Polizei	
Sonstige externe Intervention	
Beteiligung der Medien	
Aufgewendete Zeit, um den Fall abzuschließen	

ALLGEMEINE INFORMATIONEN ÜBER DAS EREIGNIS VOM EREIGNIS BETROFFENE PERSONEN	
Bewohner ist/sind betroffen	JA/NEIN
Art des Ereignisses	
In Kürze: gegenüber wem und unter welchen Umständen	
Mitarbeitender ist betroffen	JA/NEIN
Art des Ereignisses	
In Kürze: gegenüber wem und unter welchen Umständen	
Einrichtung ist betroffen	JA/NEIN
Angewendete Technik und Umstände	
Arbeitsunfall	JA/NEIN
Art des Ereignisses	
Wo	

Informationen über betroffene Personen (Bewohner, der/die das Ereignis verursacht/verursachen)

BETROFFENE(R) BEWOHNER

Name	Identifikations-nummer	Staatsangehörigkeit	Geburtsdatum	Geschlecht	Familienzusammen-setzung	Datum der Aufnahme in der Einrichtung	Schwere der Auswirkung (gering, mittel, hoch)	Beteiligung: Verursacher/Zeuge/ Betroffener	Verursachtes Ereignis	Folgen/Sanktionen	Anzahl der bereits er-haltenen Sanktionen	Sonstige Anmerkungen

BETROFFENES PERSONAL

Name	Funktion	Schwere der Auswirkungen	Arbeitsbezogener Unfall	Stressbewältigungs-team aktiviert: ja/nein	Sonstige Anmerkungen

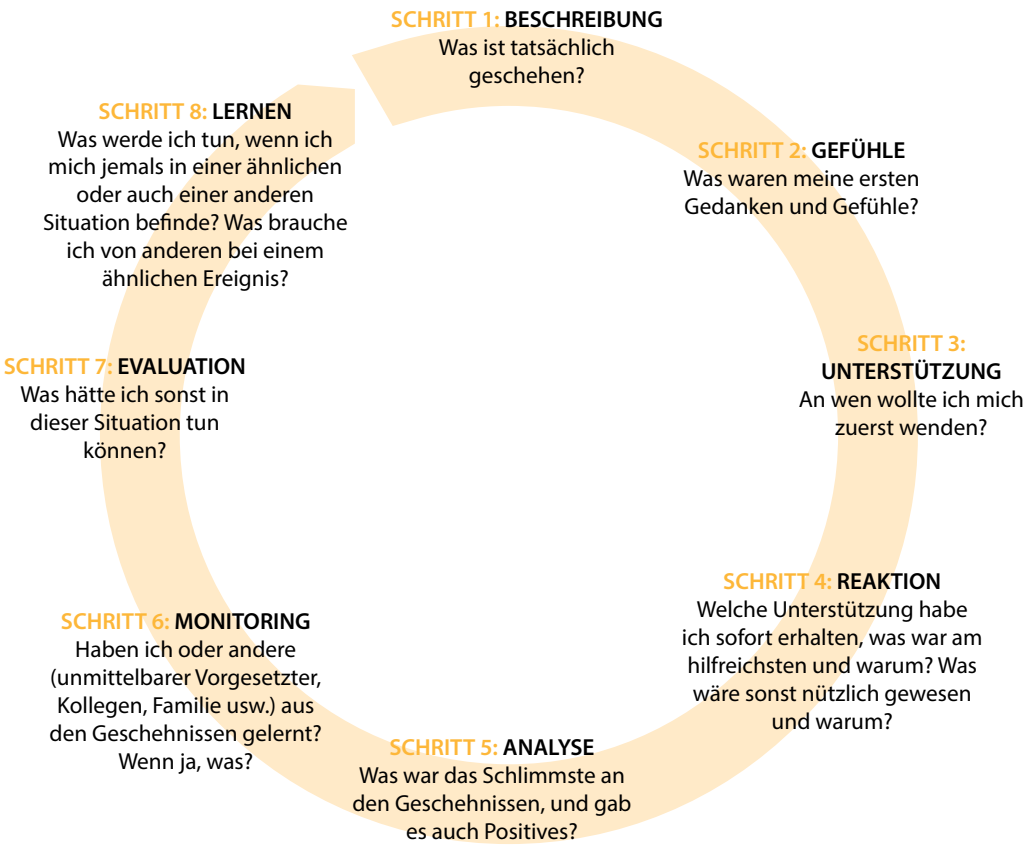
BESCHREIBUNG DES EREIGNISSES

Kontext und Umstände vor dem Ereignis

ANHANG 11: INSTRUMENT FÜR DIE REFLEXION NACH SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN

Durch eine systematische Nachbereitung anhand der unten aufgeführten Fragen kann leichter erreicht werden, dass die Betroffenen ein schwerwiegendes Ereignis bewältigen können. Die Fragen können von internen und externen Gruppenleitern in Gesprächen mit Mitgliedern des Teams und betroffenen Mitarbeitenden verwendet werden. Mitarbeitende mit Direktkontakt können das Reflexionsinstrument auch eigenständig verwenden, um ihre Resilienz zu stärken und ein Ereignis zu bewältigen. Mit diesem Fragenkatalog können betroffene Mitarbeitende und Teams Lernfelder erkunden, die ihnen helfen, ähnliche Ereignisse in der Zukunft zu vermeiden und besser vorbereitet zu sein, wenn es zu einem solchen Ereignis kommt.

REFLEXION FÜR BETROFFENE MITARBEITENDE



ANHANG 12: GRENZEN SETZEN UND STABILISIERUNGSTECHNIKEN NACH SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN

A. GRENZEN SETZEN: DIE ÜBUNG DER „MAGISCHEN BLASE“

Gesunde Grenzen kann man sich wie eine „magische Blase“ vorstellen, die sich um uns herum befindet. Nehmen Sie sich eine Minute Zeit, und setzen Sie sich an einen ruhigen Ort, an dem Sie nicht gestört werden.

Stellen Sie sich vor, dass diese unsichtbare Blase Sie umhüllt und beschützt. Sie können sich Ihre persönliche magische Blase in Ihrer Lieblingsfarbe vorstellen. Wenn Sie sich jetzt Ihre persönliche magische Blase vorstellen, versuchen Sie, Ihre Augen kurz zu schließen. Die dünne Schicht der Blase fungiert als eine Art Schutzschild für Sie.

Sie wissen jedoch, dass diese dünne Schicht Sauerstoff, Licht, wichtige Informationen, Nahrung usw. durchlässt, um Sie zu versorgen und es Ihnen zu ermöglichen, sich gesund zu fühlen, etwas zu lernen und zu wachsen. Die magische Blase wird größer und erzeugt mehr Raum um Sie herum, um Ihnen Privatsphäre und Sicherheit zu bieten. Sie wird kleiner, wenn Sie es so wollen, um bei Bedarf mehr Intimität und Zeit für sich selbst zu haben. Achten Sie auf Ihre magische Blase, und lernen Sie zu erkennen, wann es an der Zeit ist, dass sie sich ausdehnt, und wann es besser ist, die Blase zu verkleinern.

Das Setzen und Einhalten von Grenzen in Bezug auf das von uns akzeptierte Arbeitsvolumen und die Interaktion mit Kollegen oder Antragstellenden ist mit der Fähigkeit zur Selbstbehauptung verbunden. Die Fähigkeit, durchsetzungsfähig und dennoch respektvoll zu sein, ist eine wichtige Voraussetzung, um einem Burnout vorzubeugen. Durchsetzungsvermögen kann sich so ausdrücken, dass Sie Ihrem Arbeitspensum oder den unrealistischen Erwartungen anderer Grenzen setzen.

B. DIE „5, 4, 3, 2, 1-ÜBUNG“

Während ein Mitarbeitender von 5 rückwärts zählt, nutzt er seine Sinne, um die Dinge um ihn herum zu erfassen ([100]). Beispielsweise fünf Dinge, die er hören, vier Dinge, die er sehen, drei Dinge, die er anfassen, zwei Dinge, die er riechen und schließlich eine Sache, die er schmecken kann.

([100]) Panou, A., und Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

C. ATEMÜBUNGEN

Bei dieser Übung atmen Sie langsam durch die Nase ein und dann durch den Mund aus ([101]). Konzentrieren Sie sich auf Ihre Atmung, spüren Sie jeden Atemzug, und achten Sie darauf, wie es sich anfühlt, den Atem wieder auszustoßen. Versuchen Sie, sich vorzustellen, wie Sie Ruhe, Sicherheit und Schutz einatmen und Kummer, Sorgen und Ängste ausatmen. Stellen Sie sich beim Einatmen vor, dass der Atem Ruhe in Ihren Körper bringt. Führen Sie sich beim Ausatmen vor Augen, wie die Sorgen aus dem Körper strömen und sich in der Luft auflösen. Diese Übung sollte mehrfach wiederholt werden.

Für manche Menschen ist es gut, während des Einatmens zu zählen (z. B. 1, 2, 3, 4 und ausatmen), da sich der Geist so auf etwas konzentriert, ohne Gefahr zu laufen, zu den Geschehnissen zurückzuschweifen.

D. ÜBUNGEN FÜR DEN FOKUS AUF DAS, „WAS IN ORDNUNG IST“

Der Mitarbeitende sitzt oder stellt sich hin, schaut um sich herum und versucht, drei Dinge zu benennen, die sich richtig anfühlen, die ihm ein Gefühl der Sicherheit oder des Trostes vermitteln und ihm vertraut sind. Beispiele: „Ich sehe meinen Kollegen neben mir stehen“, „Ich merke, dass die Sonne scheint“ oder „Ich stelle fest, dass niemand verletzt ist“.

E. ÜBUNG ZUR WIEDERHERSTELLUNG DER SELBSTWAHRNEHMUNG

Dem betroffenen Mitarbeitenden wird empfohlen, tief durch die Nase einzuatmen und dabei bis 3 zu zählen, dann auszuatmen und dabei bis 4 zu zählen. Die Person streicht mit ihren Händen sanft und langsam an den Unterarmen und Oberarmen entlang bis zur Schulter. Leichtes Kneifen kann helfen. Das Anspannen von Muskeln, z. B. in den Oberschenkeln, gefolgt von leichtem Strecken der Beine und Ausschütteln der Hände verstärkt die Körperempfindungen noch.

([101]) Panou, A., und Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

ANHANG 13: SELBSTFÜRSORGEPLAN

Vorlage für einen Plan zur Selbstfürsorge

BEREICH DER SELBSTFÜRSORGE	PRAKTIKEN ZUR SELBSTFÜRSORGE, DIE ICH ANFANGEN/FORTSETZEN MÖCHTE	EVALUATION HÄUFIGKEIT	WEITERE PRAKTIKEN, DIE ICH AUSPROBIEREN KÖNNTE
Physisch (regelmäßig essen, Sport treiben usw.)			
Emotional/spirituell/mental (an Beratungsgesprächen teilnehmen, Meditationsübungen machen, eigene Erfolge anerkennen, Zeit in der Natur verbringen usw.)			
Beruflich (Gleichgewicht zwischen Beruf und Familie, Zeitmanagement, Kapazitätsaufbau usw.)			
Persönlich/sozial (mit Freunden und Familie treffen/per Videochat oder Telefon sprechen usw.)			
Finanziell (Mittel zur Verbesserung der Lebensqualität zur Seite legen)			

Weitere Vorschläge finden Sie weiter unten.

- Beginnen Sie, Tagebuch zu führen, um Spannungen abzubauen und den Reflexionsprozess aufrechtzuerhalten.
- Schreiben Sie einen Brief an sich selbst, etwa über Ihre Zufriedenheit im Beruf oder Ihr Privatleben. Beschreiben Sie, wo es gut läuft und wo sich etwas ändern muss. Öffnen Sie den Brief nach einem bestimmten Zeitraum (z. B. nach sechs Monaten/einem Jahr), und erkennen Sie positive Veränderungen und die Bereiche, die mehr Aufmerksamkeit benötigen.
- Entdecken Sie alte, vergessene Hobbys wieder (z. B. Kochen, Schreiben, Tanzen).
- Schauen Sie sich einen Film an, den Sie schon immer mal sehen wollten.
- Gönnen Sie sich ausreichend Ruhe und Schlaf, um sich zu erholen.
- Nutzen Sie technologische Mittel (z. B. soziale Medien), um regelmäßig mit Freunden/Familienangehörigen zu sprechen, die sich nicht in der Nähe befinden oder aufgrund anderer Umstände (z. B. während einer Pandemie) nur schwer zu erreichen sind.

ANHANG 14: BEISPIEL FÜR EIN SCHULUNGSPROGRAMM MIT SCHWERPUNKT PERSONALFÜRSORGE

Das EASO bietet eine Reihe von Schulungsmodulen sowohl für Personal im Asyl- und Aufnahmebereich als auch für Schulungsleitende vor Ort an. Die Module, Kurse für Schulungsleitende und die berufliche Weiterbildung decken eine Reihe von Kompetenzbereichen ab, darunter rechtspolitische Verfahren, Kommunikation, Berufsstandards, berufliches Wohlbefinden, Gesundheit, Sicherheit und Gefahrenabwehr ([102]). Nachfolgend sind empfohlene Schulungsthemen aufgeführt, die auf die drei Arbeitsphasen ausgerichtet sind: Einarbeitung/vor Beschäftigungsbeginn, Beschäftigung und Ende der Beschäftigung.

PHASE 1: EINARBEITUNG/VOR BESCHÄFTIGUNGSBEGINN

EINFÜHRUNG 1: ORGANISATIONSSTRUKTUR UND VORHANDENE SYSTEME	
Ziel der Schulung	Durch die Einführungs- oder Orientierungsschulung lernen die neuen Mitarbeitenden Folgendes kennen: — das neue Arbeitsumfeld, — Hintergrund der Organisation bzw. der Behörde (Gründung, Auftrag, Ziele), — Organisationsstruktur und Leitungsteam, — die Teammitglieder (Kernteam und assoziierte Teams), — Standardverfahren der Behörde/Organisation – allgemeiner Überblick, — allgemeine Aufgaben, — Verhaltenskodex, — Richtlinie zur Betrugs- und Korruptionsbekämpfung, — Leitlinien zur Bekämpfung von (sexueller) Belästigung oder ähnliche Dokumente, — Kommunikationskanäle, — bestehende Richtlinien in der Organisation/Behörde und verschiedene Zusatzleistungen (Vergütung und Sozialleistungen für das Personal, medizinische und psychologische Betreuung).
Beschreibung der Inhalte	Je nach den Aufgaben, die von den neuen Mitarbeitenden verlangt werden, unterscheiden sich bestimmte Aspekte der Einarbeitung. Falls die Mitarbeitenden an verschiedenen Standorten eingesetzt werden, werden sie angeleitet und erhalten die Möglichkeit, alle Standorte zu besuchen, für die ihr Vorgesetzter zuständig ist.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten Kontaktpersonen aus den verschiedenen Abteilungen informieren die neuen Mitarbeitenden in einer kurzen Präsentation (mündlich, einschließlich Mappen mit einschlägigem Informationsmaterial) und teilen ihnen ihre Kontaktdaten mit, falls sie weitere Fragen haben.
Nutzen	— Es wird ein Gefühl des Willkommenseins und der Zugehörigkeit zur Behörde/Organisation vermittelt. — Das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Behörde/Organisation wird gestärkt. — Es wird ein Gefühl der Zuversicht in Bezug auf die neu zu übernehmenden Aufgaben vermittelt.
Empfohlene Schulungsdauer	Je nach Größe der Organisation/Behörde sowie der Aufgabe: zwischen drei Tagen und einem Monat, um sich mit den neuen Aufgaben vertraut zu machen
Personalkategorie	Alle neuen Mitarbeitenden
Zeitpunkt der Schulung	Im ersten Monat der Beschäftigung

([102]) Weitere Informationen finden Sie im sektoralen europäischen Qualifikationsrahmen für Berufs- und Bildungsstandards.

EINFÜHRUNG 2: TECHNISCHE SYSTEME UND AUSRÜSTUNG	
Ziel der Schulung	Durch die Einführungs- oder Orientierungsschulung lernen die neuen Mitarbeitenden Folgendes kennen: — Büroräume und zugehörige Funktionen (wer ist wo zu finden, wo befinden sich praktische Dinge wie Fotokopierer, Toiletten, Kantine, Parkplätze), — Regeln für die Verwendung von Arbeitsgeräten, — Regeln für die Nutzung interner relevanter Online-Plattformen (z. B. IT-Software, die für Beschäftigte im Asylbereich relevant ist, wie Eurodac, COI-Portal o. Ä.), — Datenschutzpolitik und-richtlinien.
Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — Nutzung der erforderlichen Bürogeräte (Drucker, Kopierer, Projektoren, Videogeräte, Audiogeräte, Kommunikationstechnik, Erste-Hilfe-Ausrüstung), — Nutzung der internen Kommunikationsplattformen der Organisation, — einschlägige IT-Software und Plattformen für den Asylbereich (z. B. Maris in Deutschland, Eurodac, COI-Portal).
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten/Bereitstellung von Informationen (Broschüren, Aktionspläne, Kontaktlisten)
Nutzen	Neue Mitarbeitende machen sich mit ihrem neuen Arbeitsumfeld in Bezug auf Infrastruktur, Ausrüstung, Logistik und Nutzungsregeln vertraut.
Empfohlene Schulungsdauer	4 Stunden
Personalkategorie	Alle neuen Mitarbeitenden
Zeitpunkt der Schulung	Im ersten Monat der Beschäftigung
EINFÜHRUNG 3: SICHERHEIT UND GEFAHRENABWEHR	
Ziel der Schulung	Alle Mitarbeitenden erhalten eine Schulung im Bereich Sicherheit und Gefahrenabwehr, um sich mit den geltenden Sicherheitsrichtlinien und-verfahren sowie den entsprechenden Kommunikationskanälen vertraut zu machen.
Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — Erste-Hilfe-Schulung, — Brandschutzunterweisung, — Sicherheitseinweisung (auch für den Einsatz), — Evakuierungsplan und Notfallkontaktliste, — gesundheitsbezogene Schutzmaßnahmen, die es zu beachten gilt (z. B. COVID-19, Ebola und andere mögliche übertragbare Krankheiten), — Sicherheit am Arbeitsplatz, verhaltensbasierte Sicherheit, Sicherheitskultur und Sicherheitszirkel.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten/Bereitstellung von Informationen (Broschüren, Aktionspläne, Kontaktlisten usw.)
Nutzen	Der Rahmen der Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden in Bezug auf Sicherheit und Gefahrenabwehr wird festgelegt. Es wird sichergestellt, dass Mitarbeitende vor Verletzungen durch Arbeitsunfälle geschützt sind. Das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Behörde/Organisation wird gestärkt.
Empfohlene Schulungsdauer	4 Stunden
Personalkategorie	Alle neuen Mitarbeitenden
Zeitpunkt der Schulung	Im ersten Monat der Beschäftigung

Hinweis: COI (country of origin information) steht für „Herkunftsländerinformationen“.

PHASE 2: BESCHÄFTIGUNGSPHASE/FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG

Berufliche Entwicklung

EINSTELLUNG, PERSONALAUSWAHL UND LEISTUNGSBEURTEILUNG DES PERSONALS	
Ziel der Schulung	Ziel ist es, eine strukturierte Anleitung zu den Verfahren, die bei der Einstellung von Personal und der Beurteilung der Arbeitsleistung zu befolgen sind, und zu den erforderlichen Fähigkeiten zu liefern.
Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — Einstellungsverfahren, — Auswahlverfahren, — Durchführung von Einstellungsgesprächen und-tests, — Verfahren zur Leistungsbeurteilung, — Beurteilungsziele, — Durchführung von Beurteilungen und Verarbeitung der Ergebnisse.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Erwerb von Kenntnissen über die Verfahren der Behörde/Organisation in Bezug auf Einstellung, Auswahl und Beurteilung sowie Verbesserung der Fähigkeiten zur Durchführung dieser Verfahren im Asylbereich
Empfohlene Schulungsdauer	8-12 Stunden (je nach Kenntnisstand der Teilnehmenden)
Personalkategorie	Mitarbeitende der Personalabteilung
Zeitpunkt der Schulung	Im ersten Monat der Beschäftigung
MODULE ZUR BERUFLICHEN WEITERBILDUNG VON SACHBEARBEITENDEN ([103])	
Ziel der Schulung	Es soll ein grundlegender Überblick über den internationalen Schutz und das Gemeinsame Europäische Asylsystem, einschließlich der praktischen Fähigkeiten zur Umsetzung von EU-Verordnungen und-Richtlinien, vermittelt werden. Darüber hinaus bieten die Mitgliedstaaten eine Schulungseinheit zum Thema Asyl in dem jeweiligen Mitgliedstaat an, in der Kenntnisse darüber vermittelt werden, wie die internationalen und europäischen Rahmen auf den nationalen Kontext angewendet und mit der nationalen Gesetzgebung verknüpft werden.
Beschreibung der Inhalte	Folgende Themen könnten behandelt werden: das Gemeinsame Europäische Asylsystem mit besonderem Schwerpunkt auf der Richtlinie über Asylverfahren, Integration, Bewertung von Beweisen, Befragungstechniken, auch in Bezug auf schutzbedürftige Gruppen (einschließlich Kindern), Entscheidungsfindung, die Bedeutung von Informationen über das Herkunftsland, Aspekte in Bezug auf Geschlecht, Geschlechtsidentität und sexuelle Ausrichtung, Ausgrenzung usw.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Die fachliche Eignung des Personals zur Erfüllung der Aufgaben wird gestärkt. Das Wissen darüber, wie Verordnungen/Richtlinien in der täglichen Praxis umgesetzt werden, um ein gemeinsames Vorgehen im Asylbereich in ganz Europa zu gewährleisten, wird gestärkt.
Empfohlene Schulungsdauer	Abhängig von der Anzahl der Jahre an Erfahrung der Teilnehmenden
Personalkategorie	Alle neuen Sachbearbeitenden/Auffrischungen für bereits beschäftigte Sachbearbeitende
Zeitpunkt der Schulung	Nach der Probezeit/Auffrischungsmodule

([103]) Das Schulungsprogramm des EASO umfasst eine breite Palette von Modulen zu den Fähigkeiten, Kenntnissen und Aufgaben, die die Mitarbeitenden benötigen, um ihre täglichen Aufgaben und Pflichten zu erfüllen.

MODULE ZUR BERUFLICHEN WEITERBILDUNG VON AUFNAHMEBEAUFTRAGTEN ([104])	
Ziel der Schulung	Es wird ein grundlegender Überblick über den internationalen Schutz und das Gemeinsame Europäische Asylsystem vermittelt, einschließlich der praktischen Fähigkeiten bei der Anwendung von EU-Verordnungen und-Richtlinien im Aufnahmebereich. Die Mitgliedstaaten könnten ein Zusatzmodul zu der Frage anbieten, wie die internationalen und europäischen Asylrahmen auf den nationalen Kontext angewendet und mit der nationalen Gesetzgebung verknüpft werden.
Beschreibung der Inhalte	Zu den Inhalten könnte Folgendes gehören: das Gemeinsame Europäische Asylsystem mit besonderem Schwerpunkt auf der Richtlinie über Aufnahmebedingungen und den nationalen Leitlinien für die Aufnahme, Schutzmaßnahmen für schutzbedürftige Personen, Aufnahmebedingungen für Kinder, Bedeutung der Bereitstellung von Informationen sowie der Aspekte Geschlecht, Geschlechtsidentität und sexuelle Ausrichtung, Notfallplanung, internationales Flüchtlingsrecht, Menschenrechte usw.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Das Wissen darüber, wie Verordnungen/Richtlinien in der täglichen Praxis umgesetzt werden, um ein gemeinsames Vorgehen im Asylbereich in ganz Europa zu gewährleisten, wird gestärkt.
Empfohlene Schulungsdauer	Abhängig von der Anzahl der Jahre an Erfahrung der Teilnehmenden
Personalkategorie	Alle neuen Mitarbeitenden im Aufnahmebereich/Auffrischungen für bereits beschäftigte Mitarbeitende im Aufnahmebereich
Zeitpunkt der Schulung	Nach der Probezeit/Auffrischungsmodule werden empfohlen
DATENSCHUTZ	
Ziel der Schulung	Es soll eine strukturierte Anleitung zu den Verfahren bereitgestellt werden, die in Bezug auf den Datenschutz zu befolgen sind, sowohl in der internen Kommunikation als auch in Bezug auf externe Parteien und die Hauptzielgruppen der Arbeit (z. B. Antragstellende).
Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — Datenschutzvorschriften der EU, — Datenschutz (Vorschriften für die Erhebung, Verarbeitung, Übermittlung, Archivierung und Löschung von Daten), — Datensicherheit (Mechanismen zur Durchsetzung des Datenschutzes), — Datenschutzrechte, — Umgang mit Verstößen gegen das Datenschutzrecht.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Es sollen Kenntnisse über die Richtlinien und Verfahren der Behörde/Organisation in Bezug auf den Datenschutz erworben werden.
Empfohlene Schulungsdauer	2-4 Stunden (je nach Rolle und Funktion)
Personalkategorie	Gesamtes Personal
Zeitpunkt der Schulung	Im ersten Monat der Beschäftigung

([104]) Das Schulungsprogramm des EASO umfasst eine breite Palette von Modulen zu den Fähigkeiten, Kenntnissen und Aufgaben, die die Mitarbeitenden benötigen, um ihre täglichen Aufgaben und Pflichten zu erfüllen.

Stufe 2 und Entwicklung persönlicher Kompetenzen

KOMMUNIKATION UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN ([105])	
Ziel der Schulung	Es soll eine Einführung in die Verwendung wirksamer Kommunikationsmittel und -strategien am Arbeitsplatz geboten werden, um eine gute berufliche Leistung und gesunde und konstruktive Interaktionen im Team zu fördern, auch in Konfliktsituationen.

Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes:
	— Kommunikationszyklus: sprechen – zuhören/hören – verstehen – verhandeln – vereinbaren – handeln,
	— Hindernisse und fördernde Faktoren für eine wirksame Kommunikation,
	— Kommunikationsarten und Verhaltensweisen,
	— Teamzugehörigkeit und Gruppendynamik,
	— Setzen von Grenzen,
	— Verhandlungstechniken,
	— Kommunikation und Umgang mit Konflikten,
	  — Identifizierung von Konfliktquellen (psychologisch, innerhalb der Behörde/Organisation),
	  — Umgang mit Wut,
	— Konfliktlösungsstrategien (vermeiden, Kompromisse schließen, entgegenkommen, zusammenarbeiten),
	  — Strategien zur Vermeidung von Konflikten (innerhalb von Teams, mit Antragstellenden),
	— Deeskalationsstrategien.

Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Die Fähigkeiten zur wirksamen Kommunikation am Arbeitsplatz, zur Vermeidung von Missverständnissen, zur konstruktiven Reaktion auf Kritik und zum einfühlungsamen Auftreten am Arbeitsplatz sollen verbessert werden. Das Bewusstsein für eine konstruktive und wirksame Kommunikation am Arbeitsplatz soll gesteigert werden.
Empfohlene Schulungsdauer	2-4 Stunden
Personalkategorie	Alle Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben und Mitarbeitende mit Direktkontakt
Zeitpunkt der Schulung	Nach der Probezeit/Auffrischungsmodule werden empfohlen
STRESSBEWÄLTIGUNG	
Ziel der Schulung	Die Mitarbeitenden sollen für die Ursachen und Anzeichen von Stress und Burnout sowie für die Möglichkeiten zur Vermeidung und Bewältigung von Stress sensibilisiert werden.
Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — Überblick über Stress, chronischen Stress, Burnout und sekundäres Trauma, — allgemeine Fähigkeiten zur Erkennung, Vermeidung und Bewältigung von Stress bei sich selbst und den Mitarbeitenden, — negative und positive Bewältigungsstrategien und Stärkung der Resilienz, — Grundkenntnisse über den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen, — Selbstfürsorge und Instrumente zur Selbstfürsorge (Stressprävention).
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Das Bewusstsein für Stress und die Fähigkeiten zur Stressbewältigung führen zu mehr Motivation, Produktivität und Kommunikation bei der Arbeit und tragen so zur Erhaltung des Wohlbefindens bei.
Empfohlene Schulungsdauer	8-16 Stunden (je nach Aufgabenbereich)
Personalkategorie	Alle Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben und alle Mitarbeitenden mit Direktkontakt
Zeitpunkt der Schulung	Nach der Probezeit/Auffrischungsmodule werden empfohlen

([105]) Das Schulungsprogramm des EASO bietet eine breite Palette von Modulen zur Entwicklung persönlicher Kompetenzen.

INTERKULTURELLE BEWUSSTSEINSBILDUNG	
Ziel der Schulung	Die Schulung dient dazu, Hintergrundinformationen und Kenntnisse über die Arbeit in kulturell vielfältigen Umgebungen zu vermitteln, Verhaltensweisen, die ungewohnt oder verwirrend erscheinen können, zu erklären und das Bewusstsein für Schutz- und Antidiskriminierungsmaßnahmen in diesem Bereich zu schärfen. Das kulturelle Bewusstsein, das Wissen und die Kommunikation zwischen den Teilnehmenden sollen verbessert werden.
Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — kulturelle Vielfalt, — Geschlechterrollen in verschiedenen Kulturkreisen, — Vorstellungen von Geschlecht, Alter, Zeit und Arbeit in verschiedenen Kulturkreisen, — Schutz- und Antidiskriminierungsmaßnahmen.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Das kulturelle Bewusstsein und das Verständnis für die Auswirkungen von kulturellen Unterschieden in der Arbeit mit Antragstellenden und am Arbeitsplatz werden verbessert. Die kulturellen Herausforderungen an multikulturellen Arbeitsplätzen werden besser verstanden. Die kulturelle Sensibilität und Kompetenz wird verbessert.
Empfohlene Schulungsdauer	2-4 Stunden
Personalkategorie	Alle Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben und Mitarbeitende im Asylbereich
Zeitpunkt der Schulung	Nach der Probezeit/Auffrischungsmodule werden empfohlen
FÜHREN UND LEITEN IM ASYLBEREICH	
Ziel der Schulung	Es wird eine Einführung in die wichtigsten Führungsstile und-fähigkeiten sowie ihre Anwendung im Asylbereich geboten.
Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — Definition von Führung und Management, — Dimensionen der Führung (Arten der Führung), — Erwartungen an Führungskräfte, — Führungsqualitäten im alltäglichen Betrieb und Zeitmanagement, — Managementtheorien, — strategisches Denken und Planen/Notfallplanung, — Entscheidungsfindung, — Übertragung von Aufgaben, — Schaffung einer ausgewogenen Arbeitsbelastung (Grundsätze und Vorteile), — Schaffung eines Gleichgewichts zwischen Qualität und Effizienz.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Das Bewusstsein für Führungsqualitäten wird gesteigert, und es werden Techniken für eine wirksame Entscheidungsfindung und konstruktive Teamführung vermittelt.
Empfohlene Schulungsdauer	8-12 Stunden
Personalkategorie	Alle Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben
Zeitpunkt der Schulung	Nach der Probezeit/Auffrischungsmodule werden empfohlen
TEAMBILDUNG	
Ziel der Schulung	Führungskräften soll systematisches Wissen darüber vermittelt werden, wie ein Team aufgebaut und eine positive Teamdynamik aufrechterhalten wird.

Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — Techniken zur Teambildung, — Phasen der Teambildung und Teamdynamik, — Gründe und Voraussetzungen für den Erfolg oder Misserfolg eines Teams, — Erkennung und Nutzung der Stärken der Teammitglieder, — effektive Zusammenarbeit mit Teammitgliedern in der Praxis, — Teambildungsaktivitäten, — Umgang mit Konflikten im Team, — Coaching: Was ist Coaching?/Unterscheidung von Coaching und Mentoring, — Coaching: der Leistungsumfang — Coaching: aktives Zuhören und Blockaden beim Zuhören.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Das Wissen um und das Bewusstsein für Teamdynamik sollen gesteigert werden, um Vertrauen, Zufriedenheit, eine gute Kommunikation und ein wirksames Konfliktmanagement in Teams zu fördern. Die Zusammenarbeit eines Teams soll allgemein verbessert werden, indem zwischenmenschliche Beziehungen aufgebaut, Rollen geklärt oder bestehende Probleme gelöst werden.
Empfohlene Schulungsdauer	8-16 Stunden
Personalkategorie	Alle Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben
Zeitpunkt der Schulung	Während der Beschäftigung, nach der Probezeit
UMGANG MIT SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN	
Ziel der Schulung	Es sollen grundlegende Kenntnisse über die Art von schwerwiegenden Ereignissen im Asylbereich und bei der Verwaltung von Asylbewerbern sowie über Bewältigungsstrategien vermittelt werden.
Beschreibung der Inhalte	— Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — schwerwiegende Ereignisse (Art und Charakter), — Strategien für den Umgang mit einem schwerwiegenden Ereignis (Stärkung der Resilienz der einzelnen Mitarbeitenden), — Strategien für den Umgang mit einem schwerwiegenden Ereignis (Unterstützung von Teams und Teammitgliedern durch die Führungskraft), — Trauma: Anzeichen und Bewältigungsstrategien, — sofortige, mittelfristige und langfristige Unterstützung, — Unterstützung durch die Organisation/Behörde und kollegiale Unterstützung, — Nachbesprechung und gewonnene Erkenntnisse.
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Die Fähigkeit, Mitarbeitende nach einem schwerwiegenden Ereignis zeitnah zu betreuen, wird gestärkt.
Empfohlene Schulungsdauer	12-16 Stunden (insbesondere für Personal in einem operativen Umfeld)
Personalkategorie	Alle Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben und Mitarbeitende mit Direktkontakt
Zeitpunkt der Schulung	Während der Beschäftigung/Auffrischungsmodule werden empfohlen

PHASE 3: BESCHÄFTIGUNGSENDE

VORBEREITUNG AUF DEN AUSTRITT	
Ziel der Schulung	Es soll sichergestellt werden, dass die Beschäftigten wissen, welche Dokumente von ausscheidenden Mitarbeitenden und Führungskräften auszufüllen sind (oder berücksichtigt werden sollten).
Beschreibung der Inhalte	Dieses Schulungsmodul umfasst Folgendes: — Durchführung konstruktiver Austrittsgespräche/Feedbacksitzungen, — Übergabe der Dokumentation, — Erstellung von Dokumenten (Referenzen, Leistungsnachweise usw.).
Vorgeschlagenes Schulungsformat	Persönliche, Online- oder Fernunterrichtseinheiten
Nutzen	Es soll eine reibungslose Übergabe zwischen einem Kollegen, der das Team in Kürze verlässt, und einem potenziellen neuen Teammitglied sichergestellt werden, einschließlich des Austauschs von Informationen und gewonnenen Erkenntnissen.
Empfohlene Schulungsdauer	2 Stunden
Personalkategorie	Alle Mitarbeitenden mit Führungsaufgaben/Mitarbeitenden der Personalabteilung
Zeitpunkt der Schulung	Während der Beschäftigung

ANHANG 15: FOKUSGRUPPENDISKUSSION

Die Vertraulichkeit sollte gewahrt bleiben, und es sollte stets Einigkeit angestrebt werden. Der Gruppenleiter kann alles, was in der Fokusgruppendiskussion (FGD) besprochen wird, aufzeichnen. Wenn er jedoch Einzelheiten weitergeben oder die wichtigsten Punkte zusammenfassen möchte, sollte er das Einverständnis der Mitglieder einholen. Die FGD ist nicht verpflichtend. Die Mitarbeitenden sollten von Anfang an über den Zweck der FGD und die Art und Weise, wie Informationen weitergegeben werden, informiert werden.

Checkliste: FGD ([106])

I. ORGANISATION EINER FGD
Festlegung des Zwecks
Entwicklung des Fragenkatalogs
Klärung ethischer Fragen
Suche und Gewinnung von Teilnehmenden
Zusammenstellung einer homogenen Gruppe (mit Blick auf Geschlecht, Alter, Sprache)
Festlegung der Teilnehmerzahl
Benennung eines Gruppenleiters und eines Assistierenden (einen für die Leitung der Gruppe und einen für die Protokollführung)
Festlegung der Anzahl der Fokusgruppen
Bestimmung eines geeigneten Raumes
Prüfung, ob der Raum barrierefrei ist und ausreichend Platz bietet
Vorbereitung von Materialien (Namensschilder, Einverständniserklärungen, Teilnehmerliste, Aufzeichnungsgeräte)
II. DATENERHEBUNG
Vorbereitung vor der Sitzung
Verschaffung von Informationen über die Gruppendynamik, das Skript und die Sitzordnung
Moderation der Sitzung
Eröffnen der Sitzung (Gruppenmitglieder vorstellen, Geheimhaltungspflicht und die allgemeinen Regeln für die Diskussion besprechen)
Moderation (diskutieren, reflektieren, Pausen machen, aufzeichnen und Diskussion beobachten)
Beachtung und Einhaltung des Fragenkatalogs (gegebenenfalls nachhaken)
Festhalten aller Antworten neben den Fragen in einem bestimmten Format (der assistierende Gruppenleiter macht sich Notizen)
Abschluss
III. ANALYSE
Analyse des Inhalts
Wichtigste Themen
Auflistung/Rangfolge
Analyse des Inhalts
Analyse der Diskussion

([106]) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J., und Mukherjee, N., „The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation“, in *Methods in Ecology and Evolution*, Bd. 9, 2018, S. 20-32.

Festlegung der Zielgruppe für die Ergebnisse
Aufbereitung des Feedbacks zur Weiterleitung an die Führungskräfte
Einleitung der nächsten Handlungsschritte

DIE EU KONTAKTIEREN

Besuch
In der Europäischen Union gibt es Hunderte von „Europa Direkt“-Zentren. Ein Büro in Ihrer Nähe können Sie online finden (https://europa.eu/european-union/contact_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 Telefondienstanbieter berechnen allerdings Gebühren),
— über die Standardrufnummer: +32 22999696,
— über das folgende Kontaktformular (https://europa.eu/european-union/contact_de).

INFORMATIONEN ÜBER DIE EU

Im Internet
Auf dem Europa-Portal finden Sie Informationen über die Europäische Union in allen Amtssprachen (https://europa.eu/european-union/index_de).

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

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

Offene Daten der EU
Das Portal (http://data.europa.eu/euodp/de) 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