



# Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“

## Teil III: Monitoring und Evaluation

*EASO-Praxisleitfäden*

September 2021





# **Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“**

## **Teil III: Monitoring und Evaluation**

*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 2022

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 978-92-9487-579-2	doi:10.2847/569	BZ-02-21-924-DE-C
PDF	ISBN 978-92-9487-547-1	doi:10.2847/67013	BZ-02-21-924-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 (Zentralbehörde für die Aufnahme von Asylbewerbern) und Rumänien (Ministerium für innere Angelegenheiten).

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

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

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

# ÜBER DEN LEITFADEN

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

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

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

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

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

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

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

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

# INHALT

Danksagung	3
Über den Leitfaden	4
Abkürzungen	7
Hintergrund	8
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>10</b>
1.1. Hauptzielgruppe dieses Praxisleitfadens	14
1.2. Verwendung dieses Praxisleitfadens	15
<b>2. MONITORING UND EVALUATION IN DER PERSONALFÜRSORGE</b>	<b>20</b>
2.1. Programmmanagement und ergebnisorientiertes Monitoring	23
2.2. Überlegungen zur Festlegung von Indikatoren	27
2.3. Standards und Indikatoren für das Personalfürsorge-Monitoring	29
2.4. Anfängliche Bestandsaufnahme, Abschlusserhebung und Ziele	33
<b>3. MONITORINGPAKET FÜR DIE QUALITÄTSSICHERUNG IN DER PERSONALFÜRSORGE</b>	<b>36</b>
3.1. Leitfaden für Monitoringbeauftragte (Instrument 1)	38
3.2. Bestandsaufnahme und Abschlusserhebung zur Personalfürsorge (Instrument 2)	40
3.3. Fortschrittsüberwachung der Personalfürsorge (Instrument 3)	44
<b>4. MONITORING- UND EVALUATIONSBERICHTE</b>	<b>58</b>
<b>ANHÄNGE</b>	<b>60</b>
Anhang 1: Begriffsbestimmungen	61
Anhang 2: Personalfürsorgemaßnahmen	65
Anhang 3: Muster-Stellenbeschreibung für Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte	74
Anhang 4: Feedback-Sitzungen	76
Anhang 5: Muster-Personalfürsorgestrategie	78
Anhang 6: Vorlage für die Risikobewertung	82



# ABKÜRZUNGEN

<b>EASO</b>	Europäisches Unterstützungsbüro für Asylfragen
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>EU+-Länder</b>	Mitgliedstaaten der Europäischen Union und assoziierte Länder
<b>EU-OSHA</b>	Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
<b>FGD</b>	Fokusgruppendifkussion
<b>HR</b>	Personalabteilung (Human Resources)
<b>QBF</b>	Qualitätsbewertungsfaktor
<b>SAA</b>	Standardarbeitsanweisung(en)
<b>ToC</b>	Theory of Change (Theorie des Wandels)

# 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 <sup>(1)</sup> 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 EASO-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 <sup>(2)</sup> aufbereitet und den drei Netzwerken des EASO im Dezember 2019 zugeleitet. Diesem Bericht sind die derzeit gängigen Verfahrensweisen zu entnehmen, aber auch, welcher Bedarf noch besteht bzw. wo die Teilnehmenden noch Lücken sehen.

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

---

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Insgesamt beteiligten sich 23 Länder an der Umfrage, davon 21 EU-Mitgliedstaaten. Auch von Norwegen und Serbien gingen Antworten ein. 89 Einzelpersonen nahmen insgesamt 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 <sup>(3)</sup>:

- **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** <sup>(4)</sup>, 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**.

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

<sup>(4)</sup> Siehe auch Leka, S., Griffiths, A., und Cox, T., „Chapter 5.1. Assessing risks at work“, in [Work Organisation and Stress](#), Weltgesundheitsorganisation, Genf 2004, S. 10 [in englischer Sprache]: „Stress am Arbeitsplatz ist genauso wie andere große Gesundheits- und Sicherheitsprobleme mittels Risikomanagementansatz effektiv in den Griff zu bekommen. Dabei werden die möglichen Risiken der Arbeitsumgebung daraufhin bewertet, ob sie potenziell eine Gefahr für die Mitarbeitenden sind. Eine Gefahr ist ein Ereignis oder eine Situation, das bzw. die potenziell schädlich ist. Schaden bezieht sich auf eine physische oder psychische Beeinträchtigung der Gesundheit. Die Stressursachen 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 <sup>(5)</sup>.

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 <sup>(6)</sup>.

Dieser Ansatz, bei dem der Fokus auf der **Prävention von beruflichen Belastungen** liegt, wird auch als **Trauma Informed Care (TIC) bzw. Traumapädagogik am Arbeitsplatz** bezeichnet. Relevant ist er insbesondere für Organisationen, die sich um traumatisierte Menschen kümmern, was zu einem gewissen Grad auch bei Asyl- und Aufnahmebehörden in Europa der Fall ist. Die **Traumapädagogik** kommt ganz allgemein in der Fürsorge der Organisation für ihre Mitarbeitenden zur Anwendung, aber auch im Selbstfürsorge-Management, bei der Unterstützung durch Krisenteams sowie bei der Selbstfürsorge jedes Einzelnen. Ziel ist in jedem Fall, 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.

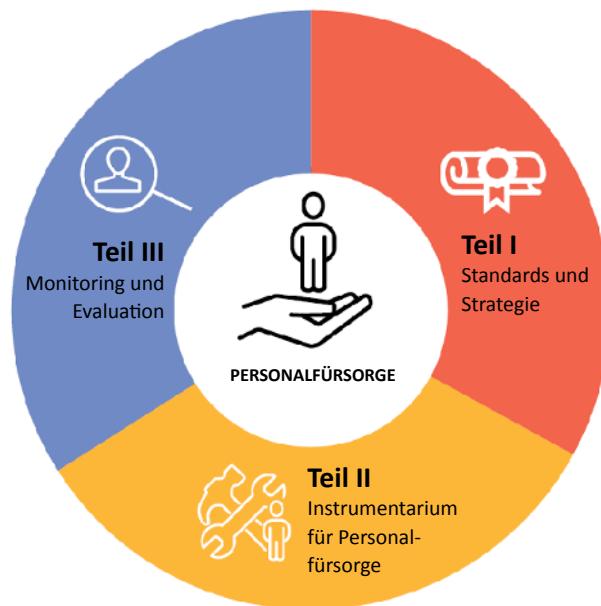
Der *Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“* des EASO besteht aus drei Teilen, die ineinandergreifen und aufeinander aufbauen, und hat zum Ziel, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden nachhaltig zu verbessern. Die drei Teil-Leitfäden können ganz nach Bedarf der Asyl- oder Aufnahmebehörde 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. Mit dem letzten Teil 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.

---

<sup>(5)</sup> 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.

<sup>(6)</sup> 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, Seite 118-127.

**ABBILDUNG 1. Ganzheitlicher Ansatz für die Personalfürsorge**



**Teil I: Standards und Strategie.** In diesem Teil erfahren Asyl- und Aufnahmeeinrichtungen der EU+-Länder, wie sie anhand von **acht Standards** ihre eigene Personalfürsorgestrategie formulieren, umsetzen und evaluieren können. Diese Standards sind an Qualitätsbewertungsfaktoren (QBF), Indikatoren und 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 **Mitarbeitende, 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. HAUPTZIELGRUPPE DIESES PRAXISLEITFADENS

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

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

Hauptzielgruppe von Teil III des *Praxisleitfadens „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“* sind Beschäftigte, die innerhalb der Behörde mit Überwachungs- und Bewertungsaufgaben betraut sind. Dazu gehören interne Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte <sup>(?)</sup>, die einzeln oder im Team arbeiten und bei Bedarf von externen Fachkräften unterstützt werden. Die Ergebnisse der regelmäßigen Beurteilungen werden der oberen Führungsebene, der Personalabteilung und den betroffenen Personalfürsorgeteams zugeleitet. Vorgesetzte und Personalabteilung sorgen dann dafür,

<sup>(?)</sup> Zu Aufgaben und Zuständigkeiten dieser Position siehe [Anhang 3 „Muster-Stellenbeschreibung für Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte“](#).



dass die daraus gewonnenen Erkenntnisse zum Wohle aller Mitarbeitenden in die aktuelle Personalfürsorgestrategie einfließen.

Hauptzielgruppen dieses Teils des EASO-Praxisleitfadens sind somit Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte, Angehörige der Personalabteilung und die betroffenen Personalfürsorgeteams.

## 1.2. VERWENDUNG DIESES PRAXISLEITFADENS

Dieser Leitfaden soll Führungskräften eine Orientierungshilfe für die Prävention, Reduktion und Bewältigung der Belastungen bieten, denen Mitarbeitende im Asyl- und Aufnahmewesen ausgesetzt sind. Berufsbedingte Belastungen und Gesundheitsrisiken sind ein Thema, mit dem sich alle Organisationen auseinandersetzen müssen. Durch ihren Beruf belastet fühlen sich Beschäftigte in der Regel dann, wenn sie Stress und Druck bei der Arbeit nicht bewältigen können – was mitunter nicht nur für den Einzelnen schädlich ist, sondern für die Organisation als Ganzes <sup>(8)</sup>.

Um sicherzustellen, dass die Behörde ihrer Fürsorgepflicht nachkommt, sollte daher eine Kontaktperson/ein entsprechendes Team als Anlaufstelle benannt werden, die/ das in regelmäßigen Abständen prüft, ob die Fürsorgemaßnahmen aus der Sicht des Personals erfolgreich sind <sup>(9)</sup>. Diese Ernennung eines Ansprechpartners (oder eines entsprechenden Teams) wird auch in den **acht Personalfürsorgestandards** <sup>(10)</sup> als zentraler Aspekt genannt, siehe [Teil I: Standards und Strategie](#). Mit den Standards wird der Rahmen abgesteckt. Alle diese Normen stehen **gleichwertig nebeneinander** und sind alle gleichermaßen wichtig.

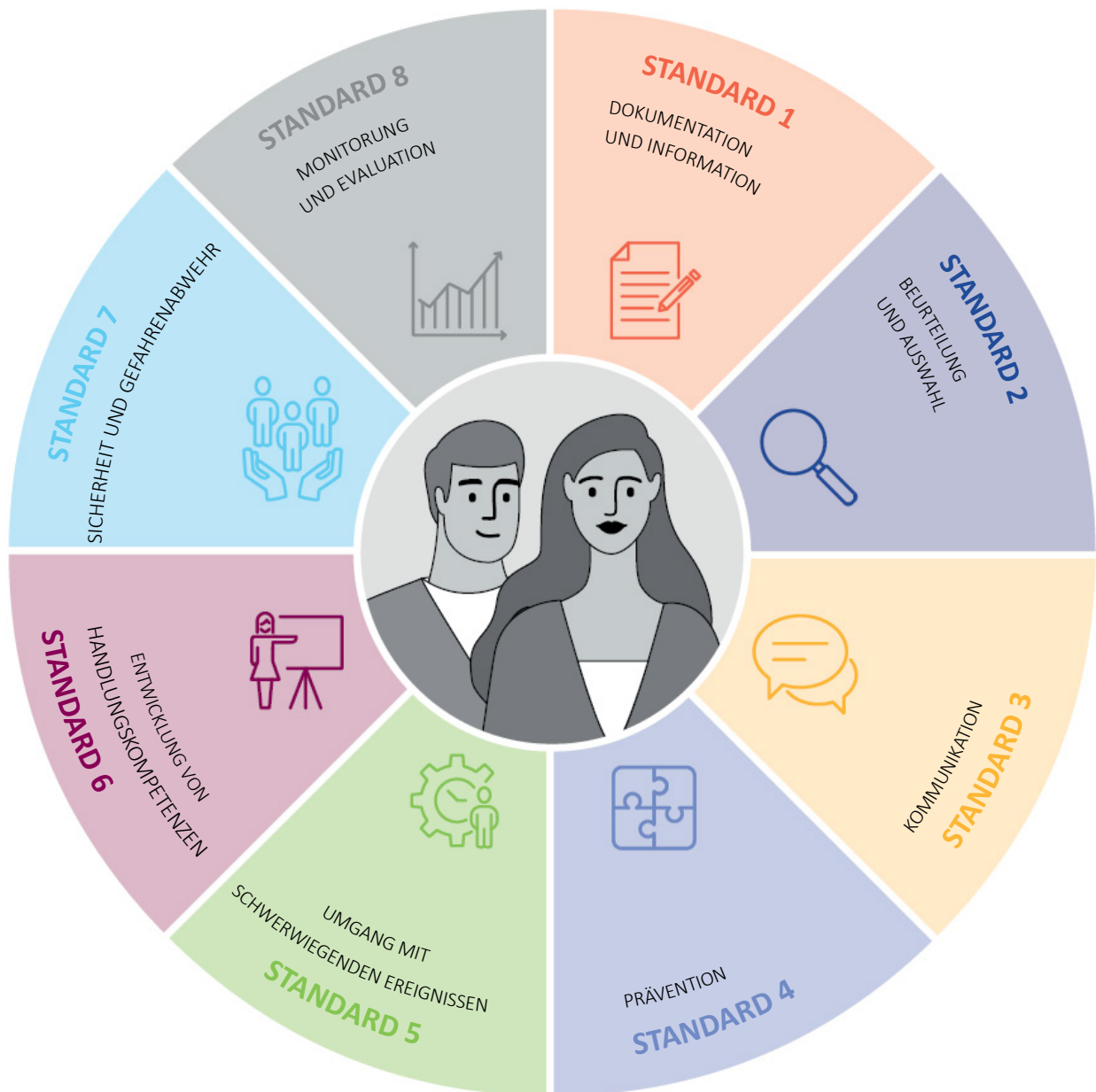
---

<sup>(8)</sup> 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.

<sup>(9)</sup> Zu den potenziellen Aufgaben dieses Beauftragten siehe [Anhang 3 „Muster-Stellenbeschreibung für Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte“](#).

<sup>(10)</sup> Siehe Standard 8: Monitoring und Evaluation.

ABBILDUNG 2. Die acht Personalfürsorgestandards

**STANDARD 1:** Dokumentation und Information

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

**STANDARD 2:** Beurteilung und Auswahl

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

**STANDARD 3:** Kommunikation

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

**STANDARD 4:** Prävention

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

**STANDARD 5:** Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen

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

**STANDARD 6:** Entwicklung von Handlungskompetenzen

Die Behörde sorgt für einschlägige Fortbildungsmaßnahmen für ihr Personal.

**STANDARD 7:** Sicherheit und Gefahrenabwehr

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

**STANDARD 8:** Monitoring und Evaluation

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

Die **acht Personalfürsorgestandards** sind eine Handreichung für verantwortungsvolles Handeln im Bereich Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmewesen. Die Qualitätsbewertungsfaktoren (QBF) werden im Einklang mit diesen Standards definiert und stellen sicher, dass Maßnahmen einleitet werden, die für die Behörde/Organisation tatsächlich relevant sind, und dass Personalfürsorgethemen entsprechend priorisiert und angegangen werden. Jeder Standard bzw. jeder Qualitätsbewertungsfaktor ist mit einer Reihe von Indikatoren verknüpft (maximal vier) <sup>(11)</sup>, um die Ergebnisse der Personalfürsorgestrategie messbar zu machen. Die notwendigen Rahmenbedingungen dafür, dass die acht vorgeschlagenen Standards auch eingehalten werden, muss die Behörde selbst schaffen. Das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bessert sich in der Regel dann, wenn die Standards fester Bestandteil der Leitungs- und Verwaltungsstrukturen einer Behörde geworden sind. Daher sollten Behörden ein Qualitätssicherungssystem einführen, um den Fortschritt ihrer Maßnahmen beurteilen zu können.

**Teil III** gibt Monitoring- und Evaluierungsbeauftragten einige grundlegende Instrumente an die Hand, die ihnen die Arbeit erleichtern sollen. Diese Instrumente basieren auf den hier empfohlenen acht Personalfürsorgestandards, können jedoch an eigene Standards, QBF und Indikatoren der Behörde angepasst werden.

---

<sup>(11)</sup> Siehe Abschnitt 2.3. „Standards und Indikatoren für das Personalfürsorge-Monitoring“.

Als Teil eines Monitoringpakets für die Qualitätssicherung in der Personalfürsorge zeigen die Instrumente beispielhaft, wie:

- Bestandsaufnahmen und Abschlusserhebungen durchgeführt,
- laufende Maßnahmen überwacht und
- innerhalb eines festgelegten zeitlichen Rahmens Erkenntnisse gewonnen werden können.

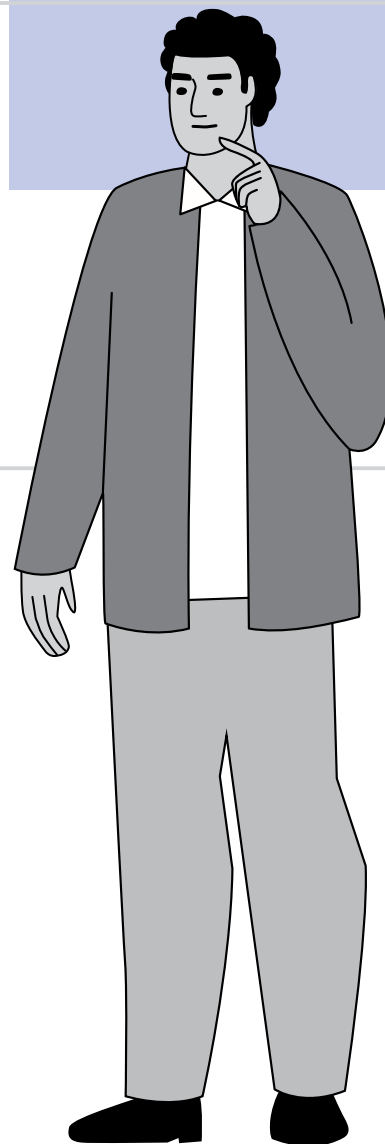
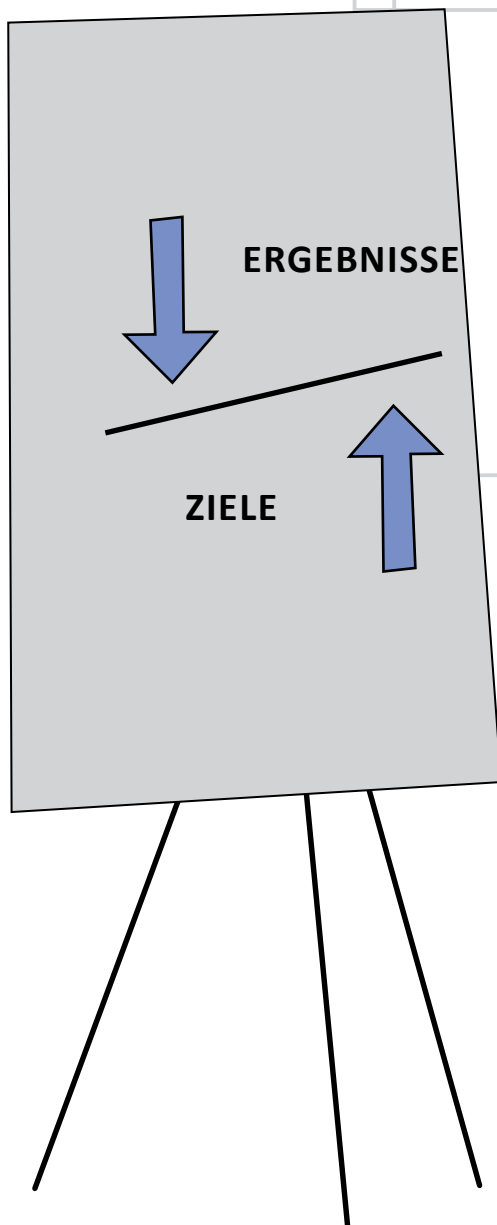
Ziel ist, die gewonnenen Erkenntnisse in die Personalfürsorgestrategie der Behörde sowie den zugehörigen Aktionsplan einfließen zu lassen.

### ABBILDUNG 3. Monitoringpaket für die Qualitätssicherung in der Personalfürsorge





# 2. MONITORING UND EVALUATION IN DER PERSONALFÜRSORGE



Initiativen zur Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeitenden sind zwar in den meisten Behörden und Organisationen in die Abläufe integriert, werden allerdings oftmals eher punktuell umgesetzt. Der tatsächliche Bedarf der einzelnen Teams und Tätigkeitsbereiche spielt womöglich nur eine untergeordnete Rolle. Im Asyl- und Aufnahmewesen mit seinem herausfordernden Arbeitsumfeld wird bei einer solchen Vorgehensweise das eigentliche Ziel, das Wohl der Mitarbeitenden zu verbessern, nicht selten verfehlt: Zu unvorhersehbar sind Arbeitsbelastung und Anforderungen, zu stressig der Berufsalltag. Eine sorgfältig konzipierte und umgesetzte Personalfürsorgestrategie ist im Asyl- und Aufnahmewesen daher elementar.

Eine stimmige, in sich geschlossene Personalfürsorgestrategie begleitet die Mitarbeitenden proaktiv über den gesamten Beschäftigungszyklus hinweg, von der Rekrutierung und Einarbeitung bis hin zum Ausscheiden aus dem Dienst. Grundlage der Strategie sollte zum einen eine regelmäßige Analyse der Mitarbeiterprofile und des Bedarfs innerhalb der Behörde sein. Zum anderen sollten auch die in [Teil I: Standards und Strategie](#) vorgestellten acht Personalfürsorgestandards mit herangezogen werden. Das übergeordnete Ziel der Personalfürsorgestrategie ist die Schaffung eines möglichst optimalen Arbeitsumfelds für die Beschäftigten, um eine hohe Leistungsfähigkeit und hochwertige Arbeit der Behörde, auch zugunsten der Menschen, die internationalen Schutz beantragen, zu fördern.

Auf dem Weg zu diesem Ziel kommt keine Personalfürsorgestrategie ohne Monitoring und Evaluation aus. Nur mit diesen Schlüsselkomponenten können Behörden die Umsetzung ihrer Fürsorgestrategie und der einschlägigen Maßnahmen mitverfolgen, Ziele messbar machen und rechtzeitig Anpassungen vornehmen.

Unter „Monitoring“ ist die systematische Erhebung und Analyse von Daten zu verstehen. Die so gewonnenen Erkenntnisse fließen in laufende Maßnahmen oder die Konzeption neuer Maßnahmen ein. „Evaluation“ beinhaltet die Analyse der Relevanz und Wirksamkeit der laufenden Fürsorgemaßnahmen oder bereits abgeschlossener Maßnahmen. Kurz gesagt, dienen Monitoring und Evaluation im Personalfürsorgekontext der Optimierung von Personalfürsorgemaßnahmen, indem einschlägige Daten zu Umsetzung und Wirksamkeit gesammelt, ausgewertet und für Verbesserungen genutzt werden.

Die damit verbundenen Beurteilungen werden häufig als „Auditverfahren“ missverstanden. Darum handelt es sich ausdrücklich **nicht**. Monitoring und Evaluation sind notwendig für den Erkenntnisgewinn und um den Ist-Zustand sowie eingetretene Veränderungen dokumentieren zu können. Beobachtet werden in diesem Kontext das Wohlbefinden der Beschäftigten einer Behörde und die Arbeitszufriedenheit insgesamt.

Die Umsetzung von Interventionen sollte unbedingt anhand eines **übersichtlichen Monitoringplans** überwacht werden, was im vorliegenden Fall in die Zuständigkeit der Behörde fällt. Kohärenz und Rechenschaftspflicht werden durch sogenannte **Feedbackschleifen** sichergestellt. Durch diesen Rückmeldemechanismus wird korrigierendes Eingreifen möglich: Ursprüngliche Annahmen können überdacht,

**anvisierte Ergebnisse und Durchführungsprozesse für einzelne Interventionen** auf den Prüfstand gestellt werden. Eine systematische und kontinuierliche Monitoringpraxis ermöglicht Anpassungen in Echtzeit. Evidenzbasierter, analytischer Input fließt behördenweit in Entscheidungsfindungsprozesse ein, sodass gezielt Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können. Das Monitoring einer Intervention muss um eine separate Beurteilung ergänzt werden. Durch diese sogenannte Evaluation wird es möglich, die wichtigsten Ergebnisse zusammenzufassen, die Leistung zu beurteilen und Änderungen für künftige Interventionen vorzuschlagen <sup>(12)</sup>.

Behörden sollten daher für eine adäquate Planung ihrer Monitoring- und Evaluationstätigkeiten sorgen. Dazu gehören unter anderem:

- ein Monitoring- und Evaluationsplan,
- ein Monitoring- und Evaluationsverfahren mit sorgfältig gewählten QBF und Indikatoren sowie Datenerhebungswerkzeugen zur Messung des Erfolgs durch Abgleich gegen die Indikatoren,
- der Rückgriff auf interne oder externe Personalfachkräfte mit einschlägiger Qualifikation,
- Rückmeldemechanismen, um das Behördenpersonal über Fortschritte zu informieren,
- Rückmeldemechanismen, mit denen sichergestellt werden kann, dass Ergebnisse und Empfehlungen in den aktuellen Aktionsplan für Personalfürsorge einfließen.

Monitoring und Evaluation sind Teamarbeit, wobei Vorgesetzte und Mitarbeitende gleichermaßen aktiv in die Planung und Umsetzung eingebunden werden sollten. Grundlage sollte möglichst ein durchweg partizipativer Ansatz sein. Ganz wichtig sind die Mitarbeitenden mit Direktkontakt: Diese sollten unbedingt in die Entwicklung der Gesamtstrategie für die Personalfürsorge einbezogen werden <sup>(13)</sup>, aber auch aktiv an Monitoring- und Evaluationstätigkeiten teilnehmen, damit die Ergebnisse aussagekräftig sind.

Monitoring und Evaluation müssen im Bereich Personalfürsorge an den fünf Standardbewertungskriterien der EU ausgerichtet werden: Relevanz, Wirksamkeit, Effizienz, Kohärenz und Mehrwert. Der Evaluationsprozess sollte vor dem Hintergrund dieser Kriterien gestaltet werden.

---

<sup>(12)</sup> EASO, *Monitoring of Operations User Guide*, EASO, Valletta 2019, S. 9 (eingeschränkt zugängliches Dokument).

<sup>(13)</sup> Siehe Teil I: *Standards und Strategie*, Anhang 4 „Vorlagen für einen Aktionsplan für Personalfürsorge und für die Risikobewertung“.



KRITERIEN	ART DER ZU BEANTWORTENDEN FRAGEN
<b>Standardbewertungskriterien der EU</b>	
Relevanz	Inwiefern ist die Intervention für die Bedürfnisse und Prioritäten des Behördenpersonals relevant?
Wirksamkeit	Werden die Ziele/Standards erreicht? Wie gut ist die Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen im Vergleich zu den gesteckten Zielen (Vergleich Planung/Ergebnis)?
Effizienz	Wie effizient ist der Einsatz der Ressourcen (Vergleich personelle und finanzielle Ressourcen/erzielte Erfolge)?
Kohärenz	Sind die Personalfürsorgeangebote und deren Durchführung behördenweit einheitlich und stimmig? Dienen diese Angebote der Ergänzung einer übergeordneten Fürsorgestrategie und anderer Leitlinien (z. B. Verhaltenskodex, Leitlinien gegen (sexuelle) Belästigung)?
Mehrwert	Was ist der zusätzliche Mehrwert, wenn die Behörde eine am <i>EASO-Praxisleitfaden „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“</i> orientierte Personalfürsorgestrategie einführt? Gibt es inzwischen neue, evtl. nachahmenswerte Verfahrensweisen? Sind neue auf die Vielfalt bezogene Aspekte zutage getreten, die zu berücksichtigen sind (z. B. Bedürfnisse entsandter Sachverständiger im Vergleich zu nicht entsandten Sachverständigen, geschlechtsbezogene Faktoren o. Ä.)?
<b>Sonstige Kriterien</b>	
Nachhaltigkeit und Wirkung	Inwieweit wurden persönliche und kollektive/organisatorische lokale Kapazitäten bzw. Handlungskompetenzen ausgebaut, um die Nachhaltigkeit der Maßnahmen und einen nachhaltigen Nutzen sicherzustellen?
Unbeabsichtigte Folgen der Maßnahme	Welche unbeabsichtigten (positiven und negativen) Folgen ergeben sich aus diesen Maßnahmen/Initiativen?

## 2.1. PROGRAMMANAGEMENT UND ERGEBNISORIENTIERTES MONITORING

Monitoring und Evaluation sind wichtige Bestandteile des zyklischen Programmmanagementprozesses, der auch eine fortwährende Anpassung umfasst. Beim Monitoring werden die Fortschritte in der Umsetzungsphase einer Strategie/ Intervention mitverfolgt. Bei der Evaluation dagegen wird nach Abschluss der Umsetzung derselben Strategie/Intervention geprüft, ob die geplanten Ergebnisse und Ziele erreicht wurden. Konkret heißt das, dass die Umsetzung der Maßnahmen aus dem Aktionsplan für Personalfürsorge über Rückmeldemechanismen in Echtzeit überwacht wird, um sicherzugehen, dass durchweg alles nach Plan verläuft. Die in der Monitoring- und Evaluationsphase gesammelten Daten werden analysiert und fließen in Empfehlungen für die Anpassung der Strategie, des Programms oder der Intervention ein.

**ABBILDUNG 4. Managementzyklus für ein Personalfürsorgeprogramm**

Quelle: In Anlehnung an das Evaluationshandbuch des Büros der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechenbekämpfung: *Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC*, United Nations Office on Drugs and Crime, Wien 2017, S. 44.

Ein ergebnisorientiertes Monitoring der Umsetzung der Personalfürsorgestrategie kann so aussehen, dass man sich zunächst den Aktionsplan vornimmt, den die Behörde im Einklang mit den Personalfürsorgestandards gemäß [Teil I: Standards und Strategie](#) erstellt hat. Der Personalfürsorgestrategie <sup>(14)</sup> gemäß Teil I und dem zugehörigen Aktionsplan (Beispielausschnitt siehe unten) sollten die in der Personalfürsorgestrategie der Behörde festgelegten Ziele und Maßnahmen der Behörde zu entnehmen sein. Der Aktionsplan muss einen Verweis auf die jeweilige Zielgruppe enthalten. Darüber hinaus sind bei den vorgeschlagenen Maßnahmen <sup>(15)</sup> jeweils die dafür eingestellten finanziellen Mittel zu berücksichtigen.

**Beispiel-Personalfürsorgestrategie.** Nachfolgend finden Sie den Aktionsplan für Personalfürsorge für das Jahr 20XX. Dieser Plan wurde im Einklang mit den von der Behörde XX für den Zeitraum 20XX bis 20XX festgelegten Fürsorgezielen erstellt.

<sup>(14)</sup> Siehe auch: [Anhang 5 „Muster-Personalfürsorgestrategie“](#).

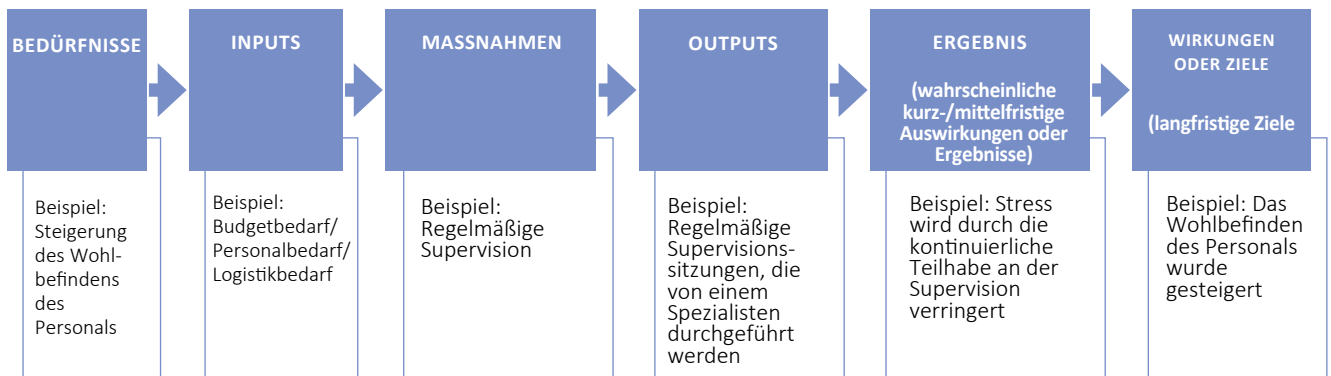
<sup>(15)</sup> Sämtliche Vorschläge müssen zwingend mit anderen geltenden Regelungen (z. B. Leitlinien gegen Belästigung, sexuelle Ausbeutung und Missbrauch) sowie mit dem Verhaltenskodex vereinbar sein.

BEISPIELAUSSCHNITT ZIEL 1: PRÄVENTION UND REDUKTION VON ARBEITSBEDINGTEM STRESS				
Maßnahme	Zuständige Abteilung	Umsetzung durch (Personalkategorie: intern/extern)	Zielgruppe	Zeiträumen und Häufigkeit
Supervision	Personalabteilung und zugeordneter Personalfürsorgeausschuss	Personalfürsorgeberater oder externe Fachkraft	Mitarbeitende mit Direktkontakt	Einmal pro Monat und auf Nachfrage

Das obige Beispiel bezieht sich auf **Personalfürsorgestandard 4: Prävention, QBF2** und zugehörige Indikatoren (siehe [Abschnitt 2.3 „Standards und Indikatoren für das Personalfürsorge-Monitoring“](#)).

Der logische Weg von den Inputs und Maßnahmen hin zu den Ergebnissen in Form von Outputs (im Sinne von Leistungen) und direkten sowie längerfristigen Wirkungen wird üblicherweise als Wirkungskette dargestellt. Die Ergebnismatrix erklärt, wie die Ergebnisse erreicht werden können, beginnend mit den Inputs über die Maßnahmen und Outputs bis hin zu den direkten und längerfristigen Wirkungen, die Teil der Wirkungskette sind.

**ABBILDUNG 5. Wirkungskette**



Durch Umsetzung der in der obigen Beispiel-Wirkungskette dargestellten Maßnahme kann in Verbindung mit anderen, ebenfalls im Aktionsplan für Personalfürsorge genannten Maßnahmen das übergeordnete **Ziel** oder **die längerfristige Wirkung** erreicht werden, nämlich die Schaffung eines **sicheren und gesunden** Arbeitsumfelds für **alle Beschäftigten**. Dies wiederum hat **positive Auswirkungen für die Antragstellenden**, die einer Behörde anvertraut sind.

Manche Behörden arbeiten bei Planung und Fortschrittmessung lieber mit dem sogenannten **Theory-of-Change-(ToC-)**Ansatz, der „Theorie des Wandels“. Die ToC hilft bei der Skizzierung der Schritte, die zur Erreichung des Ziels eingeplant werden müssen. So kann die Behörde die verschiedenen Optionen für Interventionen leichter gegeneinander abwägen. Die Methode stellt eine Form der Interventionslogik dar.

Die Unterschiede zwischen der ToC-Methode und der üblicherweise verwendeten Wirkungskettenmethode bestehen darin, dass man bei der ToC:

- **vom gewünschten Ergebnis ausgehend plant** (Was ist unsere Vision/unser übergeordnetes Ziel?);
- mit **Kausalzusammenhängen** (Wenn ..., dann ...) arbeitet und dabei
  - von bestimmten **Annahmen/Hypothesen** ausgeht.

Bei einem ToC-Ansatz formuliert man langfristige Ziele und arbeitet sich dann gedanklich zurück, um die notwendigen Voraussetzungen für deren Erreichung zu ermitteln.

**Daher müssen wir uns zunächst folgende Fragen stellen:**

- Was muss sich ändern?
- Was brauchen wir, um dieser Veränderung den Weg zu bereiten?
- In anderen Worten: Was sind die Voraussetzungen, um den Wandel in Gang zu bringen und Erreichtes langfristig zu konsolidieren?

Typisch für eine ToC sind **Wenn-dann-Aussagen**, was eine gewisse Kausalität oder Konditionalität impliziert.

**Die logische Verknüpfung kann folgendermaßen formuliert werden:**

- „Durch Umsetzung von Maßnahme X/Wenn Maßnahme X umgesetzt wird,
  - wird Y eintreten,
    - weil Z stattfindet (rational),
      - wodurch wiederum der angestrebte Wandel eintreten wird.“

Eine **ToC** kann entweder als Flussdiagramm gestaltet oder als Text ausformuliert werden.

BEISPIEL EINS: WIR WOLLEN ..., INDEM ...	BEISPIEL ZWEI: WENN ..., DANN ...
<p>Unsere Vision ist ein <b>sicheres und gesundes</b> Arbeitsumfeld <b>für alle Mitarbeitenden</b>, denn davon <b>profitieren auch die Antragstellenden</b>, die uns anvertraut sind. Dies wollen wir erreichen,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>indem</b> wir der Fürsorge für unser Personal auf höchster Führungsebene einen hohen Stellenwert einräumen;</li> <li>— <b>indem</b> wir für klare und relevante Einführungs-/Einarbeitungsmaßnahmen sorgen;</li> <li>— <b>indem</b> wir Mittel und Instrumente (z. B. Standardarbeitsanweisungen) zur Prävention von und zum Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen bereitstellen;</li> <li>— <b>indem</b> wir die Bedürfnisse des Personals regelmäßig beurteilen und darauf reagieren; dies tun wir mit formellen Unterstützungsmaßnahmen (Jours fixes, Einzelberatungsangebote, didaktische Supervision usw.) und informellen Interventionen (z. B. kollegiale oder Peer-to-Peer-Unterstützung);</li> <li>— <b>indem</b> wir die Handlungskompetenz aller Beschäftigten (Führungskräfte und Mitarbeitende mit Direktkontakt) zu einschlägigen Themen stärken, die das Wohlbefinden positiv beeinflussen (z. B. Kommunikationsfähigkeiten, Stressbewältigungstechniken, Bedeutung von Teamwork und Setzen gesunder Grenzen);</li> <li>— <b>indem</b> wir für das Thema Selbstfürsorge sensibilisieren;</li> <li>— <b>indem</b> wir für eine enge Zusammenarbeit und transparente Kommunikation zwischen betroffenen Abteilungen sorgen (Personalabteilung, Sicherheit und Gefahrenabwehr, Haustechnik usw.).</li> </ul> <p>Die mit der „Wir wollen ..., indem ...“-Methode ermittelten Maßnahmen zur Herbeiführung des gewünschten Wandels können dann z. B. in den behördeneigenen Aktionsplan für Personalfürsorge aufgenommen werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Wenn</b> die Mitarbeitenden Zugang zu passenden Unterstützungsangeboten des Arbeitgebers (der Behörde) haben – beispielsweise Stressbewältigungsschulungen, didaktische Supervision oder Unterstützung durch Kollegen – und von Führungskräften dazu ermutigt werden, diese Angebote auch zu nutzen und</li> <li>— <b>wenn</b> Führungskräfte parallel dazu darin geschult werden, regelmäßig und in empathischer Weise konstruktiv Feedback zu geben,</li> <li>— <b>dann</b> sind die Mitarbeitenden in der Lage, berufsbedingte Belastungen wirksam und zeitnah zu bewältigen.</li> </ul> <p>Dies wird nicht nur bewirken, dass unsere Mitarbeitenden professionell arbeiten und den Menschen, die internationalen Schutz beantragen, engagierter helfen können, sondern auch, dass künftig weniger Fälle von Burnout (und anderen stressbedingten Problemen) auftreten und sich das Personal im Asyl- und Aufnahmebereich insgesamt wohler fühlt.</p> <p>Darüber hinaus können wir mit diesen Maßnahmen unsere Vision in die Tat umsetzen: Die Schaffung eines <b>sicheren und gesunden</b> Arbeitsumfelds <b>für alle Mitarbeitenden</b>, wovon auch <b>die Antragstellenden profitieren</b>, die uns anvertraut sind.</p>
<p>Die zugrunde liegenden Annahmen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Die obere Führungsebene der betreffenden Behörde hat die Personalfürsorge als Problembereich erkannt und will sich für die Verbesserung der Lage einsetzen.</li> <li>— Es sind noch keine nutzbringenden Personalfürsorgemaßnahmen in Kraft, sodass die Behörde von derartigen Interventionen profitieren würde.</li> </ul>	
<p>Erzielung von Ergebnissen im passenden Umfang.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Was muss getan werden, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen?</li> </ul>	

## 2.2. ÜBERLEGUNGEN ZUR FESTLEGUNG VON INDIKATOREN

Ein solides Monitoringsystem setzt bereits in der Entwurfsphase einer **Intervention** an, also unter anderem bei der Entwicklung einer stimmigen Ergebnismatrix und aussagekräftiger Indikatoren <sup>(16)</sup>. **Indikatoren** sind quantitative oder qualitative Variablen.

<sup>(16)</sup> EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta 2019, S. 18-19 (eingeschränkt zugängliches Dokument).

Mithilfe dieser Variablen kann gemessen, überprüft und bewertet werden, was sich im Vergleich zur Planung durch eine Intervention verändert hat.

Mit **quantitativen Indikatoren** lassen sich Veränderungen als Zahlenwert im Zeitverlauf messen. Sie werden ausgedrückt als Zahl, Prozentsatz oder Verhältniswert.

Mit **qualitativen Indikatoren** lassen sich Veränderungen messen, die nicht so einfach in Zahlen ausgedrückt werden können, beispielsweise prozessbezogene Verbesserungen oder Verbesserungen in den Bereichen Dienstleistungsqualität, Strategie oder Leistungsfähigkeit. Diese Indikatoren basieren häufig auf Meinungen oder Einschätzungen (wie dem Maß der Zufriedenheit) und beschreiben die Veränderung oder den Erfolg mit Worten. Um ein Ziel zu setzen und den Erfolg mit einem qualitativen Indikator zu messen, müssen der Indikator aufgeschlüsselt und der angestrebte Fortschritt hin zum Wandel beschrieben werden.

Die Herausforderung bei der Auswahl von Indikatoren liegt darin, **ein Maß zu finden, das geeignet ist, die wichtigsten Veränderungen zu erfassen**; dabei muss das, was zur Darstellung des gewünschten Ergebnisses wesentlich ist, mit den Aspekten verknüpft werden, die in Bezug auf Datenerhebung und -management praktikabel und realistisch sind. Wird der falsche Indikator gemessen oder wird er mit der falschen Methode gemessen, so sind die Daten gegebenenfalls irreführend, was sich negativ auf die Qualität der getroffenen Entscheidungen auswirken kann.

Damit ein Indikator ordnungsgemäß überwacht werden kann und aussagekräftige Daten liefert, muss er im Allgemeinen „**SMART**“ sein (spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert).

- **Spezifisch.** Ist klar, was genau gemessen werden soll? Ist der Indikator spezifisch genug, um den Fortschritt im Hinblick auf das gewünschte Ergebnis messen zu können?
- **Messbar.** Sind Veränderungen objektiv überprüfbar? Wird der Indikator angestrebte Veränderungen anzeigen? Lassen sich mit dem Indikator zuverlässig und eindeutig Ergebnisse messen?
- **Ausführbar.** Welche Veränderungen werden als Ergebnis der Intervention erwartet? Sind die Ergebnisse, in Bezug auf die der Indikator den Fortschritt erfassen soll, realistisch bzw. erreichbar?
- **Relevant.** Ist der Indikator in Bezug auf die beabsichtigten Ergebnisse und die direkten und längerfristigen Wirkungen der Maßnahme relevant?
- **Terminiert.** Können Daten mit angemessenem zeitlichem und finanziellem Aufwand erhoben werden? Gibt es einen Indikator-Monitoring-Plan?

## 2.3. STANDARDS UND INDIKATOREN FÜR DAS PERSONALFÜRSORGE-MONITORING

Für die Zwecke des *EASO-Praxisleitfadens „Personalfürsorge im Asyl- und Aufnahmebereich“* sind die Standards aus Abbildung 2 an eine Reihe genau definierter Qualitätsbewertungsfaktoren (QBF) und Indikatoren gekoppelt, die nachfolgend vorgestellt werden. In [Kapitel 3 „Monitoringpaket für die Qualitätssicherung in der Personalfürsorge“](#) wird eine Reihe konkreter Instrumente für Monitoring und Evaluation vorgestellt, die an den QBF und Indikatoren zu den acht Personalfürsorgestandards orientiert sind. [Abschnitt 3.1. „Leitfaden für Monitoringbeauftragte \(Instrument 1\)“](#) enthält einige wesentliche Überlegungen, die jeder Monitoring- und/oder Evaluationstätigkeit vorausgehen sollten.

### 2.3.1. STANDARD 1: DOKUMENTATION UND INFORMATION

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



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

### 2.3.2. STANDARD 2: BEURTEILUNG UND AUSWAHL

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



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

### 2.3.3. STANDARD 3: KOMMUNIKATION

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



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



## 2.3.4. STANDARD 4: PRÄVENTION

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



**Standard 4:**  
Die Behörde ergreift nachhaltige Präventionsmaßnahmen zur Förderung und zum Schutz der psychischen Gesundheit ihres Personals.

## 2.3.5. STANDARD 5: UMGANG MIT SCHWERWIEGENDEN EREIGNISSEN

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



**Standard 5:**  
Die Behörde hält spezifische Unterstützungsangebote für die Bewältigung schwerwiegender Ereignisse bereit.

### 2.3.6. STANDARD 6: ENTWICKLUNG VON HANDLUNGSKOMPETENZEN



**Standard 6:**  
Die Behörde sorgt für einschlägige Fortbildungsmaßnahmen für ihr Personal.

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

### 2.3.7. STANDARD 7: SICHERHEIT UND GEFAHRENABWEHR



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

QUALITÄTSMERKMALFAKTOREN	INDIKATOREN
<b>QBF1.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte sind mit der Meldehierarchie für andere Notfälle/ sicherheitsrelevante Ereignisse, die nicht als schwerwiegende Ereignisse eingestuft werden, vertraut.	<b>1a.</b> Eine ergänzende SAA zur SAA für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen liegt vor und ist den Beschäftigten zugänglich.
<b>QBF2.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte erhalten Informationen und Anweisungen zum Zugang zu Gesundheitsschutz-, Sicherheits- und Gefahrenabwehrmaßnahmen.	<b>2a.</b> Ein eigenes Postfach für Fragen des Personals und deren Beantwortung wurde eingerichtet. <b>2b.</b> Dokumentation der geäußerten Bedenken <sup>(17)</sup> <b>2c.</b> Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die in Feedback-Sitzungen angeben, dass sie sich am Arbeitsplatz hinreichend sicher fühlen
<b>QBF3.</b> Die Behörde überwacht die Risiken jedes Arbeitsplatzes kontinuierlich und passt ihr Risikomanagement sowie die zu ergreifenden Sicherheitsmaßnahmen laufend anhand der Rückmeldungen der Mitarbeitenden mit Direktkontakt an.	<b>3a.</b> Methode und Plan für Risikomonitoring sind etabliert bzw. in Kraft. <b>3b.</b> Der Risikomonitoring-Plan wird regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht. <b>3c.</b> Anzahl der Mitarbeitenden mit Direktkontakt, die an der jährlichen Risikomonitoring-Maßnahme teilgenommen haben

<sup>(17)</sup> Sämtliche Personalfürsorgeangelegenheiten sind grundsätzlich vertraulich zu behandeln.

## 2.3.8. STANDARD 8: MONITORING UND EVALUATION

QUALITÄTSBEWERTUNGSFAKTOREN	INDIKATOREN
<b>QBF1.</b> Ein Monitoring- und Evaluationsverfahren zur Beurteilung der Wirksamkeit der eingeführten Personalfüorgemaßnahmen ist vorhanden.	<b>1a.</b> Ein Monitoring- und Evaluationsverfahren für den Bereich Personalfüorges ist vorhanden. <b>1b.</b> Eine Kontaktperson wurde bestimmt bzw. ein Monitoringteam aufgestellt.
<b>QBF2.</b> Es werden regelmäßig Monitoring- und Evaluationstätigkeiten durchgeführt, auch zum Stressrisikomanagement <sup>(18)</sup> .	<b>2a.</b> Monitoring- und Evaluationsberichte werden jährlich erstellt. <b>2b.</b> Gewonnene Erkenntnisse gehen der oberen Führungsebene regelmäßig in Form von Empfehlungen zu. <b>2c.</b> Die Personalfüorgestrategie und der Aktionsplan werden innerhalb eines definierten Zeitfensters entsprechend den Empfehlungen angepasst.



**Standard 8: Die Behörde beobachtet und beurteilt in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit der eingeführten Personalfüorgemaßnahmen und passt ihre Strategie dementsprechend an.**

## 2.4. ANFÄNGLICHE BESTANDSAUFNAHME, ABSCHLUSSERHEBUNG UND ZIELE

Indikatoren sind stets an bestimmte **Ziele** und eine vorab durchgeführte **Bestandsaufnahme** gekoppelt (letztere wird auch Baseline oder Ausgangslage genannt) <sup>(19)</sup>. Ohne vorherige Bestandsaufnahme und ohne Ziele ist die Messung von Veränderungen im zeitlichen Verlauf ohne Aussagekraft.

Mit der **Bestandsaufnahme** wird der Wert des Indikators vor Beginn einer Intervention festgelegt bzw. die Ausgangslage bestimmt. An diesem Wert kann dann der Fortschritt gemessen werden. Mit der Bestandsaufnahme wird eine Datengrundlage geschaffen. Auf dieser Basis können dann während der Umsetzung einer Maßnahme oder auch im Anschluss daran der Fortschritt und die Wirksamkeit beobachtet und bewertet werden.

Manchmal liegen die Daten, die man benötigt, um während der Umsetzung einer Maßnahme das Ausmaß und die Qualität der Veränderung beurteilen zu können, bereits vor. In diesem Fall müssen die Daten nur noch zugeordnet werden und es ist sicherzustellen, dass diese längerfristig im Rahmen des Monitorings aktualisiert werden können. Der erste Schritt ist daher immer zu prüfen, ob die benötigten Daten bereits vorliegen. Auch allgemeine Tätigkeitsberichte, Fokusgruppensdiskussionen (FGD) und Besuchsberichte sind gute Quellen, um die Lage vor Ort einschätzen zu können. Wenn keine Daten vorliegen oder vorhandene Daten lückenhaft sind, müssen sie ad hoc mittels Datenerhebung ergänzt werden.

Für Bestandsaufnahmen sind diejenigen Beschäftigten zuständig, die die betreffenden Maßnahmen planen, und zu einem gewissen Grad auch die an der Umsetzung beteiligten Personen. Idealerweise sollte die Ausgangslage in der Planungsphase bestimmt

<sup>(18)</sup> Für eine Risikobewertungsvorlage und eine Erläuterung des Risikobewertungszyklus siehe [Anhang 6 „Vorlage für die Risikobewertung“](#).

<sup>(19)</sup> EASO, *Internal Monitoring User Guide*, EASO, Valletta 2019, S. 27-28 (eingeschränkt zugängliches Dokument).

werden, in diesem Fall also vor der Entwicklung und Umsetzung des Aktionsplans für Personalfürsorge. Die beauftragte Person bzw. das entsprechende Team stellt sicher, dass erforderlichenfalls entsprechend aufgeschlüsselte Daten erhoben werden. Dies ist auch mittels Fragebogen, teilstandardisierten Befragungen, Gruppenmeetings und bei Vor-Ort-Terminen möglich.

Eine **Abschlusserhebung („Endline-Erhebung“)** wird nach dem Ende einer Intervention durchgeführt, um die dann gewonnenen Daten mit den Bedingungen der Bestandsaufnahme abzugleichen und die Veränderung zu bewerten. Statt einer einzigen Abschlusserhebung können auch Zwischenerhebungen nach wichtigen Schritten (zum Beispiel am Ende einer Phase) durchgeführt werden. Bestandsaufnahme und Abschlusserhebung gehören zusammen. Auf eine Bestandsaufnahme folgt also üblicherweise eine ähnliche Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt (zum Beispiel nach Abschluss der Intervention), um die Daten abzugleichen und Veränderungen beurteilen zu können.

In diesem Zusammenhang möchten Vorgesetzte der oberen Führungsebene wissen, inwiefern sich bestimmte Maßnahmen der Behörde positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ausgewirkt haben.

**Ziele** sind das, was man nach Abschluss der Intervention erwartet (z. B. dass ein bestimmter Prozentsatz an Beschäftigten an einer bestimmten Fürsorgemaßnahme teilgenommen hat, woraus sich die Arbeitsplatzzufriedenheit ableiten lässt). Ziele sind gleich in zweifacher Hinsicht nutzbringend:

- Sie dienen dem in die Intervention involvierten Personal und anderen Beteiligten als Orientierung, was zu tun ist bzw. was erreicht werden soll;
- sie dienen als Fortschrittsmarker.

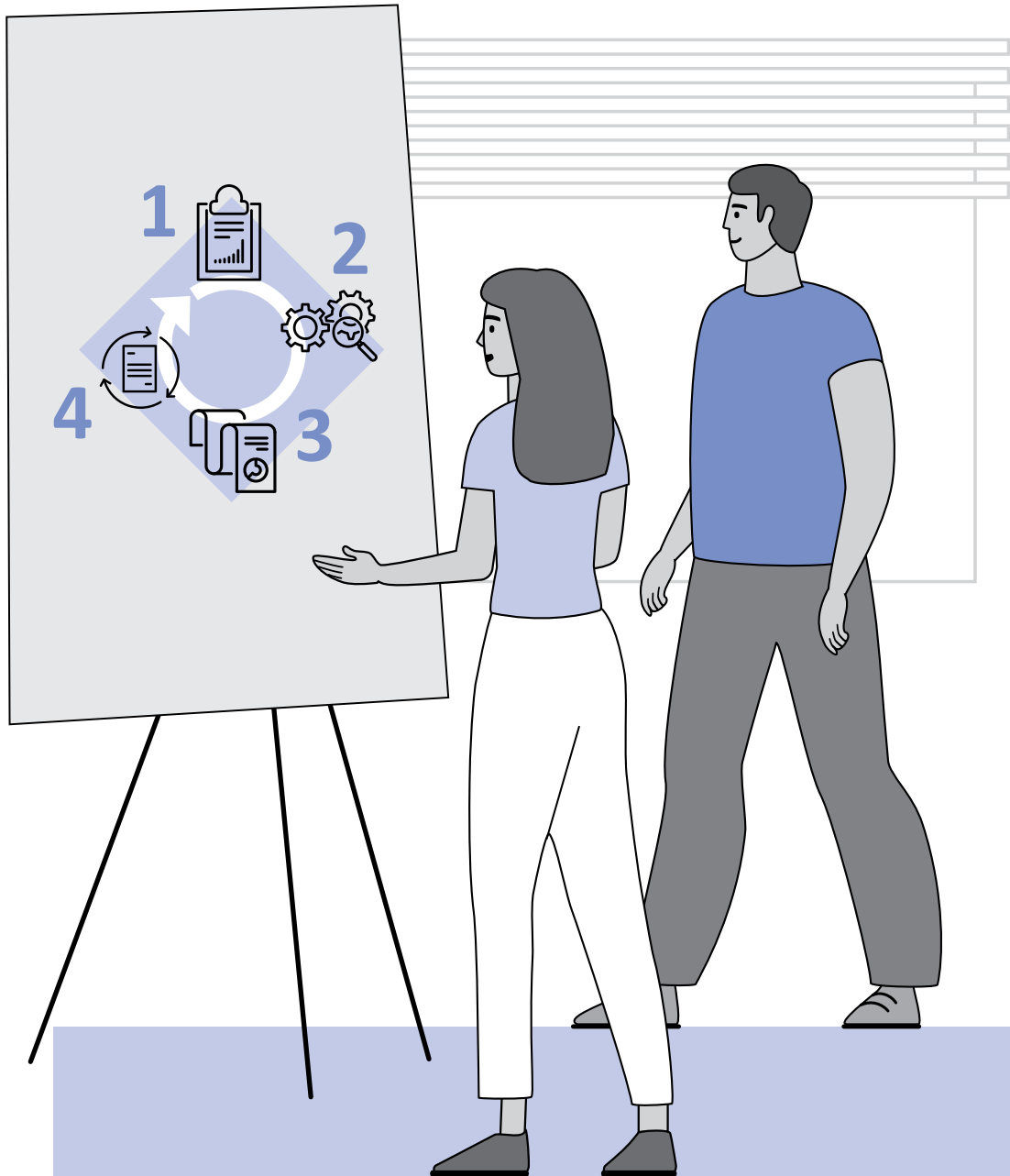
Dabei gibt es ein natürliches Spannungsfeld zwischen der Tatsache, dass die Ziele nicht zu hoch gesteckt werden dürfen, damit sie realistisch und erreichbar sind, andererseits aber auch hoch genug gesteckt sein müssen, damit die für eine Intervention verfügbaren Ressourcen bestmöglich genutzt werden und langfristig wirklich etwas bewegt wird. Motivierte Mitarbeitende erreichen oft mehr, wenn die Ziele ehrgeizig sind. Sind die Ziele aber unrealistisch hoch, leiden Selbstvertrauen und Vertrauen in den Arbeitgeber.

## MONITORING UND EVALUATION IM BEREICH PERSONALFÜRSORGE: WAS ZU BEACHTEN IST

- Verwenden Sie Ihren eigenen Indikatorsatz für das Monitoring. Alternativ können Sie auch die in diesem dreiteiligen EASO-Leitfaden in den Abschnitten zu Standards, QBF und Maßnahmen definierten Indikatoren entsprechend einbinden. Die letztendlich ausgewählten Indikatoren dienen dazu, den Erfolg einer Intervention zu messen. Welche Indikatoren schließlich verwendet werden, hängt von den bereits laufenden oder geplanten Maßnahmen der Behörde ab und auch davon, was umsetzbar ist.

- Grundsätzlich sollten die Indikatoren „SMART“ sein (spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert).
- Eine gegebenenfalls notwendige Datenerhebung und-aufschlüsselung erfolgt unter Einhaltung des Datenschutzes.
- In der Regel ist nur das Monitoring einiger weniger Indikatoren langfristig praktikabel. Beschränken Sie sich daher auf das Wesentliche, ganz nach dem Grundsatz „Weniger ist mehr“. Die Indikatoren sollten so gewählt werden, dass sie bewertet werden können, ohne die alltägliche Arbeit des Teams insgesamt zu stören. Des Weiteren sollten Indikatordaten, sofern irgend möglich, nach Geschlecht, Tätigkeitsbereich und Ort aufgeschlüsselt werden.
- Nutzen Sie das Monitoring für Reflexion, Erkenntnisgewinn und Wandel. Die Datenerhebung zu den einzelnen Indikatoren kann regelmäßig alle paar Monate oder Jahre erfolgen. Wenn beispielsweise ein bestimmter Sachverhalt im Rahmen der Bestandsaufnahme bewertet und analysiert wurde, kann dasselbe Verfahren später in regelmäßigen Abständen (nach 12, 18, 24 Monaten usw.) wiederholt werden. So lassen sich Veränderungen sichtbar machen, und der Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte kann Maßnahmen leichter gemeinsam mit den verantwortlichen Entscheidungsträgern überdenken und gegebenenfalls anpassen.
- Für Reflexion, Erkenntnisgewinn und Wandel ausgesprochen förderlich sind partizipative Dialoge: Man tritt gemeinsam einen Schritt zurück und analysiert, was die Daten bedeuten und wie die Maßnahmen im Lichte der gewonnenen Erkenntnisse angepasst werden können. Bewährt hat sich zum Beispiel, ausgewählte Mitarbeitende mit Direktkontakt aktiv einzubinden, da diese wertvolle Einblicke geben können.
- Die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Datenanalyse werden genutzt, um Empfehlungen abzuleiten, die wiederum in die Strategie bzw. in die Maßnahmen einfließen bzw. zur Anpassung der Planung genutzt werden.
- Die wesentlichen Schlussfolgerungen aus den Monitoring- und Evaluationstätigkeiten sollten allen betroffenen Beschäftigten zugeleitet werden.

**Wichtig:** Für alle hier vorgestellten Interventionen gilt Vertraulichkeit. Die Gesprächs- oder Umfrageinhalte dürfen ausdrücklich nur nach vorherigem Einverständnis des oder der Betroffenen an Kollegen oder Vorgesetzte weitergegeben werden. Ausnahmen gelten lediglich für Fälle, in denen Gefahr für Leib und Leben des Betroffenen oder anderer Beschäftigter droht. Wichtig ist außerdem, die Beurteilung der Personalfürsorge **nicht** mit einer Leistungsbeurteilung zu verwechseln. Es geht darum, die Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten zu bewerten, einschließlich im Bereich der beruflichen Entwicklung.



### **3. MONITORINGPAKET FÜR DIE QUALITÄTS- SICHERUNG IN DER PERSONALFÜRSORGE**

Bei der Entwicklung und Umsetzung einer Personalfürsorgestrategie können sich Behörden insbesondere auf folgende drei Dokumente stützen: Die Personalfürsorgestrategie selbst, einen einschlägigen Aktionsplan und geeignete Verfahrensleitlinien für Monitoring und Evaluation. Während die Strategie den groben Rahmen vorgibt, enthält der Aktionsplan die Ziele und Maßnahmen im Einzelnen, deren Umsetzung wiederum systematisch durch Monitoring und Evaluation überwacht werden muss. Aus den Ergebnissen des Monitorings und der Evaluation lässt sich ableiten, in welchen Punkten die Personalfürsorgestrategie gegebenenfalls angepasst werden muss.

Das hier vorgeschlagene Monitoringpaket für die Qualitätssicherung in der Personalfürsorge enthält drei Instrumente, mit denen die Fürsorgestrategie und die einschlägigen Interventionen einer Asyl- oder Aufnahmebehörde überwacht und evaluiert werden können. Auch die Qualität der Fürsorgeangebote lässt sich damit kontrollieren. Die Instrumente wurden im Einklang mit den QBF und Indikatoren der acht Personalfürsorgestandards entwickelt, siehe [Teil I: Standards und Strategie](#) <sup>(20)</sup>. Darüber hinaus stehen sie in engem Zusammenhang mit den Personalfürsorgemaßnahmen aus [Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge](#). Alle drei Instrumente sind integraler Bestandteil der behördeneigenen Personalfürsorgestrategie: Dank dieser Instrumente kann eine Behörde beurteilen, ob mit den für ein bestimmtes Jahr geplanten Maßnahmen und Interventionen die zuvor gesteckten Ziele erreicht wurden bzw. ob diese Maßnahmen/Interventionen zu einem guten Personalfürsorgeangebot beitragen. Nur durch eine systematische Monitoring- und Evaluationstätigkeit kommen Asyl- und Aufnahmebehörden an die Daten, die sie für evidenzbasierte Empfehlungen bzw. die Anpassung ihrer Fürsorgestrategien und -interventionen benötigen. Nur durch Beobachtung und Beurteilung werden die Bedürfnisse der Beschäftigten und etwaige Schwachstellen des Fürsorgesystems offenbar.

Das Monitoringpaket für die Qualitätssicherung in der Personalfürsorge enthält folgende Instrumente:

- **INSTRUMENT 1: Leitfaden für Monitoringbeauftragte.**  
Bietet eine grobe Orientierungshilfe für Entwurf, Planung und Umsetzung von Monitoring- und Evaluationstätigkeiten.
- **INSTRUMENT 2: Bestandsaufnahme und Abschlusserhebung zur Personalfürsorge.**  
Enthält Umfragebogen, die vor und nach Umsetzung einer Personalfürsorgestrategie oder eines Personalfürsorgeprogramms verteilt und ausgewertet werden. Mithilfe dieses Instruments kann der Fortschritt der Personalfürsorgemaßnahmen über einen relativ langen Zeitraum beobachtet werden (2 bis 3 Jahre).
- **INSTRUMENT 3: Fortschrittsüberwachung der Personalfürsorge.**  
Enthält eine Checkliste zur Fortschrittsanalyse und zwei qualitative Fragebogen. Mit diesen Mitteln können Behörden die Fortschritte verfolgen, die in Bezug auf alle acht Personalfürsorgestandards erzielt wurden.



<sup>(20)</sup> Siehe Abschnitt 2.3. „Standards und Indikatoren für das Personalfürsorge-Monitoring“.

Die vorgestellten Instrumente sind nur eine von vielen Möglichkeiten, wie Behörden die Umsetzung ihrer Personalfürsorgemaßnahmen überwachen und Fortschritte bewerten können. Es spricht nichts dagegen, ein bereits funktionierendes System weiterzuverwenden, sofern dieses System auch Indikatoren zur Messung des Wohlbefindens des Personals beinhaltet.

### 3.1. LEITFADEN FÜR MONITORINGBEAUFTRAGTE (INSTRUMENT 1)

Im nachfolgenden **Leitfaden für Monitoringbeauftragte** sind die grundlegenden Punkte zusammengefasst, die bei der Fortschrittsüberwachung und -bewertung im Bereich Personalfürsorge zu beachten sind. Es wurde versucht, die potenziell unterschiedlichen Voraussetzungen in den EU+-Ländern zu berücksichtigen. In manchen Ländern ist bereits ein leistungsfähiges Unterstützungssystem etabliert, sodass die meisten der hier gemachten Vorschläge nicht benötigt werden. Andere Länder dagegen arbeiten gerade daran, ihr System zu verbessern und zu optimieren. Wieder andere können die Leitlinien verwenden, um den Aspekt „Personalfürsorge“ systematisch zu integrieren. Tabelle 1 zeigt auf einen Blick alles, was bei Feedback-Sitzungen <sup>(21)</sup>, Bestandsaufnahmen, Abschlusserhebungen und anderen Umfragen oder Befragungen wichtig ist.

**TABELLE 1. Monitoring-Leitfaden für die Personalfürsorge**

ASPEKTE, DIE BEI DER BEWERTUNG DES FORTSCHRITTS EINER BEHÖRDE IN DEN EU+-LÄNDERN IM BEREICH PERSONALFÜRSORGE ZU BEACHTEN SIND	
<b>Allgemeines</b>	<p><b>Grundlegende Betrachtungen</b></p> <p>Was sind Ihre wichtigsten Fragen bei der Evaluation?            Welche Informationen zu Personalfürsorgeinterventionen braucht die Behörde zum jetzigen Zeitpunkt am dringendsten?            Welche Fragen müssen bezüglich eines eingeführten Kriteriums gestellt werden, damit man Erkenntnisse gewinnen und Verfahrensweisen etablieren kann, die nachhaltig wirksam sind und die Anforderungen an Relevanz, Wirksamkeit, Effizienz und Kohärenz erfüllen?            Welches Evaluationsverfahren ist für diese Fragen am sinnvollsten?            Was wäre das geeignete Format (z. B. Online-Fragebogen, Vor-Ort-Besuche, FGD, Einzelgespräche)?            Wird der Vielfalt Rechnung getragen, also der Geschlechterverteilung, aber auch dem Alter, dem kulturellen Hintergrund (z. B. bei Sachverständigen, die in andere EU+-Länder entsandt werden) und anderen Faktoren?</p> <p><b>Betrachtungen rund um Ressourcen</b></p> <p>Bei der Planung von Bewertungsbesuchen muss darüber hinaus der Tatsache Rechnung getragen werden, dass jede Behörde ihre eigenen Grenzen hat, was den zur Verfügung stehenden Etat, die Logistik und Ressourcen betrifft. Wenn Zeit und Ressourcen sehr begrenzt sind, helfen folgende Kriterien, den Ort und die Auswahl der zu befragenden Beschäftigten (Datenquelle) festzulegen:</p> <p>(1) <b>Erreichbarkeit</b> – Besuchen Sie z. B. vorrangig Beschäftigte, die in gut/mit geringem finanziellem Aufwand erreichbaren Aufnahme-/Befragungseinrichtungen arbeiten.</p> <p>(2) <b>Informationslücken</b> – Konzentrieren Sie sich entweder zuerst auf die Bereiche, in denen es Informationslücken gibt, auf die bislang nicht eingegangen wurde, oder auf die Bereiche, bei denen Ziele und eine Bestandsaufnahme vorliegen und der Fortschritt gemessen werden kann.</p>

<sup>(21)</sup> Für weitere Informationen siehe Anhang 4 „Feedback-Sitzungen“.



<p><b>Fragebogen und andere Instrumente</b></p>	<p><b>Achten Sie auf die Länge Ihrer Fragebogen und anderer Befragungsmaßnahmen.</b> Halten Sie Fragebogen und Fragenkataloge kurz und bündig. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Fragebogen nicht ausgefüllt werden; stundenlange Gruppendiskussionen sind ebenfalls abschreckend. Für bestimmte Aspekte und Variablen, z. B. qualitative Informationen, empfiehlt es sich, Einzelgespräche oder Fokusgruppen für die Datenerhebung zu nutzen. <b>Machen Sie einen Testlauf mit Ihren Fragebogen/Gesprächsleitfäden</b> Unterziehen Sie Ihre Fragebogen zunächst einem Praxistest mit wenigen Teilnehmenden: Verstehen die Befragten Ihre Fragen? Wie lange dauert die Beantwortung aller Fragen? Passen Sie Ihr Material vor Beginn des eigentlichen Monitoringverfahrens entsprechend an. Nutzen Sie in jedem Fall auch Instrumente, mit denen Sie qualitative Informationen gewinnen können (z. B. Feedback, das Sie bei FGD erhalten).</p>	
<p><b>Dokumentation</b></p>	<p>Auf das Standard-Monitoring-Tool für die Personalfürsorge kann (offline) zu Dokumentationszwecken mittels Tablet-PC/Laptop zugegriffen werden. Daten können so unkompliziert eingegeben und bereits gewonnene Erkenntnisse nachverfolgt werden. Die Ergebnisse werden später online analysiert und von den zuständigen Führungskräften oder Teammitgliedern in Form eines zusammenfassenden Berichts zur Verfügung gestellt.</p>	
<p><b>Beurteilender</b></p>	<p>Als Fortschrittsbeurteilender kommen entweder speziell qualifizierte Beschäftigte (sogenannte Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte) infrage oder externe, befristet eingestellte Berater. Für Fälle, in denen eine befragte Person ernsthafte körperliche oder psychische Probleme äußert, müssen vertrauliche Kommunikationswege zur Verfügung stehen. Der Beurteilende darf bei der Weitergabe von Klagen und ähnlichen Informationen der Beschäftigten niemals deren Identität offenlegen. Ausnahmen sind nur dann zulässig, wenn die Gefahr besteht, dass die betroffene Person sich selbst und/oder anderen Schaden zufügen könnte.</p>	
<p><b>Fahrplan</b></p>	<p>Je nach Anzahl der geplanten Gespräche oder Fokusgruppen sollte die Person, die die Beurteilung durchführt, einen groben Arbeitsplan erstellen. Dieser Plan sollte mindestens Folgendes enthalten: — einen Zeitplan; — die Datenquellen (wer sind die Befragten und wie viele Personen werden befragt?); — die Orte (falls zur Durchführung der Befragungen verschiedene Arbeitsorte aufgesucht werden müssen). Die Erstellung eines Arbeitsplans ist insbesondere in EU+-Ländern mit großer Beschäftigtenzahl, zahlreichen Aufnahmeeinrichtungen oder bei mehreren Arbeitsorten unbedingt angeraten. Anstehende Besuche werden der Behörde und den für die Befragung ausgewählten Personen zeitnah mitgeteilt, damit Letztere zur Verfügung stehen und eine aussagekräftige Interaktion zustande kommt. Die Informationen, die der Beurteilende dabei erhält, sollten bei Folgetreffen/weiteren Feedback-Sitzungen für Vergleichszwecke mitgeführt werden.</p>	
<p><b>Datenerhebung</b></p>	<p><b>Beschreibung</b></p>	<p><b>Anmerkung</b></p>
<p><b>Datenquelle – Aktenprüfung</b></p>	<p>Vor der Bewertung/dem Monitoring ist eine kurze Aktenprüfung vorzunehmen. Diese beinhaltet: — die Sichtung von Personalfürsorgeberichten und -statistiken (sofern vorhanden), einschließlich schwerwiegender Ereignisse im Betrachtungszeitraum. Auch andere Tätigkeitsberichte geben möglicherweise Aufschluss über vorhandene Problemfelder, zum Beispiel Programmauswertungen, aus denen Herausforderungen und Erfolge hervorgehen; — die Heranziehung von Berichten externer Fachkräfte (Psychologen), sofern vorhanden, wobei stets die Vertraulichkeit gewahrt bleiben muss.</p>	
<p><b>Datenquelle – Befragte</b></p>	<p>Als Datenquelle für das Monitoring fungiert ein Minimum von zwei bis drei Beschäftigten pro Personalkategorie. Diese Maßnahme wird einmal jährlich in Form von qualitativen und/oder teilstandardisierten FGD oder Gruppenmeetings durchgeführt. Die letztendliche Teilnehmerzahl ist abhängig von der Größe der Behörde. Teilnehmen sollte jeweils ein Mix aus: — Angehörigen der Personalabteilung, Führungskräften, Mitarbeitenden mit Direktkontakt, internen/externen Fachkräften und Anlaufstellen für Personalfürsorgeangelegenheiten; — gegebenenfalls ist auch die Teilnahme nicht unmittelbar involvierter Personen sinnvoll, die z. B. einer anderen Abteilung oder der Hauptverwaltung angehören oder für Interessenträger wie zivilgesellschaftliche Organisationen oder lokale Partner tätig sind.</p>	
<p><b>Datenquelle – Umfrageteilnehmer</b></p>	<p>Mit Umfragen – online oder in Papierform – kann eine größere Zahl und Bandbreite an Beschäftigten erreicht werden. Diese Methode ist insbesondere bei Behörden mit einer großen Zahl an Beschäftigten und verschiedenen Verwaltungsstandorten sinnvoll. Angestrebt werden sollte, dass so viele Beschäftigte wie möglich teilnehmen (und zwar aus allen Personalkategorien): Führungskräfte, Mitarbeitende mit Direktkontakt, Angehörige der Personalabteilung, interne/externe Fachkräfte, Anlaufstellen für Personalfürsorge.</p>	

Durchführung	Beschreibung	Anmerkung
Beurteilung	<p>Vor der eigentlichen Beurteilung/Evaluation stellen die Beurteilenden sich vor und versichern sich, dass alle beteiligten Freiwilligen verstanden haben, worum es geht. Die Fragen sollten so gestellt werden, dass eine Bewertung im Hinblick auf jeden der Indikatoren des vorgeschlagenen Standard-Monitoring-Tools für die Personalfürsorge möglich ist. Gegebenenfalls ist eine allgemeine Diskussion darüber, wie die Personalfürsorgemaßnahmen angenommen wurden und ob sie funktionieren, ein guter „Eisbrecher“ für die Teilnehmenden, während sich gleichzeitig wichtige Erkenntnisse gewinnen lassen.</p> <p>Bei dieser <b>teilstandardisierten Befragung dürfen die Teilnehmenden in gewissen Grenzen frei erzählen</b>. Die Gesprächsatmosphäre sollte eher locker sein. Diese Form der Beurteilung ist für die Einholung von qualitativem Feedback geeignet, um Zusammenhänge und Triebkräfte rund um bestimmte Prozesse besser einordnen zu können und zu verstehen, warum bestimmte Maßnahmen zu einem gegebenen Zeitpunkt vielleicht besser greifen als andere. Der Beurteilende lenkt das Gespräch geschickt und ohne die Teilnehmenden zu unterbrechen so, dass alle Standards/Indikatoren berücksichtigt werden.</p> <p>Wenn bei einer Befragung nur positive Ergebnisse/Leistungen zur Sprache kommen, sollte gegengeprüft werden, ob es nicht auch Mängel in Bezug auf die Erfüllung der Standards gibt. Wird dagegen nur betont, welche Herausforderungen noch zu bewältigen sind, sollte nachgehakt werden, ob es nicht auch Positives zu berichten gibt. Je nach Umfang/Konstellation sind entweder Einzelsitzungen oder aber Gruppendiskussionen zu dem betreffenden Thema sinnvoller.</p>	<p>Falls nötig, Zusatzdaten aller Art sammeln, die geeignet sind, die Beurteilung zu untermauern, beispielsweise weitere, von den Beschäftigten selbst entwickelte Verfahrensweisen, neue Übungen/ Aktivitäten zur Selbstfürsorge oder die Weitergabe bewährter Verfahren, die noch keinen Eingang in die eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen gefunden haben.</p>

## 3.2. BESTANDSAUFNAHME UND ABSCHLUSSERHEBUNG ZUR PERSONALFÜRSORGE (INSTRUMENT 2)

Mittels Bestandsaufnahme und Abschlusserhebung lässt sich der Fortschritt im zeitlichen Verlauf messen. Der hier vorgeschlagene Fragebogen für die beiden Erhebungen sollte Führungskräften und Mitarbeitenden mit Direktkontakt jeweils zweimal vorgelegt werden: einmal **vor** Umsetzung der Maßnahmen eines bestimmten Aktionsplans/ einer bestimmten Strategie und einmal **nach** dem Ende des Umsetzungszeitraums für die jeweilige Maßnahme/Strategie. Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme dienen als Vergleichsmaßstab für die Ergebnisse der Abschlusserhebung. Aus den Änderungen bei den Antworten lassen sich Rückschlüsse auf den Fortschritt in den einzelnen Bereichen ziehen. In Abhängigkeit von den Bedürfnissen des Personals und je nachdem, wie weit die Personalfürsorgestrategie einer Behörde und das zugehörige Programm ausgereift sind, kann der Schwerpunkt bei Bestandsaufnahme und Abschlusserhebung auch nur auf einzelne Standards gelegt werden, die für die Behörde besonders wichtig sind.

**Weitere Anmerkung:** Bestandsaufnahme und Abschlusserhebung sollten, wenn irgend möglich, mit derselben Personalgruppe oder anhand einer repräsentativen Stichprobe erfolgen. Aus Datenschutzgründen ist die Nennung ihres Namens für die Teilnehmenden optional. Wenn sich die Behörde für die Arbeit mit Fokusgruppen entscheidet, muss der Ansatz für die Datengewinnung angepasst werden. Fokusgruppensitzungen (FGD) sind hilfreich, um Informationen zu bestimmten Sachverhalten zu sammeln. Kaum geeignet sind sie jedoch für die Erhebung numerischer oder prozentualer Werte, also um beispielsweise die genaue Anzahl besuchter Schulungen in einem bestimmten Bereich zu ermitteln.

Nichtsdestotrotz kann das bei FGD gewonnene qualitative Feedback zum Beispiel helfen, den Kontext und die Teamdynamik besser zu verstehen; auch lässt sich eventuell leichter einordnen, warum bestimmte Maßnahmen greifen, andere jedoch nicht. Darüber hinaus zeichnen sich bei Gruppendiskussionen mitunter bestimmte Tendenzen ab, beispielsweise, dass insgesamt mehr in die Gestaltung der Arbeitsbereiche investiert werden sollte oder dass in bestimmten Bereichen weiterer Schulungsbedarf besteht. Wenn Sie sich für den Gruppenarbeitsansatz entscheiden, dokumentieren Sie die Teilnehmerzahl sowie Geschlecht und durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Teilnehmenden. Es empfiehlt sich, Gruppendiskussionen dieser Art gegebenenfalls um einen Basisfragebogen zu ergänzen, um auch quantitative Daten zu erhalten. Das Gleiche gilt für Einzelsitzungen, wobei die Namensnennung optional sein sollte.

**TABELLE 2. Individuelles Instrument: Muster für Bestandsaufnahme/ Abschlusserhebung**

<b>OPTIONAL: NAME DES TEAMMITGLIEDS</b>			
<b>GE-SCHLECHT:</b> M/W/D	<b>BESCHÄFTIGT SEIT:</b> < 1 J./1-3 J./MEHR ALS 3 J.	<b>PERSONALKATEGORIE:</b> FÜHRUNGSKRAFT/ MITARBEITENDE(R) MIT DIREKTKONTAKT/HR-ANGEH./ ANGEH. SICHERHEITSABT./SONST. (bitte ergänzen):	
<b>DATUM DER BESTANDSAUFNAHME/DER ABSCHLUSSERHEBUNG</b> (nicht Zutreffendes bitte streichen):			
<b>BEURTEILUNGSSKALA:</b> 1 = überhaupt nicht zufrieden/hilfreich/konstruktiv; 2 = teilweise zufrieden/hilfreich/konstruktiv; 3 = zufrieden/hilfreich/konstruktiv; 4 = sehr zufrieden/hilfreich/konstruktiv; 5 = hervorragend			
<b>FRAGENKATALOG, AUFGESCHLÜSSELT NACH VORGESCHLAGENEN STANDARDS</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>
<b>Allgemeine Frage</b>	Wie zufrieden sind Sie im Großen und Ganzen damit, wie Ihr Arbeitgeber derzeit für Ihr persönliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz sorgt?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<b>Standard 1: Dokumentation und Information</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>
	Wissen Sie, ob Ihre Behörde/Organisation über eine Personalfürsorgestrategie verfügt?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Wissen Sie, ob in Ihrer Behörde/Organisation Personalfürsorgemaßnahmen/-interventionen durchgeführt werden?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Sind Sie der Meinung, dass die aktuellen Personalfürsorgemaßnahmen ausreichend sind?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Gibt es in Ihrer Behörde/Organisation Infomaterial zu Selbstfürsorge, Personalfürsorge und ähnlichen Themen?	JA/NEIN	JA/NEIN
<b>Standard 2: Beurteilung und Auswahl</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>

	Meinen Sie, dass Führungskräfte und Personalsachbearbeitende ausreichend darin geschult sind, bei Einzelpersonen oder Teams Anzeichen für chronischen Stress oder Burnout zu erkennen?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Hat Ihre Behörde ein Monitoringverfahren entwickelt, um das Wohlbefinden der einzelnen Beschäftigten im Blick zu haben?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Hat Ihr unmittelbarer Vorgesetzter/Ihre unmittelbare Vorgesetzte sich je nach Ihrem Wohlbefinden erkundigt (in beruflicher, aber auch in persönlicher Hinsicht)?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Was glauben Sie, wie wichtig ist Ihrem Arbeitgeber, dass das Personal sich wohlfühlt? Betrachten Sie dabei den gesamten Beschäftigungszyklus von der Mitarbeiterauswahl und -einarbeitung über die Begleitung bei der täglichen Arbeit bis hin zum Ausscheiden aus der Behörde.	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<b>Standard 3: Kommunikation</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>
	Wissen Sie, wohin Sie sich innerhalb der Behörde in Fürsorgeangelegenheiten wenden können (z. B. Stressbewältigungsteam, Personalfürsorgeausschuss, Mitarbeiterberatung, andere <sup>(22)</sup> )?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Haben Sie an Kommunikationsschulungen teilgenommen?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Gibt es regelmäßig Meetings mit Ihrer/Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten, bei denen Sie berufsbedingte Herausforderungen und andere Dinge besprechen können?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Wie konstruktiv finden Sie das Feedback Ihrer/Ihres unmittelbaren Vorgesetzten zu Ihrer Leistung? Wie hilfreich ist es für Ihre weitere Entwicklung?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Wie respektvoll finden Sie die Kommunikation Ihrer/Ihres unmittelbaren Vorgesetzten Ihnen gegenüber? Wie sachdienlich schätzen Sie ihre/seine Kommunikationsfähigkeiten ein?	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<b>Standard 4: Prävention</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>
	Finden Sie, dass in Ihrer Behörde die Führungskräfte und Beschäftigten im Allgemeinen ausreichend darüber Bescheid wissen, wie man Stress und Burnout vorbeugt und der Gesundheit zuliebe Grenzen setzt?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Hätten Sie im Bedarfsfall Zugang zu internen oder externen Spezialisten/Fachkräften?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Würden Sie im Bedarfsfall die Unterstützung dieser internen/externen Spezialisten/Fachkräfte in Anspruch nehmen?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Haben Sie an Schulungen zur Förderung der psychischen Gesundheit teilgenommen?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Nehmen Sie regelmäßig Fürsorgemaßnahmen Ihres Arbeitgebers/Ihrer Abteilung in Anspruch, mit denen Sie Ihr Wohlbefinden steigern können?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Sind diese Angebote kostenlos?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Wie groß ist Ihr Vertrauen in Ihren Arbeitgeber, dass er seiner Fürsorgepflicht nachkommt und sich auch in Bezug auf arbeitsbedingten Stress gut um Sie kümmert? (1 = kein Vertrauen, 5 = sehr großes Vertrauen)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5

<sup>(22)</sup> Bitte diese Funktions-/Aufgabenbeschreibungen an die behördenübliche Terminologie anpassen.

	Betreiben Sie regelmäßig Selbstfürsorge, indem Sie z. B. Sport treiben, Yoga machen, anderen Hobbys nachgehen oder Zeit mit der Familie verbringen?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Überlegen Sie, wenn Sie gestresst sind, warum das so ist und wie Sie diesen Stress auf positive Art bewältigen können?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Glauben Sie, dass Sie Beruf und Privatleben gut miteinander vereinbaren? (1 = nein, gar nicht, 5 = ja, sehr gut sogar)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Haben Sie weitere Vorschläge für Präventionsmaßnahmen, die Ihr Arbeitgeber ergreifen sollte, um die derzeitige Situation zu verbessern?		
<b>Standard 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>
	Waren Sie innerhalb des letzten Jahres an Ihrem Arbeitsplatz in ein schwerwiegendes Ereignis verwickelt?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Wissen Sie, ob es intern eine Standardarbeitsanweisung (SAA) für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen gibt? Falls ja: Haben Sie Zugang dazu?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Wie wirksam kann Beschäftigten, die von einem schwerwiegenden Ereignis betroffen sind, mit dem aktuellen System geholfen werden? (1 = gar nicht wirksam, 5 = sehr wirksam)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Wissen Sie, wem Sie ein schwerwiegendes Ereignis melden müssen? Wissen Sie, was bei einem schwerwiegenden Ereignis zu tun ist?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Glauben Sie, dass Antragstellende derzeit ausreichend gut unterstützt werden, sodass keine schwerwiegenden Ereignisse eintreten?	JA/NEIN	JA/NEIN
<b>Standard 6: Entwicklung von Handlungskompetenzen</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>
	Haben Sie dieses Jahr einschlägige Schulungsangebote im Bereich Fürsorge wahrgenommen (Stressbewältigung, Selbstfürsorge, Kommunikation, sonstige)?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Wissen Sie, ob es Auffrischkurse gibt?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Waren die Schulungen überwiegend so praxisnah gestaltet, dass Sie das Gelernte im Berufsalltag anwenden können? (1 = gar nicht praxisnah, 5 = ausgesprochen praxisnah)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
<b>Standard 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>
	Wie sicher fühlen Sie sich an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz? (1 = gar nicht sicher, 5 = ausgesprochen sicher)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Kennen Sie die Meldehierarchien für Notfälle/Sicherheitsvorfälle?	JA/NEIN	JA/NEIN
<b>Standard 8: Monitoring und Evaluation</b>		<b>ANTWORT BESTANDSAUFNAHME</b>	<b>ANTWORT ABSCHLUSSERHEBUNG</b>
	Werden regelmäßig Feedback-Sitzungen für alle Beschäftigten abgehalten, sodass potenzielle Belastungen frühzeitig erkannt werden?	JA/NEIN	JA/NEIN
	Stimmen Sie zu, dass Feedback von Mitarbeitenden mit Direktkontakt zu Personalfürsorgeangelegenheiten ausreichend berücksichtigt wird? (1 = stimme überhaupt nicht zu, 5 = stimme voll und ganz zu)	1 – 2 – 3 – 4 – 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5
	Wurden Sie jemals im Rahmen einer Umfrage, einer Fokusgruppendifkussion (FGD), eines Gesprächs mit Ihrer/Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten oder einer ähnlichen Gelegenheit dazu befragt, ob es aus Ihrer Sicht Risikofaktoren gibt, die Ihr eigenes Stresslevel und das Ihrer Kollegen in die Höhe treiben?	JA/NEIN/NICHT SICHER	JA/NEIN/NICHT SICHER

Allgemeine Abschlussfragen		ANTWORT BESTANDSAUF- NAHME	ANTWORT AB- SCHLUSSERHE- BUNG
Wird das Personal in Ihrem Arbeitsumfeld aktiv in die Entwicklung von Personalfürsorgemaßnahmen eingebunden? Werden Rückmeldungen (Feedback) beim Personal eingeholt?		JA/NEIN	JA/NEIN
<b>Offene Frage</b>	Angenommen, Sie könnten in Ihrem Arbeitsumfeld eine Sache ändern, um das Wohlbefinden der Beschäftigten zu steigern. Welche wäre das?		
<b>Frage nur für Abschlusserhebungen</b>	Sind Sie der Ansicht, dass die obere Führungsebene mehr für das Wohlbefinden der Beschäftigten unternimmt, seitdem die Personalfürsorge in der Behörde thematisiert wird? JA/NEIN. Falls „ja“: Bitte erläutern Sie kurz, inwiefern.		Bitte erläutern:
<b>Frage nur für Abschlusserhebungen</b>	Finden Sie, dass sich Ihr eigener Arbeitsalltag positiv verändert hat, seitdem Ihre Behörde das Thema „Wohlbefinden des Personals“ proaktiver und systematischer angeht als früher? Fühlt es sich jetzt besser an, zur Arbeit zu kommen? JA/NEIN. Falls „ja“: Bitte erläutern Sie kurz, inwiefern.		Bitte erläutern:

### 3.3. FORTSCHRITTSÜBERWACHUNG DER PERSONALFÜRSORGE (INSTRUMENT 3)

Instrument 3 umfasst zum einen die Fortschrittsanalyse im Bereich Personalfürsorge und zum anderen die Fragebogen, die zur Überwachung der Fortschritte verwendet werden.

#### 3.3.1. CHECKLISTE ZUR FORTSCHRITTSANALYSE FÜR DIE PERSONALFÜRSORGE

Die **Checkliste zur Fortschrittsanalyse für die Personalfürsorge** in Tabelle 3 zeigt beispielhaft, wie der Fortschritt für alle acht Fürsorgestandards unter Berücksichtigung der jeweiligen QBF innerhalb eines festgelegten Zeitraums professionell beobachtet und gemessen werden kann. Der Farbcode zeigt klar an, welche Standards erreicht wurden (grün), welche fast erreicht wurden (gelb) und welche noch verstärkter Anstrengungen bedürfen (rot). Führungskräfte können damit auf einen Blick sehen, bei welchen Standards und zugehörigen QBF Fortschritte erzielt wurden. Während für manche Behörden in den EU+-Ländern Fortschritte bei allen acht Standards wichtig sind, entscheiden sich andere möglicherweise, den Fokus nur auf einen oder zwei Standards zu richten – je nach Dringlichkeit und Relevanz für die Behörde. Zu guter Letzt wird anhand dieses Instruments deutlich, in welchen Bereichen noch keine „Klarheit“ herrscht bzw. ob es Schwankungen bei dem Erreichten gibt. Sind Bereiche, die vor einiger Zeit grün waren, jetzt immer noch grün oder vielleicht wieder gelb oder gar rot?

**TABELLE 3. Checkliste zur Fortschrittsanalyse für die Personalfürsorge**

● **A** erreicht/umgesetzt ● **B** teilweise erreicht/umgesetzt ● **C** noch nicht erreicht/umgesetzt ● **D** nicht sicher

STANDARD	BESCHREIBUNG	QUALITÄTBEWERTUNGSFAKTOREN	A	B	C	D
1: Dokumentation und Information	<i>Die Behörde verfügt über eine Personalfürsorgestrategie einschließlich der entsprechenden Dokumentation und kommuniziert diese über vorab festgelegte angemessene Kanäle.</i>	Es gibt eine Personalfürsorgestrategie, in der definiert ist, was unter „Wohlbefinden des Personals“ zu verstehen ist. Ferner sind darin die zur Unterstützung des Personals getroffenen Maßnahmen festgelegt.	●	●	●	●
		Es sind SAA in Kraft.	●	●	●	●
		Die Personalfürsorgestrategie ist leicht zugänglich und in einer präzisen, für alle verständlichen Sprache formuliert.	●	●	●	●
		Alle Beschäftigten werden systematisch über die Personalfürsorgestrategie, den Aktionsplan und die angebotenen Maßnahmen unterrichtet und wissen, wie sie Unterstützung in Anspruch nehmen können.	●	●	●	●
2: Beurteilung und Auswahl	<i>Die Behörde schult ihre Führungskräfte in Personalfürsorgeangelegenheiten, damit diese ihre Mitarbeitenden besser beurteilen und Bewerber entsprechend auswählen können.</i>	Personalabteilung und Führungskräfte sind in der Lage, klare Stellenbeschreibungen zu verfassen und einschlägige Fragen für Einstellungsgespräche zu formulieren.	●	●	●	●
		Führungskräfte sind grundsätzlich in der Lage, körperliche und psychische Stresssymptome bzw. die entsprechenden Bedürfnisse ihrer Teammitglieder zu erkennen.	●	●	●	●
3: Kommunikation	<i>Die Behörde verfolgt eine klare und ganzheitliche Kommunikationsstrategie. Die Kommunikation erfolgt über verschiedene, vorab festgelegte Plattformen und Kanäle.</i>	Führungskräfte und Mitarbeitende verpflichten sich zu einer aufrichtigen, transparenten und respektvollen Kommunikation.	●	●	●	●
		Es bestehen Strukturen für den persönlichen Austausch aller Beschäftigten mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten, und zwar sowohl zu fachlichen Fragen als auch zu Themen, die das persönliche Wohlbefinden betreffen.	●	●	●	●
4: Prävention	<i>Die Behörde ergreift nachhaltige Präventionsmaßnahmen zur Förderung und zum Schutz der psychischen Gesundheit ihres Personals.</i>	Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu einem umfassenden Schulungsprogramm zur Erkennung von Stresssymptomen, zur Stressprävention und zur Förderung der psychischen Gesundheit im Allgemeinen.	●	●	●	●
		Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu Unterstützungsmaßnahmen und -angeboten (hausintern und/oder von externen Dienstleistern).	●	●	●	●
		Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu gesundheitsfördernden Maßnahmen.	●	●	●	●

STANDARD	BESCHREIBUNG	QUALITÄTSMERKMAL	A	B	C	D
5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen	<i>Die Behörde hält spezifische Unterstützungsangebote für die Bewältigung schwerwiegender Ereignisse bereit.</i>	Es wurde eine unabhängige, speziell geschulte Vertrauensperson (oder ein entsprechendes Team) innerhalb der Behörde als Anlaufstelle nach schwerwiegenden Ereignissen ernannt.	●	●	●	●
		Es existieren klare Leitlinien für Führungskräfte dazu, was nach einem schwerwiegenden Ereignis zu tun ist.	●	●	●	●
		Mitarbeitende und Führungskräfte wissen, wie und wo sie nach einem schwerwiegenden Ereignis Hilfe erhalten können.	●	●	●	●
6: Entwicklung von Handlungskompetenzen	<i>Die Behörde sorgt für einschlägige Fortbildungsmaßnahmen für ihr Personal.</i>	Die Behörde ermittelt regelmäßig den Schulungsbedarf und unterzieht die Schulungspläne systematischen Evaluationen, um sicherzustellen, dass die Inhalte qualitativ hochwertig sind und im Arbeitsalltag wirksam umgesetzt werden.	●	●	●	●
		Die Behörde hat ein umfassendes, bedarfsgerechtes und standardisiertes Schulungsangebot eingeführt.	●	●	●	●
		Die Behörde bietet zusätzlich einschlägige berufliche Weiterbildungsformate an, um sicherzustellen, dass Wissen weitergegeben wird.	●	●	●	●
7: Sicherheit und Gefahrenabwehr	<i>Die Behörde verfügt über konkrete Leitlinien für Gesundheitsschutz, Sicherheit und Gefahrenabwehr und kommuniziert diese. Dabei stützt sie sich auf eine Risikoanalyse der verschiedenen Arbeitsumfelder (einschließlich Außeneinsatz).</i>	Mitarbeitende und Führungskräfte sind mit der Meldehierarchie für andere Notfälle/sicherheitsrelevante Ereignisse, die nicht als schwerwiegende Ereignisse eingestuft werden, vertraut.	●	●	●	●
		Mitarbeitende und Führungskräfte erhalten Informationen und Anweisungen zum Zugang zu Gesundheitsschutz-, Sicherheits- und Gefahrenabwehrmaßnahmen.	●	●	●	●
		Die Behörde überwacht die Risiken jedes Arbeitsplatzes kontinuierlich und passt ihr Risikomanagement sowie die zu ergreifenden Sicherheitsmaßnahmen laufend anhand der Rückmeldungen der Mitarbeitenden mit Direktkontakt an.	●	●	●	●
8: Monitoring und Evaluation	<i>Die Behörde beobachtet und beurteilt in regelmäßigen Abständen die Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen und passt ihre Strategie dementsprechend an.</i>	Ein Monitoring- und Evaluationsverfahren zur Beurteilung der Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen ist vorhanden.	●	●	●	●
		Es werden regelmäßig Monitoring- und Evaluationstätigkeiten durchgeführt, auch zum Stressrisikomanagement <sup>(23)</sup> .	●	●	●	●

<sup>(23)</sup> Für eine Risikobewertungsvorlage und eine Erläuterung des Risikobewertungszyklus siehe Anhang 6 „Vorlage für die Risikobewertung“.



### 3.3.2. FRAGEBOGEN ZUR FORTSCHRITTSÜBERWACHUNG DER PERSONALFÜRSORGE

Die Fragebogen zur Qualitätssicherung im Bereich Personalfürsorge sind an Führungskräfte, Angehörige der Personalabteilung und Mitarbeitende mit Direktkontakt gerichtet und können auch für interne/externe Fachkräfte angepasst werden. Die damit erhobenen Daten lassen Rückschlüsse auf die bei der Umsetzung der Personalfürsorgestandards erzielten Fortschritte zu und zeigen an, inwieweit einschlägige Ziele erreicht wurden. Entsprechend aufbereitet und analysiert können die gesammelten Daten in die Checkliste zur Fortschrittsanalyse aus Abschnitt 3.3.1. einfließen. Die Beispiel-Fragebogen wurden für teilstandardisierte Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitenden konzipiert.

#### Personalfürsorge-Fragebogen: Führungskräfte

<b>NAME DER BEHÖRDE/DER ABTEILUNG/DES TEAMS:</b>		
<b>DATUM DER MONITORINGMASSNAHME:</b>		
<b>NAME DES/DER BEURTEILENDEN:</b>		
<b>BEISPIELFRAGEN AN DIE DATENQUELLEN/BEFRAGTEN ZU DEN VORGESCHLAGENEN QBF UND DAMIT VERBUNDENEN INDIKATOREN</b>		<b>ANTWORTEN DER DATENQUELLEN (FÜHRUNGSKRÄFTE, PERSONALABTEILUNG, FACHKRÄFTE U. A.)</b>
<b>Standard 1: Dokumentation und Information</b>		
<b>Fragen</b>	<b>Vorgeschlagene QBF</b>	<b>Anmerkungen</b>
Gibt es in Ihrer Behörde ein Verfahren zur Ermittlung des Fürsorgebedarfs der Beschäftigten? Werden die Ergebnisse genutzt, um eine Personalfürsorgestrategie zu entwickeln? Bitte erläutern Sie.	<b>QBF1.</b> Es gibt eine Personalfürsorgestrategie, in der definiert ist, was unter „Wohlbefinden des Personals“ zu verstehen ist. Ferner sind darin die zur Unterstützung des Personals getroffenen Maßnahmen festgelegt. <b>QBF2.</b> Es sind SAA in Kraft. <b>QBF3.</b> Die Personalfürsorgestrategie ist leicht zugänglich und in einer präzisen, für alle verständlichen Sprache formuliert. <b>QBF4.</b> Alle Beschäftigten werden systematisch über die Personalfürsorgestrategie, den Aktionsplan und die angebotenen Maßnahmen unterrichtet und wissen, wie sie Unterstützung in Anspruch nehmen können.	
Haben Sie eine Personalfürsorgestrategie (in Form eines Dokuments)? Bitte erläutern Sie. Ist die Personalfürsorgestrategie für alle Beschäftigten frei zugänglich?		
Hat die obere Führungsebene das diesbezügliche Dokument offiziell genehmigt/befürwortet?		
Ist die Personalfürsorgestrategie an einen einschlägigen Aktionsplan gekoppelt?		
Wurde die Personalfürsorgestrategie seit ihrer Einführung überarbeitet/angepasst? Bitte erläutern Sie.		
Wie stellt Ihre Behörde sicher, dass alle Beschäftigten die Personalfürsorgeangebote kennen und wissen, wie sie diese Angebote in Anspruch nehmen können (Beispiel: mittels SAA)?		
Über welche Kanäle informieren Sie die Beschäftigten über Personalfürsorgemaßnahmen (Broschüren, Faltblätter, Poster, Infoveranstaltungen, Sonstiges)?		
Werden bei Einführungsveranstaltungen oder Einarbeitungsmaßnahmen auch die Personalfürsorgeangebote der Behörde behandelt?		
Haben die für Personalfürsorge zuständigen Referate Ihrer Behörde eine eigene E-Mail-Adresse, unter der sie für Fragen der Mitarbeitenden erreichbar sind?		

Standard 2: Beurteilung und Auswahl		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Sind die Stellenbeschreibungen Ihrer Meinung nach klar formuliert? Melden sich daraufhin die „richtigen“ Bewerber?	<b>QBF1.</b> Personalabteilung und Führungskräfte sind in der Lage, klare Stellenbeschreibungen zu verfassen und einschlägige Fragen für Einstellungsgespräche zu formulieren. <b>QBF2.</b> Führungskräfte sind grundsätzlich in der Lage, körperliche und psychische Stresssymptome bzw. die entsprechenden Bedürfnisse ihrer Teammitglieder zu erkennen.	
Beinhaltet das Auswahlverfahren auch Fragen zu Stressbewältigung und Selbstfürsorge?		
Werden Führungskräfte und Angehörige der Personalabteilung zum Thema „Wohlbefinden des Personals“ geschult? Wissen die betreffenden Beschäftigten, wie man Anzeichen für Stress und Burnout erkennt?		
Falls es Schulungen gibt: Was für Schulungen gibt es? Wie viele Sitzungen werden pro Kurs anberaumt? Wie groß ist der Anteil der teilnehmenden Führungskräfte/ Personalsachbearbeitenden (in Prozent der Gesamtzahl der Beschäftigten der jeweiligen Kategorie)?		
Haben Sie schon einmal an einer Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit teilgenommen? Falls ja: Wie oft werden diese Umfragen durchgeführt?		
Standard 3: Kommunikation		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Erhalten Führungskräfte und Mitarbeitende intern eine Einführung zum Thema „wirksame Kommunikation“?	<b>QBF1.</b> Führungskräfte und Mitarbeitende verpflichten sich zu einer aufrichtigen, transparenten und respektvollen Kommunikation. <b>QBF2.</b> Es bestehen Strukturen für den persönlichen Austausch aller Beschäftigten mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten, und zwar sowohl zu fachlichen Fragen als auch zu Themen, die das persönliche Wohlbefinden betreffen.	
Falls ja: Wie viele Schulungssitzungen wurden im gegebenen Zeitraum durchgeführt? Wie groß war jeweils der Anteil der neuen Mitarbeitenden, die daran teilnahmen?		
Werden bei Ihnen regelmäßig Einzelgespräche zur Beurteilung von Leistung und Wohlbefinden geführt? Erhalten die Feedbacknehmer dabei ein 360-Grad-Feedback, d. h. eine Einschätzung von verschiedenen Mitbeschäftigten (ranghöhere/rangniedrigere/gleichrangige Kolleginnen und Kollegen)? Bitte erläutern Sie.		
Können Beschäftigte ihre Vorgesetzten bei Bedarf selbst um ein Einzelgespräch bitten (z. B. wenn sie sich bei der Arbeit nicht wohl oder nicht leistungsfähig genug fühlen)? Gibt es für solche Gesprächsersuchen ein eigenes Verfahren?		
Wie stellen Sie sicher, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden regelmäßig Feedback zu ihrer Leistung geben? Wie stellen Sie sicher, dass es sich um konstruktives Feedback handelt?		
Führen Sie Mitarbeiterumfragen zur Qualität der Führung und zur Qualität der Kommunikation durch?		
Falls ja: Wurde die Kommunikationspolitik der Behörde im Bereich Personalfürsorge schon einmal basierend auf den Ergebnissen solcher Umfragen angepasst?		

Standard 4: Prävention		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Gibt es regelmäßige Mitarbeiterschulungen rund um Stressprävention, Vermeidung von Burnout, Grenzen setzen ...? Gibt es solche Schulungen auch für Sie als Führungskraft/Angehörige(n) der Personalabteilung/ Fachkraft usw.?	<p><b>QBF1.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu einem umfassenden Schulungsprogramm zur Erkennung von Stresssymptomen, zur Stressprävention und zur Förderung der psychischen Gesundheit im Allgemeinen.</p> <p><b>QBF2.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu Unterstützungsmaßnahmen und-angeboten (hausintern und/oder von externen Dienstleistern).</p> <p><b>QBF3.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu gesundheitsfördernden Maßnahmen.</p>	
Wie viele Schulungseinheiten werden angeboten? Wie viel Prozent aller Beschäftigten nehmen daran teil? Wie viel Prozent aller Führungskräfte nehmen daran teil?		
Werden Auffrischkurse zu denselben Themen angeboten? Falls ja: Wie viele Schulungseinheiten sind es? Wie viel Prozent aller Beschäftigten nehmen daran teil? Wie viel Prozent aller Führungskräfte nehmen daran teil?		
Können Sie die Personalfürsorgeinterventionen/ Unterstützungsmaßnahmen nennen, die Ihre Behörde eingeführt hat?		
Gibt es in Ihrer Behörde eine Kontaktperson oder Anlaufstelle(n) für Beschäftigte mit Fürsorgebedarf (zum Beispiel ein Stressbewältigungsteam, ein integriertes Notfallteam, einen Personalfürsorgeausschuss oder einen oder mehrere Personalfürsorgeberater)?		
Können auch Beschäftigte, die als externe Sachverständige in einem anderen Mitgliedstaat tätig sind, diese Unterstützungsleistungen in Anspruch nehmen?		
Ist das Geschlechterverhältnis bei den Unterstützungsbeauftragten ausgewogen?		
Gibt es in Ihrer Behörde eine SAA für Unterstützungsmaßnahmen? Falls ja: Hat das Personal Zugang zu dieser SAA? Falls ja: über welche Kanäle?		
Sie merken, dass eine Kollegin/ein Kollege sehr gestresst ist. Was tun Sie? Beispiel: Ein Teammitglied macht plötzlich ungewöhnliche Fehler. Diese wirken sich negativ auf das Team und dessen Gesamtleistung aus. Wie gehen Sie damit um? Bitte erläutern Sie.		
Gibt es eine Liste mit internen/externen Fachkräften für Problemfälle? Haben alle Beschäftigten Zugang zu dieser Liste?		
Sind diese Angebote kostenlos?		

Standard 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Wissen Sie, wer in Ihrer Behörde für die Unterstützung bei schwerwiegenden Ereignissen zuständig ist (Einzelperson oder Team als Anlaufstelle)? Kennen Sie Rollen und Zuständigkeiten dieser Anlaufstelle?	<p><b>QBF1.</b> Es wurde eine unabhängige, speziell geschulte Vertrauensperson (oder ein entsprechendes Team) innerhalb der Behörde als Anlaufstelle nach schwerwiegenden Ereignissen ernannt.</p> <p><b>QBF2.</b> Es existieren klare Leitlinien für Führungskräfte dazu, was nach einem schwerwiegenden Ereignis zu tun ist.</p> <p><b>QBF3.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte wissen, wie und wo sie nach einem schwerwiegenden Ereignis Hilfe erhalten können.</p>	
Haben Sie interne Leitlinien/eine SAA für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen? Sind Sie mit diesen Leitlinien/der SAA vertraut? Haben die Mitarbeitenden Zugang zu dem entsprechenden Dokument? Falls ja: über welche Kanäle?		
Haben Sie die Mitarbeitenden gefragt, was sie nach einem schwerwiegenden Ereignis am dringendsten bräuchten? Haben Sie sie gefragt, was ihnen dann am besten helfen würde?		
Welche Unterstützungsangebote gibt es für Betroffene? Ist es möglich, Betroffene gegebenenfalls an externe Fachkräfte (z. B. einen Psychologen) weiterzuvermitteln?		
Fühlen Sie sich gut für schwerwiegende Ereignisse gewappnet?		
Sind Ihnen schwerwiegende Ereignisse aus der Vergangenheit bekannt? Werden schwerwiegende Ereignisse in Ihrer Behörde systematisch dokumentiert?		
Standard 6: Entwicklung von Handlungskompetenzen		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Führen Sie Bedarfsermittlungen durch, um den Schulungsbedarf Ihrer Behörde zu ermitteln und ein entsprechendes Schulungsprogramm zu erstellen? Bitte erläutern Sie.	<p><b>QBF1.</b> Die Behörde ermittelt regelmäßig den Schulungsbedarf und unterzieht die Schulungspläne systematischen Evaluationen, um sicherzustellen, dass die Inhalte qualitativ hochwertig sind und im Arbeitsalltag wirksam umgesetzt werden.</p> <p><b>QBF2.</b> Die Behörde hat ein umfassendes, bedarfsgerechtes und standardisiertes Schulungsangebot eingeführt.</p> <p><b>QBF3.</b> Die Behörde bietet zusätzlich einschlägige berufliche Weiterbildungsformate an, um sicherzustellen, dass Wissen weitergegeben wird.</p>	
Haben die Beschäftigten (Führungskräfte/Mitarbeitende mit Direktkontakt) dieses Jahr Personalfürsorges Schulungen besucht? Welche Themen wurden behandelt?		
Wie viele Kurse/Schulungseinheiten wurden abgehalten? Wie viel Prozent aller Mitarbeitenden bzw. Führungskräfte haben teilgenommen?		
Bieten Sie Auffrischungsschulungen an? Falls ja: zu welchen Themen? Wie viele? Wie viel Prozent aller Mitarbeitenden/ Führungskräfte haben teilgenommen?		
Bietet Ihre Behörde auch alternative Schulungsformate an, beispielsweise Peer-to-Peer-Schulungen oder Online-Kurse? Bitte erläutern Sie.		
Besteht darüber hinaus bei Führungskräften/ Mitarbeitenden weiterer Schulungsbedarf? Falls ja: Was sollte angeboten werden? Warum sollte es angeboten werden? Wie sollte das Angebot aussehen? Bitte beschreiben Sie.		
Verfügen Sie über Instrumente für die Evaluation von Schulungsprogrammen? Führen Sie solche Evaluationen durch?		
Überarbeiten/Aktualisieren Sie Ihr Schulungsprogramm regelmäßig? Bitte erläutern Sie.		

Standard 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Wissen Führungskräfte und Mitarbeitende hinreichend gut über den Zugang zu Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen Bescheid? Falls ja: Wie erhalten die Führungskräfte/Mitarbeitenden diesbezügliche Informationen? Welche Informationskanäle gibt es, um entsprechende Mitteilungen zu machen? Welche Kanäle werden genutzt, um einschlägige Informationen zu suchen?	<p><b>QBF1.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte sind mit der Meldehierarchie für andere Notfälle/sicherheitsrelevante Ereignisse, die nicht als schwerwiegende Ereignisse eingestuft werden, vertraut.</p> <p><b>QBF2.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte erhalten Informationen und Anweisungen zum Zugang zu Gesundheitsschutz-, Sicherheits- und Gefahrenabwehrmaßnahmen.</p> <p><b>QBF3.</b> Die Behörde überwacht die Risiken jedes Arbeitsplatzes kontinuierlich und passt ihr Risikomanagement sowie die zu ergreifenden Sicherheitsmaßnahmen laufend anhand der Rückmeldungen der Mitarbeitenden mit Direktkontakt an.</p>	
Kennen Sie die Meldehierarchien für Notfälle oder Sicherheitsvorfälle? Bitte erläutern Sie.		
Findet ein regelmäßiges Monitoring der Arbeitsplätze statt? Werden die Arbeitsplätze regelmäßig einer Risikobewertung unterzogen? Werden Mitarbeitende mit Direktkontakt in diesen Prozess einbezogen?		
Werden Änderungen vorgenommen, wenn neue Anforderungen im Sicherheitsbereich zutage treten? Bitte erläutern Sie.		
Standard 8: Monitoring und Evaluation		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Haben Sie ein Monitoringverfahren, um das Wohlbefinden der Beschäftigten im Blick zu behalten? Falls ja: Wird dieses Verfahren regelmäßig angepasst (z. B. auf Grundlage der Jahresziele für die Personalfürsorge)?	<p><b>QBF1.</b> Ein Monitoring- und Evaluationsverfahren zur Beurteilung der Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen ist vorhanden.</p> <p><b>QBF2.</b> Es werden regelmäßig Monitoring- und Evaluationstätigkeiten durchgeführt, auch zum Stressrisikomanagement.</p>	
Welche Art von Monitoringtätigkeiten führen Sie durch? Bitte erläutern Sie (Beispiele können sein: Personalfeedback-Umfrage, Monitoring von Umsetzungsmaßnahmen).		
Wird konstruktives und kritisches Feedback genutzt, um die Personalfürsorgemaßnahmen und/oder die Personalfürsorgestrategie anzupassen?		
Werden regelmäßig Feedback-Sitzungen für alle Beschäftigten abgehalten, sodass potenzielle Belastungen frühzeitig erkannt werden?		
Welche Personalfürsorgeaktivitäten/-maßnahmen werden zurzeit durchgeführt? Bitte erläutern Sie.		
Gibt es Daten dazu, wie viele Beschäftigte regelmäßig an diesen Aktivitäten teilnehmen bzw. diese Maßnahmen durchführen?		

Wir danken Ihnen für Ihre Mitwirkung.

**Personalfürsorge-Fragebogen: Mitarbeitende mit Direktkontakt und**

**Aufnahmebeauftragte.** Der nachfolgende Fragebogen dient der Beurteilung der Dienstleistungsqualität der Behörde. Er ist an Mitarbeitende mit Direktkontakt gerichtet, zu denen auch externe entsandte Sachverständige gerechnet werden.

<b>NAME DER BEHÖRDE/DER ABTEILUNG/DES TEAMS:</b>		
<b>DATUM DER MONITORINGMASSNAHME:</b>		
<b>NAME DES/DER BEURTEILENDEN:</b>		
<b>BEISPIELFRAGEN AN DIE DATENQUELLEN/BEFRAGTEN ZU DEN VORGESCHLAGENEN QBF UND DAMIT VERBUNDENEN INDIKATOREN</b>		<b>ANTWORTEN DER DATENQUELLEN (MITARBEITENDE MIT DIREKTKONTAKT)</b>
<b>Standard 1: Dokumentation und Information</b>		
<b>Fragen</b>	<b>Vorgeschlagene QBF</b>	<b>Anmerkungen</b>
Haben Sie schon einmal an einer Umfrage zur Ermittlung des Personalfürsorgebedarfs teilgenommen? Bitte erläutern Sie.	<b>QBF1.</b> Es gibt eine Personalfürsorgestrategie, in der definiert ist, was unter „Wohlbefinden des Personals“ zu verstehen ist. Ferner sind darin die zur Unterstützung des Personals getroffenen Maßnahmen festgelegt. <b>QBF2.</b> Es sind SAA in Kraft. <b>QBF3.</b> Die Personalfürsorgestrategie ist leicht zugänglich und in einer präzisen, für alle verständlichen Sprache formuliert. <b>QBF4.</b> Alle Beschäftigten werden systematisch über die Personalfürsorgestrategie, den Aktionsplan und die angebotenen Maßnahmen unterrichtet und wissen, wie sie Unterstützung in Anspruch nehmen können.	
Gibt es in Ihrer Behörde eine Personalfürsorgestrategie (in Form eines Dokuments)? Haben Sie Zugang zu diesem Dokument?		
Wissen Sie, ob die Personalfürsorgestrategie (bzw. das entsprechende Dokument) aktualisiert wird?		
Wissen Sie, welche Personalfürsorgeangebote es für Sie gibt? Falls ja: Über welche Kanäle werden Ihnen diese Angebote mitgeteilt?		
Haben Sie Zugang zu Broschüren, Faltblättern, Postern o. Ä., in bzw. auf denen die Personalfürsorgeangebote vorgestellt werden? In welchen Formaten liegen diese vor? Sind diese Formate zweckdienlich?		
Haben Sie eine Einführung in die Personalfürsorgeangebote Ihrer Behörde erhalten? Bitte erläutern Sie.		
Wissen Sie, an wen Sie sich wenden können, wenn Sie Fragen zum Thema Personalfürsorge haben oder einen Bedarf anmelden möchten? Haben Sie die Kontaktdaten der zuständigen Person oder Stelle?		

Standard 2: Beurteilung und Auswahl		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Wurden Sie beim Bewerbungsgespräch (oder während der Einarbeitung) gefragt, ob Sie mit Stress umgehen können? Wurden Sie gefragt, was Sie zum Ausgleich (als Selbstfürsorge) tun?	<p><b>QBF1.</b> Personalabteilung und Führungskräfte sind in der Lage, klare Stellenbeschreibungen zu verfassen und einschlägige Fragen für Einstellungsgespräche zu formulieren.</p> <p><b>QBF2.</b> Führungskräfte sind grundsätzlich in der Lage, körperliche und psychische Stresssymptome bzw. die entsprechenden Bedürfnisse ihrer Teammitglieder zu erkennen.</p>	
Wurden Sie schon einmal dazu aufgefordert, an einer Feedback-Umfrage zur Personalfürsorge teilzunehmen? Bitte erläutern Sie.		
Hatten Sie schon einmal ein Feedbackgespräch (einzeln oder in einer Fokusgruppe), bei dem es um die Qualität der Personalfürsorge ging?		
Wurden Sie schon einmal aufgefordert, die Leistung Ihrer Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen umfassend zu beurteilen („360-Grad-Feedback“)? Wenn ja, in welcher Form?		
Standard 3: Kommunikation		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Konnten Sie sich während Ihrer Einarbeitungszeit mit der Arbeit, den Teams und Aufgaben, der Logistik und anderen Themen vertraut machen? Gab es dazu Schulungen?	<p><b>QBF1.</b> Führungskräfte und Mitarbeitende verpflichten sich zu einer aufrichtigen, transparenten und respektvollen Kommunikation.</p> <p><b>QBF2.</b> Es bestehen Strukturen für den persönlichen Austausch aller Beschäftigten mit ihren unmittelbaren Vorgesetzten, und zwar sowohl zu fachlichen Fragen als auch zu Themen, die das persönliche Wohlbefinden betreffen.</p>	
Nehmen Sie Einzelgespräche mit Ihrem/Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten wahr? Wird dabei über Ihre Arbeitsleistung, aber auch über Ihr Wohlbefinden gesprochen? Falls ja: Wie oft finden diese Gespräche statt?		
Haben Sie selbst schon ein- oder mehrmals um ein Einzelgespräch gebeten, um über Ihre Arbeitsleistung oder Ihr Wohlbefinden zu sprechen? Falls ja: Wie hat Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte reagiert?		
Wenn Ihr unmittelbarer Vorgesetzter/Ihre unmittelbare Vorgesetzte Feedback zu Ihrer Arbeitsleistung gibt: Ist dieses Feedback konstruktiv? Ist es hilfreich für Sie?		
Haben Sie schon einmal an einer Umfrage teilgenommen, bei der Sie beurteilen sollten, wie effektiv und transparent Ihre Vorgesetzten Personalfürsorgethemen kommunizieren?		
Haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, sich intern oder extern Hilfe zu suchen, wenn es ein Problem gibt? Wissen Sie, ob es eine entsprechende Liste mit Kontaktdaten (z. B. von Psychologen) gibt?		

Standard 4: Prävention		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Haben Sie schon an Schulungen zur Förderung der psychischen Gesundheit teilgenommen (Stressprävention, Vermeidung von Burnout, Grenzen setzen usw.)?	<p><b>QBF1.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu einem umfassenden Schulungsprogramm zur Erkennung von Stresssymptomen, zur Stressprävention und zur Förderung der psychischen Gesundheit im Allgemeinen.</p> <p><b>QBF2.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu Unterstützungsmaßnahmen und -angeboten (hausintern und/oder von externen Dienstleistern).</p> <p><b>QBF3.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte haben Zugang zu gesundheitsfördernden Maßnahmen.</p>	
Haben Sie an Auffrischungsschulungen zur Förderung der psychischen Gesundheit teilgenommen? Falls ja: Welche Schulungen waren das und warum wurden Sie dafür ausgewählt?		
Welche Personalfürsorgemaßnahmen hat Ihre Behörde eingeführt? Nennen Sie einige Beispiele.		
Gibt es in Ihrer Behörde eine Kontaktperson oder Anlaufstelle(n) für Beschäftigte mit Fürsorgebedarf (z. B. ein Stressbewältigungsteam, ein integriertes Notfallteam, einen Personalfürsorgeausschuss oder eine Mitarbeiterberatung)?		
Ist das Geschlechterverhältnis bei den Unterstützungsbeauftragten ausgewogen?		
[Für entsandte Sachverständige] Fühlen Sie sich gut genug auf Ihre Entsendung vorbereitet? Haben Sie auch aus der Ferne Zugang zu Personalfürsorgemaßnahmen?		
Kennen Sie die SAA für Unterstützungsmaßnahmen Ihrer Behörde? Falls ja: Über welche Kanäle können Sie auf diese SAA zugreifen?		
Sie merken, dass eine Kollegin/ein Kollege sehr gestresst ist. Was tun Sie? Beispiel: Ein Teammitglied macht plötzlich ungewöhnliche Fehler. Diese wirken sich negativ auf das Team und dessen Gesamtleistung aus. Wie gehen Sie damit um? Bitte erläutern Sie.		
Gibt es eine Liste mit internen/externen Fachkräften für Problemfälle? Haben alle Beschäftigten Zugang zu dieser Liste?		
Sind diese Angebote kostenlos?		
Standard 5: Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Haben Sie interne Leitlinien/eine SAA für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen? Sind Sie mit diesen Leitlinien/der SAA vertraut?	<p><b>QBF1.</b> Es wurde eine unabhängige, speziell geschulte Vertrauensperson (oder ein entsprechendes Team) innerhalb der Behörde als Anlaufstelle nach schwerwiegenden Ereignissen ernannt.</p> <p><b>QBF2.</b> Es existieren klare Leitlinien für Führungskräfte dazu, was nach einem schwerwiegenden Ereignis zu tun ist.</p> <p><b>QBF3.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte wissen, wie und wo sie nach einem schwerwiegenden Ereignis Hilfe erhalten können.</p>	
Wie wurde die SAA kommuniziert? Wie wurde sie Ihnen erläutert? Glauben Sie, dass Sie den Inhalt gut genug verstanden haben?		
Wurden Sie gefragt, was Sie nach einem schwerwiegenden Ereignis am dringendsten bräuchten? Wurden Sie gefragt, was Ihnen dann am besten helfen würde?		
Wissen Sie, was nach einem schwerwiegenden Ereignis zu tun ist (z. B. Ausfüllen eines Ereignisberichts)? Wissen Sie, wer dafür zuständig ist?		
Wissen Sie, an wen Sie sich bei einem schwerwiegenden Ereignis wenden können?		
Welche Unterstützungsangebote gibt es für Sie? Kann man sich gegebenenfalls an eine externe Fachkraft weitervermitteln lassen (z. B. an einen Psychologen)?		
Fühlen Sie sich gut für schwerwiegende Ereignisse gewappnet? Glauben Sie, dass Sie dann gut unterstützt würden?		



Standard 6: Entwicklung von Handlungskompetenzen		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Haben Sie schon an Personalfürsorges Schulungen teilgenommen? Welche Themen wurden behandelt? Wie viele verschiedene Schulungen haben Sie besucht?	<p><b>QBF1.</b> Die Behörde ermittelt regelmäßig den Schulungsbedarf und unterzieht die Schulungspläne systematischen Evaluationen, um sicherzustellen, dass die Inhalte qualitativ hochwertig sind und im Arbeitsalltag wirksam umgesetzt werden.</p> <p><b>QBF2.</b> Die Behörde hat ein umfassendes, bedarfsgerechtes und standardisiertes Schulungsangebot eingeführt.</p> <p><b>QBF3.</b> Die Behörde bietet zusätzlich einschlägige berufliche Weiterbildungsformate an, um sicherzustellen, dass Wissen weitergegeben wird.</p>	
Werden regelmäßig Personalschulungen angeboten zu den Themen Stressprävention, Vermeidung von Burnout, Grenzen setzen usw.?		
Haben Sie an Auffrischungsschulungen teilgenommen? Falls ja: zu welchen Themen?		
Meinen Sie, dass noch weiterer Bedarf an Personalschulungen besteht? Falls ja: Bitte erläutern Sie.		
Wurden Ihnen auch alternative Schulungsformate angeboten, beispielsweise Online-Kurse oder Trainings durch speziell geschulte Kollegen? Haben Sie an solchen Formaten teilgenommen?		
Wurden Sie aufgefordert, das Schulungsprogramm Ihrer Organisation zu beurteilen (im Rahmen einer Umfrage)?		
Standard 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Wissen Sie hinreichend gut über den Zugang zu Gesundheitsschutz- und Sicherheitsmaßnahmen Bescheid? Falls ja: Wie erhalten Sie diesbezügliche Informationen?	<p><b>QBF1.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte sind mit der Meldehierarchie für andere Notfälle/sicherheitsrelevante Ereignisse, die nicht als schwerwiegende Ereignisse eingestuft werden, vertraut.</p> <p><b>QBF2.</b> Mitarbeitende und Führungskräfte erhalten Informationen und Anweisungen zum Zugang zu Gesundheitsschutz-, Sicherheits- und Gefahrenabwehrmaßnahmen.</p> <p><b>QBF3.</b> Die Behörde überwacht die Risiken jedes Arbeitsplatzes kontinuierlich und passt ihr Risikomanagement sowie die zu ergreifenden Sicherheitsmaßnahmen laufend anhand der Rückmeldungen der Mitarbeitenden mit Direktkontakt an.</p>	
Kennen Sie die Meldehierarchien für Notfälle oder Sicherheitsvorfälle?		
Wissen Sie, ob ein regelmäßiges Monitoring Ihres Arbeitsplatzes stattfindet? Wissen Sie, ob Ihr Arbeitsplatz regelmäßig einer Risikobewertung unterzogen wird? Falls ja: Werden Sie/werden Mitarbeitende mit Direktkontakt in diesen Prozess einbezogen?		
Wird Feedback, das Sie/das Mitarbeitende mit Direktkontakt einbringen, ausreichend berücksichtigt?		
Wissen Sie, ob Änderungen vorgenommen werden, wenn neue Anforderungen im Sicherheitsbereich zutage treten? Bitte erläutern Sie.		

Standard 8: Monitoring und Evaluation		
Fragen	Vorgeschlagene QBF	Anmerkungen
Was meinen Sie: Wurde kritisches Feedback des Personals in der Vergangenheit genutzt, um die Personalfürsorgestrategie und entsprechende Maßnahmen anzupassen?	<p><b>QBF1.</b> Ein Monitoring- und Evaluationsverfahren zur Beurteilung der Wirksamkeit der eingeführten Personalfürsorgemaßnahmen ist vorhanden.</p> <p><b>QBF2.</b> Es werden regelmäßig Monitoring- und Evaluationstätigkeiten durchgeführt, auch zum Stressrisikomanagement.</p>	
Welche Personalfürsorgemaßnahmen werden zurzeit umgesetzt? Bitte erläutern Sie.		
Wurden Sie nach Ihrer Meinung dazu gefragt, wie sinnvoll die Personalfürsorgemaßnahmen aus Ihrer Sicht sind? Bitte erläutern Sie.		
Haben Sie Zugang zu Personalfürsorge-Trendberichten, die auf einem Monitoring und einer Evaluation der Maßnahmen basieren?		

**Wir danken Ihnen für Ihre Mitwirkung.**





# 4. MONITORING- UND EVALUATIONSBERICHTE

Wie bereits erläutert, müssen die im Rahmen des Monitorings erhobenen Daten verarbeitet, analysiert, aufbereitet und dokumentiert werden. Einschlägige zusammenfassende Berichte werden den betreffenden Anlaufstellen der Behörde zugeleitet. Diese leiten die Berichte wiederum an die obere Führungsebene oder an andere Führungskräfte und deren Mitarbeiter weiter. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse sollten die in Kraft befindlichen Maßnahmen gegebenenfalls zeitnah ergänzt und/oder angepasst werden. Damit das reibungslos funktioniert, sind klare Zuständigkeiten nötig: Eine Person oder ein Team muss damit beauftragt werden, die im Bericht genannten Empfehlungen und Erkenntnisse umzusetzen. Neue Verfahrensweisen, die nachahmenswert erscheinen, sind besonders herauszustellen und – falls möglich und sinnvoll – in das Konzept zu integrieren.

Die von Monitoring- und Evaluierungsbeauftragten erstellten Berichte sollten folgende Schlüsselemente <sup>(24)</sup> enthalten:

- Inhaltsverzeichnis,
- Zusammenfassung der wichtigsten Punkte/Erkenntnisse,
- Einleitung,
- Hintergrund und Kontext,
- angewendetes Monitoring-/Evaluationsverfahren,
- Präsentation der Ergebnisse – die Resultate der Evaluation werden dabei zu den Kriterien Relevanz, Effizienz, Wirksamkeit, Wirkung und Mehrwert in Bezug gesetzt und eindeutig den einschlägigen Stellen der Personalfürsorgestrategie und zugehörigen Maßnahmen zugeordnet,
- geschlechtsspezifische und die Vielfalt betreffende Erkenntnisse,
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen,
- gewonnene Erkenntnisse und nachahmenswerte Verfahrensweisen,
- weiteres Vorgehen.

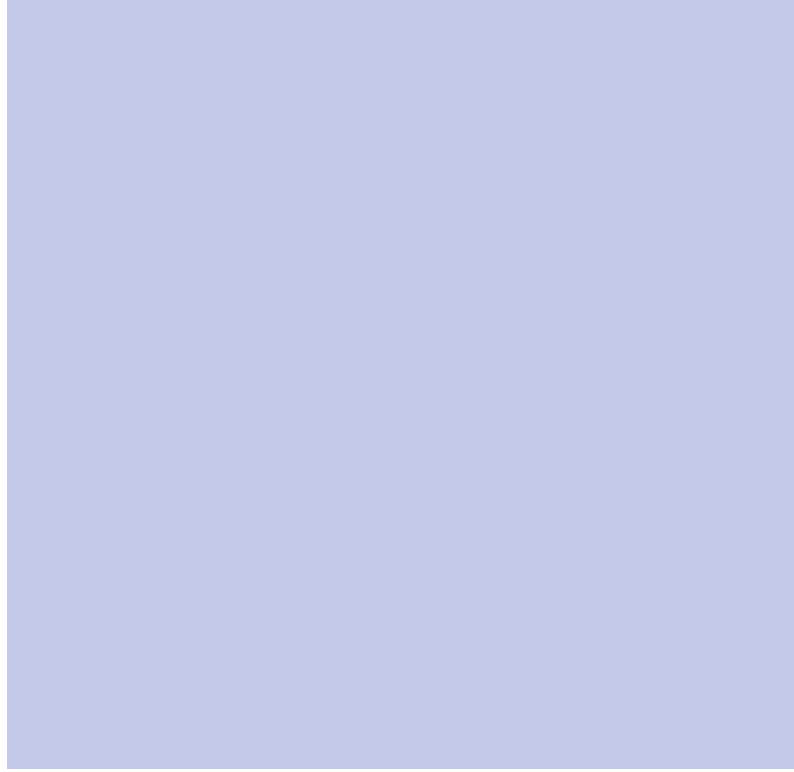
Anhänge:

- Anzahl der Personen und Aufgabenbereiche, die in die Beurteilung einbezogen wurden,
- Fragenkatalog/andere verwendete Instrumente,
- eingesehene Berichte (falls zutreffend).

---

<sup>(24)</sup> In Anlehnung an das Evaluationshandbuch des Büros der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung: [Evaluation Handbook – Guidance for designing, conducting and using independent evaluation at UNODC](#), United Nations Office on Drugs and Crime, Wien 2017, S. 42.

# ANHÄNGE



## ANHANG 1: BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

In diesem Leitfaden wird **Personalfürsorge** <sup>(25)</sup> als Überbegriff für Strategien und Maßnahmen verwendet, die zur Verbesserung des körperlichen und psychischen Wohlbefindens der Beschäftigten ergriffen werden. Diese Fürsorge für das Personal ist eng verbunden mit der Erhaltung von Gesundheit und Sicherheit, und zwar in allen auf die Arbeitstätigkeit bezogenen Aspekten. Um dieses Ziel zu erreichen, bewertet der Arbeitgeber die **Risiken**, denen das Personal in seiner Arbeitsumgebung gegebenenfalls ausgesetzt ist, und ergreift entsprechende Präventions- und Schutzmaßnahmen. Beispielsweise muss er sicherstellen, dass alle Beschäftigten **Informationen** über die gesundheits- und sicherheitsbezogenen Aspekte ihrer Arbeitstätigkeit erhalten und an entsprechenden **Schulungsmaßnahmen** teilgenommen haben.

Der Begriff „**Wohlbefinden**“ <sup>(26)</sup> 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 <sup>(27)</sup>.

**Stress** <sup>(28)</sup> wird hier (im Sinne des transaktionalen Stressbewältigungsmodells) 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** <sup>(29)</sup> 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.

---

<sup>(25)</sup> Your Europe, *Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz*, 2020.

<sup>(26)</sup> 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.

<sup>(27)</sup> „*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.

<sup>(28)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J., und Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg 2000.

<sup>(29)</sup> Hassard, J., und Cox, T., *Work-related stress: Nature and management*, OSHwiki, 2015.

Der Begriff „**arbeitsbedingter Stress**“ ist klar von **beruflichen Herausforderungen** abzugrenzen <sup>(30)</sup>. Eine Arbeit, die als Herausforderung empfunden wird, kann körperlich und seelisch neue Energie freisetzen und ein Ansporn sein, sich neue Fähigkeiten anzueignen. Für eine langfristig gesunde Arbeitsumgebung ist es durchaus wichtig, dass die Beschäftigten sich gefordert fühlen. Fühlen sie sich dagegen überfordert bzw. gestresst, leidet das psychische Gleichgewicht: Denken und Empfinden verkehren sich ins Negative – mit entsprechend **nachteiligen Folgen für die Gesundheit des Einzelnen und die Behörde insgesamt**.

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

**Mitgeföhls müdigkeit** <sup>(31)</sup> bezeichnet eine Verringerung der Fähigkeit, Empathie zu empfinden, zum Beispiel für Antragstellende und/oder Kolleginnen und Kollegen oder auch Familienmitglieder. Von Mitgeföhls müdigkeit 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** <sup>(32)</sup> 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 berufliche 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.

<sup>(30)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J., und Rial-Gonzalez, E., *Research on Work-related Stress*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg 2000.

<sup>(31)</sup> Vlack, T. V., *Tools to Reduce Secondary Trauma and Compassion Fatigue*, Tend Academy, 2017.

<sup>(32)</sup> EU-OSHA, *Understanding and Preventing Worker Burnout*, OSHwiki, 2013. Die Weltgesundheitsorganisation betrachtet Burnout als berufsbedingtes Phänomen: „Burnout ist ein Syndrom, das durch nicht angemessen bewältigten chronischen beruflichen Stress bedingt ist.“ Siehe Weltgesundheitsorganisation, *Burn-out an „occupational phenomenon“*, *International Classification of Diseases*, 2019.



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

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

Ein **sekundäres Trauma** <sup>(33)</sup> 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, abzuschalten, wenn sie nach einem Arbeitstag das Büro verlassen. Auch können sich Gefühle der Sinn- und Hoffnungslosigkeit einstellen.

**Psychologisches Risiko** <sup>(34)</sup> 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](#). Psychologische Risiken stehen im Zusammenhang mit Problemen am Arbeitsplatz, z. B. arbeitsbedingtem Stress, Gewalt und Belästigung (Mobbing) sowie weiteren Problemen. Zu den negativen Folgen für den Einzelnen gehören [gesundheitliche Probleme und mangelndes Wohlbefinden](#) sowie [Probleme mit zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz ebenso wie im Privatleben](#).

Die **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** <sup>(35)</sup> 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, die zusammenhängen: 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

---

<sup>(33)</sup> Siehe auch die Informationen des Headington Institute: Pearlman, L. A. und McKay, L., [Vicarious Trauma: What Can Managers Do?](#), Headington Institute, Pasadena (CA) 2008.

<sup>(34)</sup> EU-OSHA, [Managing psychological risks: Drivers and barriers](#), OSHwiki, 2017.

<sup>(35)</sup> EU-OSHA, [Work-life balance – Managing the interface between family and working life](#), OSHwiki, 2015.

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:

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

Mitarbeitende mit Direktkontakt können zum Beispiel sein:

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

# ANHANG 2: PERSONALFÜRSORGEMAßNAHMEN

MASSNAHMEN	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/KONKRETE MASSNAHME	BEZUGS-STANDARD(S)	RELEVANTER TEIL/ABSCHNITT DES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE			ZIELGRUPPE		VOR EINSTELLUNG/AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/ NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEILUNG/VERWALTUNG	INTERNE/EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTION/TAKT				
<b>Allgemeine Unterstützung</b>												
Führungszeugnis	Das Führungszeugnis ist eine behördliche Bescheinigung über bisher registrierte Vorstrafen einer Person. Als vorbestraft gelten Personen, die in einem Strafprozess rechtskräftig verurteilt wurden.	Personalfürsorgestandard (PFS) 4: Prävention PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr		✓			✓	✓	✓			
Auswahlverfahren	Es soll sichergestellt werden, dass der Personalfürsorgeaspekt bereits beim Einstellungsgespräch berücksichtigt wird. Entsprechende Punkte sind in die Gesprächsleitfäden eingearbeitet, einschließlich Bezugnahmen auf andere einschlägige Personaldokumente (Verhaltenskodex, Leitlinien gegen (sexuelle) Belästigung usw.).	PFS 2: Beurteilung und Auswahl	Teil 1: Standards und Strategie Anhang 6 „Musterinterviewvorlage für Einstellungsgespräche“	✓			✓	✓	✓			
Medizinische und psychologische Untersuchung	Die arbeitsmedizinische und psychologische Betreuung der Mitarbeitenden dient der Verbesserung des Gesundheitsschutzes und sorgt für einen geringeren Krankenstand. Mittels berufsbezogener Gesundheitsfürsorge kann der Arbeitgeber zeigen, dass er seiner „Fürsorgepflicht“ nachkommt.	PFS 4: Prävention PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr		✓			✓	✓	✓		✓	✓
Praktische Informationen und Vorbereitung von Reisen	Regelung bestimmter Aspekte im Vorfeld von beruflichen (Auslands-)Einsätzen/Entsendungen: Versicherungsschutz, Buchungen, Briefings, Meldehierarchien im Gastland/Einsatzland usw.	PFS 7: Sicherheit und Gefahrenabwehr		✓			✓	✓	✓		✓	





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



MASSNAHMEN	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/ KONKRETE MASSNAHME	BEZUGS- STANDARD(S)	BEZUGSDOKUMENTE, RELEVANTER TEIL/ABSCHNITT DIESES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/ UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE			ZIELGRUPPE		VOR EINSTELLUNG/ AUSWAHLVERFAHREN	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/ NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEI- LUNG/VERWAL- TUNG	INTERNE/ EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTKONTAKT				
<b>Interventionen zu Unterstützungszwecken</b>												
Psychosoziale Gruppensitzun- gen/Coaching	Gegebenenfalls sollte ein Psychologe mit der Aufgabe betraut werden, versteckte Risiken und Probleme innerhalb der Gruppe aufzudecken. Auch eine individuelle Unterstützung durch einen speziell ausgebildeten Coach/Psychologen kann im Falle persönlicher Probleme bei der Arbeit hilfreich sein.	PFS 3: Kommuni- kation PFS 4: Präven- tion PFS 5: Umgang mit schwerwie- genden Ereig- nissen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 4.1 „Psychosoziale Gruppensitzungen und Coaching“ Abschnitt 4.2 „Einzelberatung“	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Nachbespre- chung von Ent- scheidungen oder teilstandardisier- te Gespräche	Nachbesprechung mit speziell ausgebildetem Trainer (z. B. einem Psychologen), um Schwachstellen zu bewerten, Gesundheitsrisiken aufzudecken und Raum für einen Gedankenaustausch zu schaffen  Strukturierte, standardisierte und regelmäßig geführte Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sind essenziell, um Mängel, Risiken u. Ä. aufzudecken, und sollten erstmalig bei der Einarbeitung bzw. vor der Entsendung der Mitarbeitenden stattfinden.	PFS 2: Beurtei- lung und Aus- wahl PFS 3: Kommuni- kation PFS 4: Präven- tion PFS 5: Umgang mit schwerwie- genden Ereig- nissen PFS 7: Sicherheit und Gefahren- abwehr PFS 8: Monito- ring und Evalua- tion	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Abschnitt 2.2 „Teilstandardisierte Einzelgespräche“ Anhang 3 „Teilstandardisierte Jours fixes oder Einzelgespräche“			✓	✓	✓				✓



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

MASSNAHMEN	ALLGEMEINE BESCHREIBUNG/ KONKRETE SCHULUNGSMASSNAHME	BEZUGS- STANDARD(S)	BEZUGSDOKUMENTE/ RELEVANTE TEILE DIESES LEITFADENS	FÜR INITIIERUNG/ UMSETZUNG ZUSTÄNDIGE STELLE				ZIELGRUPPE		VOR EINSTELLUNG/ AUSWAHL	EINARBEITUNG/VOR DEM AUSSENEINSATZ	FORTLAUFENDE UNTERSTÜTZUNG	BESCHÄFTIGUNGSENDE/ NACH DEM AUSSENEINSATZ
				FÜHRUNGSKRAFT	PERSONALABTEILUNG/ VERWALTUNG	INTERNE/ EXTERNE FACHKRAFT	FÜHRUNGSKRAFT	MITARBEITENDE MIT DIREKTKONTAKT					
<b>Entwicklung von Handlungskompetenzen</b>													
Berufliche Weiterbildung	Schulung für Personalauswahl und -einstellung	PFS 6: Ent- wicklung von Handlungskom- petenzen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Kapitel 6 „Interventionen zur Entwicklung der Handlungskompetenz“ Abschnitt 6.2 „Entwicklung von Handlungskompetenzen im Bereich Personalfürsorge“ Anhang 14 „Beispiel für ein Schulungsprogramm mit Schwerpunkt Personalfürsorge“	✓			✓			✓			
	Datenschutz-Schulung												
	Fortbildung für Sachbearbeitende in Verfahren für internationalen Schutz und Aufnahmebeauftragte (z. B. EASO- Kernmodule Asyl)			✓			✓			✓			
Einführung in Organisations- struktur und vorhandene Systeme	Organisationskultur (einschließlich Hierarchien und Kommunikationskanäle)	PFS 1: Doku- mentation und Information PFS 3: Kommu- nikation PFS 4: Präven- tion PFS 6: Ent- wicklung von Handlungskom- petenzen	Teil II: Instrumentarium für Personalfürsorge Kapitel 6 „Interventionen zur Entwicklung der Handlungskompetenz“ Abschnitt 6.2 „Entwicklung von Handlungskompetenzen im Bereich Personalfürsorge“ Anhang 14 „Beispiel für ein Schulungsprogramm mit Schwerpunkt Personalfürsorge“	✓			✓			✓			
	Grundlagenschulung Recht, Verfahren und Vorschriften												
	Verwaltungsverfahren												
	Verhaltenskodex, Leitlinien gegen (sexuelle) Belästigung oder ähnliche Dokumente												
	Organisationsstruktur und Leitungsteam (Hierarchie)			✓			✓			✓			



## ANHANG 3: MUSTER- STELLENBESCHREIBUNG FÜR MONITORING- UND EVALUIERUNGSBEAUFTRAGTE

**Funktionsbezeichnung:** Monitoring- und Evaluierungsbeauftragter (M/W/D)

**Behörde:** ...

**Dienstort:** ...

**Laufbahngruppe** (falls zutreffend): ...

**Art der Stelle** (befristet/unbefristet): ...

### **Ziele der Stelle:**

Der/Die Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte ... ist verantwortlich für die Konzeption, Umsetzung und Steuerung eines Rahmens für Überwachung, Bewertung, Rechenschaftspflicht und Erkenntnisgewinn in Bezug auf (alle und/oder mit dem Wohlergehen des Personals zusammenhängende) Aktivitäten in der Behörde. Darüber hinaus unterstützt der/die Beauftragte Führungskräfte und Personalabteilung regelmäßig beim Monitoring von Personalfürsorgemaßnahmen. Die Nutzung aktueller und gewonnener Daten und Erkenntnisse ist die Voraussetzung für die Entscheidungsfindung und Rechenschaftspflicht der Behörde sowie für die kontinuierliche Verbesserung ihrer übergeordneten Aufgabenstellung.

### **Berichterstattungsstruktur**

Der/Die Monitoring- und Evaluierungsbeauftragte ... für die Behörde ... ist ... unterstellt.

**Er/Sie berichtet an:** ...

**Dieser Funktion unterstelltes Personal (falls zutreffend):** ...

### **Hauptzuständigkeitsbereiche:**

- Konzeption und Umsetzung des Monitoring- und Evaluationsrahmens für die Abteilungen ..., einschließlich Maßnahmen im Bereich Personalfürsorge
- Leitung der Umsetzung der Monitoring- und Evaluationstätigkeiten und Festlegung/ Aktualisierung von Mindeststandards für alle betroffenen Aktivitäten
- Mitwirkung an der Weiterentwicklung von ..., einschließlich der Personalfürsorgestrategie, auf der Grundlage von Evaluationen und Lernprozessen
- Unterstützung und Durchführung von regelmäßigen Beurteilungen in Zusammenarbeit mit dem Team ..., Konzeption von Aktionsplänen in Abstimmung mit ...
- Ausarbeitung von Monitoring- und Evaluationsplänen im Einklang mit Personalfürsorgestandards sowie Leitung der Umsetzung von Monitoring und Evaluation des Aktionsplans für Personalfürsorge (und der Finanzmittel), einschließlich der Entwicklung hochwertiger Methoden für die Erhebung, Speicherung und Validierung von Daten

- Gegebenenfalls Schulung, dienstbegleitende Unterstützung und Supervision von Beschäftigten und/oder Partnern zur Anwendung einschlägiger Monitoring- und Evaluationsinstrumente
- Leitung der zeitnahen Auswertung, Analyse und Synthese von Daten und Erstellung interner und externer Qualitätsberichte
- Regelmäßige Vor-Ort-Besuche, um Monitoring- und Evaluationsprozesse an Einsatzorten des Personals zu unterstützen

### **Verhaltenskodex**

Der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin ist bestens mit dem Verhaltenskodex der Behörde sowie ergänzenden Leitlinien (z. B. gegen (sexuelle) Belästigung) vertraut, verhält sich dementsprechend und sorgt dafür, dass die Arbeitsabläufe so gestaltet sind, dass weder die Beschäftigten noch die Personen, die internationalen Schutz beantragen, gefährdet sind.

### **Wichtige persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften sind unter anderem:**

- Verantwortungsbereitschaft, effizientes Ressourcenmanagement, wertorientiertes Handeln und Erfüllung einer diesbezüglichen Vorbildfunktion;
- Ehrgeiz und Streben nach persönlicher Weiterentwicklung;
- Zugänglichkeit und Fähigkeit, gut zuzuhören;
- Wertschätzung der Vielfalt, Akzeptanz gegenüber den Einstellungen von Kolleginnen und Kollegen, Kultursensibilität;
- Lösungsorientiertheit;
- Rechtschaffenheit und Transparenz;
- erwiesenes Engagement für folgende Werte: ...

### **Maßgebliche Qualifikationen und Berufserfahrung sind unter anderem:**

- Sach- und Fachkompetenz sowie Einsatzbereitschaft im Bereich ...;
- Erfahrung in der Entwicklung funktionierender Monitoring- und Evaluationssysteme;
- Erfahrung im Bereich Planung, Monitoring und Evaluation, sowie in der Überprüfung von ..., auch auf dem Gebiet der Personalfürsorge;
- nachweisliche Vertrautheit mit Planungs-, Monitoring-, Evaluations- und Rechenschaftsinitiativen im Asyl- und Aufnahmewesen;
- Organisationstalent;
- Erfahrung in der Entwicklung von Handlungskompetenzen;
- ausgeprägte Sozialkompetenz, Organisationsfähigkeit und Belastbarkeit;
- nachweisliche analytische Fähigkeiten und Problemlösungskompetenz;
- hervorragende Ausdrucksfähigkeit in Wort und Schrift in folgenden Sprachen: ...;
- sehr gute Computerkenntnisse, insbesondere im Umgang mit Microsoft Excel und Word;
- Fähigkeit und Bereitschaft zu Dienstreisen nach ... (falls zutreffend).

### **Wünschenswert**

...

### **Datum der Veröffentlichung:**

## ANHANG 4: FEEDBACK-SITZUNGEN

Die Personalfachkraft sollte eine Nachbesprechung mit der Gruppenleitung und den Teilnehmenden abhalten, um das Feedback der Mitarbeitenden einzuholen, allgemeine Themen zu besprechen und die Grundstimmung der Sitzung, überraschende Äußerungen oder sonstige persönliche Anmerkungen aufzunehmen. Die auf diesem Wege gewonnenen Informationen werden am besten nach Diskussionsfragen oder nach vorherrschenden Themen oder Anliegen geordnet. Die Personalfachkraft sollte aus den Antworten auf die Diskussionsfragen eine Gesamtschlussfolgerung ziehen und daraus gegebenenfalls Handlungsempfehlungen ableiten.

Anschließend sollte die Personalfachkraft Ziele, Schlüsselergebnisse und Empfehlungen in gebündelter Form den betroffenen Führungskräften, der oberen Führungsebene und beteiligten Mitarbeitenden zukommen lassen. Die Teilnehmenden sollten über die Verwendung der gewonnenen Informationen aufgeklärt werden. Ferner sollte die Personalfachkraft die Beschäftigten mittels Folgeberichten oder Zusammenfassungen über die erfolgten Verbesserungen im Bereich Personalfürsorge auf dem Laufenden halten. Die Ergebnisse können anschließend in anonymisierter Form der Führungsebene zugeleitet werden, damit diese über die einzuleitenden Handlungsschritte entscheidet.

### PLANUNG EINER FOKUSGRUPPENDISKUSSION ZWECKS FEEDBACKGEWINNUNG

#### Checkliste. FGD <sup>(36)</sup>

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 Assistenten (für die Protokollführung)
Festlegung der Anzahl der Fokusgruppen
Festlegung eines geeigneten Raumes
Prüfung, ob der Raum barrierefrei ist und ausreichend Platz bietet
Vorbereitung von Materialien (Namensschilder, Einverständniserklärung, Teilnehmerliste, Aufnahmetechnik)

<sup>(36)</sup> Für Hintergrundinformationen siehe 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“, *Methods in Ecology and Evolution*, Bd. 9, Nr. 1, 2017, S. 20-32.

<b>II. Datenerhebung</b>
Vorbereitung vor der Sitzung
Vertrautmachen mit der Gruppendynamik, dem Skript und der Sitzordnung
Moderation der Sitzung
Eröffnung der Sitzung (Vorstellung der Gruppenmitglieder, Besprechung der Geheimhaltungspflicht und der allgemeinen Regeln für die Diskussion)
Moderation (diskutieren, reflektieren, Pausen machen, aufzeichnen und Diskussion beobachten)
Beachtung und Einhaltung des Fragenkatalogs (gegebenenfalls bei bestimmten Themen nachhaken)
Festhalten aller Antworten neben den Fragen in einem bestimmten Format (der Assistent macht sich Notizen)
Abschluss
<b>III. Analyse</b>
Analyse des Inhalts
Ermittlung der wichtigsten Themen
Auflistung/Rangfolge
Analyse des Inhalts
Analyse der Diskussion
Festlegung der Zielgruppe für die Ergebnisse
Feedback an Führungskräfte
Einleitung der nächsten Handlungsschritte

## ANHANG 5: MUSTER-PERSONALFÜRSORGESTRATEGIE

Nachfolgend sind die wichtigsten Elemente einer Personalfürsorgestrategie aufgeführt.

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

**Vorwort.** Einleitende Worte der oberen Führungsebene, in der diese ihre Befürwortung der Strategie bekräftigt.

**Vision/Mission.** Kurze Zusammenfassung der Mission, die die Behörde mit der Personalfürsorgestrategie verfolgt. Zum Beispiel: „Wir wollen all unseren Beschäftigten ein gesünderes Arbeitsumfeld ermöglichen, in dem sie produktiver arbeiten und ihr persönliches Potenzial bei der Erbringung hochwertiger Dienstleistungen zugunsten von Menschen, die internationalen Schutz beantragen, voll entfalten können.“

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

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

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

**Zielgruppen.** An wen ist die Strategie gerichtet? Die Strategie kann beispielsweise an die Vorgesetzten und anderen Mitarbeitenden einer Behörde/Abteilung/Stelle eines EU+-Lands gerichtet sein. Die Strategie ist an alle diese Beschäftigten gerichtet (Stammpersonal, pensionsberechtigende Mitarbeitende, Mitarbeitende mit befristetem



Vertrag usw.). In diesem Abschnitt ist darüber hinaus Platz für eine stichpunktartige Behandlung folgender Aspekte:

- **Wie können Mitarbeitende und Vorgesetzte von dieser Strategie profitieren?**  
Die Antwort sollte sich an der vorab durchgeführten Bedarfsermittlung orientieren.
- **Grundwerte.** Nennung der allgemeinen Grundwerte der Behörde und ihres Personals, beispielsweise:
  - Integrität
  - Professionalität
  - Kreativität
  - Teamarbeit
  - Inklusivität
  - Respekt und Würde

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

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

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

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

**Sicherheit und Gefahrenabwehr.** Dieser Abschnitt behandelt Aspekte rund um die Sicherheit des Personals an den einzelnen Arbeits- und Einsatzorten, beispielsweise eine gegebenenfalls regelmäßig durchgeführte Überprüfung der Aufnahmezentren/ Gesprächsräume durch Mitarbeitende der Sicherheitsabteilung. Weitere wichtige Punkte sind die Überprüfung von Arbeitsorten im öffentlichen Raum, die regelmäßige

Wartung behördeneigener Fahrzeuge und die bedarfsgerechte Bereitstellung von Funksprechgeräten. Auch regelmäßige Sicherheitsbriefings sind ein relevanter Aspekt. Gegenstand dieser Briefings können unter anderem Gesundheitsmaßnahmen sein, die im Falle einer öffentlichen Gesundheitskrise getroffen wurden (z. B. Ebola oder COVID-19). Im Abschnitt „Sicherheit und Gefahrenabwehr“ werden des Weiteren Sonderregelungen für das Personal von Aufnahmeeinrichtungen (auch geschlossenen Einrichtungen) sowie für die Nacharbeit behandelt. Nicht fehlen darf außerdem das Thema Risikobewertung bzw. wie diese – auch für den Bereich Personalfürsorge – durchzuführen ist. Nicht zuletzt müssen die Prävention schwerwiegender Ereignisse und die entsprechenden Reaktionsmaßnahmen, falls doch ein solches Ereignis eintritt, hier dargelegt werden.

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

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

**Monitoring und Evaluation.** Monitoring und Evaluation sowie die dazu notwendigen Instrumente sind fester Bestandteil der Strategie. So wird einerseits sichergestellt, dass die Strategie überhaupt umgesetzt wird. Andererseits wird fortlaufend ermittelt, ob die Strategie noch am Bedarf des Personals orientiert ist, um gegebenenfalls Anpassungsmaßnahmen zu formulieren.

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

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

## ANHANG 6: VORLAGE FÜR DIE RISIKOBEWERTUNG

Allgemein unterscheidet man interne und externe Risiken. Interne Risiken, wie zum Beispiel Personalmangel oder ein Mangel an Schulungsangeboten, lassen sich in der Regel leichter minimieren als externe Risiken, wie eine Pandemie oder ein plötzlich stark anschwellender Zustrom an Schutzsuchenden. Sich darauf vorzubereiten ist schwierig, teils auch unmöglich. Die Herangehensweise ist bei der Bewertung von internen und externen Risiken gegebenenfalls ähnlich; dies hängt jedoch von den vor Ort/in der Behörde verfügbaren Risikobewertungsinstrumenten ab. Nachfolgend ist ein Beispielschema für Dokumentation und Herangehensweise bei internen Risiken angegeben.

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

INTERNE RISIKEN				
ERMITTELTE RISIKOFAKTOREN	HÖHE DES RISIKOS	MASSNAHMEN ZUR MINIMIERUNG	WER IST ZUSTÄNDIG?	WANN IST DIE MINIMIERUNGSMASSNAHME DURCHZUFÜHREN?
Das Personal weiß nicht, was bei schwerwiegenden Ereignissen/Sicherheitsvorfällen von ihm erwartet wird.	M	<p>Personalabteilung und Sicherheitspersonal unterweisen mit Unterstützung durch Führungskräfte das gesamte Personal in geltenden Leitlinien und Meldewegen sowie verfügbaren Instrumenten. Die dafür verwendeten Kommunikationskanäle sind abhängig von den Bedürfnissen des betroffenen Personals und dessen Erreichbarkeit (Online-Meeting, Präsenztreffen usw.). Leitlinien und Broschüren/Faltblätter werden an alle Beschäftigten (in elektronischer Form und in Papierform) verteilt.</p> <p>Mitarbeitende, die Interesse an Personalfürsorgethemen und insbesondere dem Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen signalisieren, werden entsprechend geschult. Geschulte Mitarbeitende werden dazu ermutigt, sich freiwillig als Kontaktperson für schwerwiegende Ereignisse und deren Bewältigung zur Verfügung zu stellen.</p>	Personalabteilung und Sicherheitsabteilung, unterstützt durch die obere Führungsebene	<p>Bei der <b>Einarbeitung</b> erhalten alle Mitarbeitenden eine Einführung in die SAA für den Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen.</p> <p><b>Im Außeneinsatz</b> erhalten die Mitarbeitenden Auffrischungsschulungen zum Umgang mit schwerwiegenden Ereignissen. SAA (oder andere Maßnahmen) werden <b>fortlaufend</b> aktualisiert und kommuniziert.</p>

INTERNE RISIKEN				
ERMITTELTE RISIKOFAKTOREN	HÖHE DES RISIKOS	MASSNAHMEN ZUR MINIMIERUNG	WER IST ZUSTÄNDIG?	WANN IST DIE MINIMIERUNGSMASSNAHME DURCHFÜHREN?
Mitarbeitende mit Direktkontakt müssen regelmäßig spontan wegen hohen Zustroms von Antragstellenden außerhalb ihrer Arbeitszeit einspringen.	H	Unmittelbare Vorgesetzte entwickeln einen klaren Rotationsplan, sodass jeder Mitarbeitende Pausen und freie Wochenenden hat und gesetzlichen Jahresurlaub nehmen kann. In Zusammenarbeit mit der Personalabteilung werden klare Vorschriften für Erholungszeiten (z. B. Einführung von „Ruhe- und Erholungszyklen“ in Zeiten hohen Zustroms) entwickelt. Ein „Springer-Plan“ zur Unterstützung des Kernteams bei hohem Zustrom wird eingerichtet.	Personalabteilung in Zusammenarbeit mit oberer Führungsebene	Die Rotationspläne werden im Rahmen der <b>regelmäßigen</b> Eventualfallplanung aktualisiert (Vorgesetzte/Personalabteilung). Die von der Personalabteilung herausgegebenen Ruhe- und Erholungsleitlinien werden neben anderen Leistungen <b>bei der Einarbeitung</b> kommuniziert. Auf internen Dienstplänen angegebene Kontaktdaten und Verfügbarkeit von Experten werden <b>regelmäßig</b> auf den neuesten Stand gebracht (Personalabteilung).

Wenn die Risiken, denen das Personal ausgesetzt ist, regelmäßig mittels teilstandardisierter Gespräche oder Fokusgruppendifkussionen ermittelt werden, kann dadurch gegebenenfalls verhindert werden, dass die Beschäftigten langfristig ernsthafte Probleme entwickeln. Daher sollten Vorgesetzte in regelmäßigen Abständen entsprechende Informationen bei ihren Mitarbeitenden einholen.



## **DIE EU KONTAKTIEREN**

### **Besuch**

In der Europäischen Union gibt es Hunderte von „Europe-Direct“-Informationsbüros. Über diesen Link finden Sie ein Informationsbüro in Ihrer Nähe: [https://europa.eu/european-union/contact\\_de](https://europa.eu/european-union/contact_de)

### **Telefon oder E-Mail**

Der Europe-Direct-Dienst beantwortet Ihre Fragen zur Europäischen Union. Kontaktieren Sie Europe Direct

- über die gebührenfreie Rufnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (manche Telefondienstleister berechnen allerdings Gebühren),
- über die Standardrufnummer: +32 22999696 oder
- per E-Mail über: [https://europa.eu/european-union/contact\\_de](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](https://europa.eu/european-union/index_de)

### **EU-Veröffentlichungen**

Sie können – zum Teil kostenlos – EU-Veröffentlichungen herunterladen oder bestellen unter <https://op.europa.eu/de/publications>. Wünschen Sie mehrere Exemplare einer kostenlosen Veröffentlichung, wenden Sie sich an Europe Direct oder das Informationsbüro in Ihrer Nähe (siehe [https://europa.eu/european-union/contact\\_de](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**

Über ihr Offenes Datenportal (<http://data.europa.eu/euodp/de>) stellt die EU Datensätze zur Verfügung. Die Daten können zu gewerblichen und nichtgewerblichen Zwecken kostenfrei heruntergeladen werden.



Amt für Veröffentlichungen  
der Europäischen Union