HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in den Kommunen Baden-Württembergs

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Tamara Gogel

Studienjahr 2021/2022

Erstgutachter: Prof. Dr. Martin Sauerland

Zweitgutachter: Fabio Hoffmann B.A.

Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit habe ich im Rahmen des Studiengangs „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management“ an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg verfasst.

Mein besonderer Dank gilt zunächst meinen beiden Betreuern Herrn Prof. Dr. Martin Sauerland und Herrn Fabio Hoffmann, für die unkomplizierte und unterstützende Betreuung. Inhaltliche und formale Fragen wurden mir immer sehr rasch beantwortet. Des Weiteren möchte ich mich bei Herrn Achim Pflieger, dem Sicherheitsbeauftragten der Rems-Murr-Kliniken, für das Gespräch bedanken, welches mich in meiner Themenauswahl bestärkte. Herrn Jörg Ulver und Frau Anna-Lena Warth von der Stadt Backnang danke ich für das spannende Interview, das mir einen wertvollen Einblick in den Ablauf einer psychischen Gefährdungsbeurteilung in der Praxis gegeben hat – und das an dieser Stelle daher nicht unerwähnt bleiben soll. Auch allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner Umfrage möchte ich ganz herzlich für die Teilnahmebereitschaft und die Auskunftsbereitschaft danken. Erst durch diese Rückmeldungen war meine Bachelorarbeit in dieser Art überhaupt erst möglich. Zu guter Letzt danke ich auch meiner Familie und meinen Freunden, welche mich ständig beim Wachsen der Arbeit begleitet haben und sich nie zu schade waren, diese Arbeit Korrektur zu lesen.

Die Anfertigung dieser Bachelorarbeit fiel in die Zeit der Coronapandemie 2020/2021, die jedem Einzelnen bewusst vor Augen führte, welch hohen Stellenwert die Gesundheit in unserer Gesellschaft innehält. Es wurde deutlich, wie wichtig die Verantwortung jedes Einzelnen für die eigene und die Gesundheit der Mitmenschen ist. Daher hoffe ich, dass auch meine Arbeit dazu beiträgt, den Menschen die Augen für die Wichtigkeit unserer Gesundheit zu öffnen.

"Die Gesundheit ist zwar nicht alles,
aber ohne Gesundheit ist alles nichts."
Arthur Schopenhauer, deutscher Philosoph

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... **II**

Inhaltsverzeichnis ..... **III**

Abkürzungsverzeichnis ..... **V**

Abbildungsverzeichnis ..... **VI**

Anlagenverzeichnis ..... **VII**

Genderhinweis ..... **IX**

Hinweis ..... **IX**

1 Einleitung **1**

1.1 Relevanz des Themas 2

1.2 Gefährdungsbeurteilung als Teil des BGM 7

1.3 Hintergrund einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen 8

1.4 Stand der Umsetzung 10

2 Begriffsbestimmungen und Grundlagen **11**

2.1 Psychische Belastung und Belastungsfaktoren 11

2.2 Psychische Beanspruchung 13

2.2.1 Kurzfristige Folgen einer negativen Beanspruchung 14

2.2.2 Langfristige Folgen als psychische Erkrankung 14

2.3 Gefährdung 15

2.4 Rechtliche Grundlagen 16

2.5 Verantwortlicher in den Kommunen Baden-Württembergs 17

3 Verfahren und Verfahrensarten **19**

3.1 Verfahrensarten 21

3.1.1 Beobachtung / Beobachtungsinterviews 21

3.1.2 Fragebogen 22

3.1.3 Analyse-Workshops 23

3.2 Bewertung von psychischen Belastungen 24

3.3 Umsetzung von Interventionsmaßnahmen 24

3.3.1 Bedingungsbezogene Maßnahmen 25

3.3.2 Personenbezogene Maßnahmen 26

3.4 Wirkung und Nutzen 26
4 Empirische Untersuchung 29
4.1 Stichprobe 29
4.2 Forschungsmethode 30
4.2.1 Vorarbeit 31
4.2.2 Durchführung 31
5 Auswertung der Umfrage zur Durchführung psychischer Gefährdungsbeurteilungen in den Kommunen Baden-Württembergs 32
5.1 Eingliederung in das betriebliche Gesundheitsmanagement 33
5.2 Aktueller Stand der Durchführung 33
5.2.1 Hauptgründe der fehlenden Umsetzung 35
5.2.2 Keine Umsetzung aufgrund fehlenden Verständnisses 36
5.3 Verwendete Handlungshilfen 36
5.4 Verwendete Verfahren 37
5.5 Entdeckte Belastungsfaktoren 37
5.6 Interventionsmaßnahmen 38
5.7 Problematik in der Praxis 38
5.8 Zufriedenheit und Einschätzung der Kommunen 39
5.9 Psychische Gefährdungsbeurteilung und Corona 40
6 Zusammenfassung und Handlungsempfehlung 41
7 Fazit 46
Anlagen 47
Literaturverzeichnis 106
Erklärung 109

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
AU	Arbeitsunfähigkeit
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BW	Baden-Württemberg
DAK	Deutsche Angestellten-Krankenkasse
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera (und so weiter)
EW	Einwohner
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
d.h.	das heißt
f.	folgend
gem.	gemäß
GB	Gefährdungsbeurteilung
GDA	Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie
Hrsg.	Herausgeber
LVG	Landesverwaltungsgesetz
o.g.	oben genannt
RL	Rahmenrichtlinie
ROI	Return on Investment (Nutzen einer Investition)
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WHO	Weltgesundheitsorganisation (World Health Organisation)
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anstieg psychischer Erkrankungen 4

Abbildung 2: Fehltage nach Wirtschaftsgruppen unterteilt 4

Abbildung 3: Bausteine des BGM 7

Abbildung 4: Merkmalsbereiche und Belastungsfaktoren 12

Abbildung 5: Dieselbe Belastung, unterschiedliche Beanspruchung 13

Abbildung 6: Die 7 Schritte zur Gefährdungsbeurteilung 19

Abbildung 7: Positiv-Spirale des BGM nach Badura 27

Abbildung 8: Rücklauf der Umfrage 32

Abbildung 9: Psychische Gefährdungsbeurteilung nach Gemeindegröße 34

Abbildung 10: Probleme und Unklarheiten in der Praxis 38

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Constitution of the WHO 47

Anlage 2: Dialog Nr.42 der HVF, Ausgabe Juni 2020 48

Anlage 3: Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung..... 50

Anlage 4: Entwicklung der erwerbstätigen Personen im demografischen Wandel... 51

Anlage 5: Durchschnittliche Falldauer 2020 52

Anlage 6: Unterscheidung Gefährdungsbeurteilung und BGF..... 53

Anlage 7: Leitlinie der GDA..... 54

Anlage 8: Checkliste der GDA zu Belastungsfaktoren..... 55

Anlage 9: Art. 5 EU-Rahmenrichtlinie RL89/391 EWG von 1989..... 58

Anlage 10: Informationen zum Arbeitsschutzgesetz 59

Anlage 11: §1 ArbSchG – Zielsetzung und Anwendungsbereich 60

Anlage 12: §5 ArbSchG – Beurteilung der Arbeitsbedingungen 61

Anlage 13: Grund für die Ergänzung des §5 Abs.3 Nr.6 ArbSchG..... 62

Anlage 14: §6 ArbSchG - Dokumentation..... 64

Anlage 15: §13 ArbSchG – Verantwortliche Personen 65

Anlage 16: Begriff „Verantwortung“..... 66

Anlage 17: Definition „Organ“ – Die Organe der Gemeinde..... 67

Anlage 18: §44 GemO – Leitung der Gemeindeverwaltung 68

Anlage 19: Expertenfragebogen im Beobachtungsinterview 69

Anlage 20: Belastungstabelle 70

Anlage 21: §2 ArbSchG – Begriffsbestimmungen 71

Anlage 22: §4 ArbSchG – Allgemeine Grundsätze 72

Anlage 23: Berechnung des ROI 73

Anlage 24: ROI von BGM-Maßnahmen 75

Anlage 25: Vorteile für Beschäftigte und Arbeitgeber 76

Anlage 26: Unser Land: Baden-Württemberg 77

Anlage 27: §11 Abs. 1 LVG – Regierungsbezirke und Regierungspräsidien 78

Anlage 28: Verwaltungsaufbau in Baden-Württemberg 79

Anlage 29: Kommunale Strukturen in Baden-Württemberg 80

Anlage 30: Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen nach Bundesländern 2020 81

Anlage 31: AU-Fälle aufgrund psychischer Erkrankungen nach Bundesländern 2019 82

Anlage 32: Fragenkatalog der Umfrage 83

Anlage 33: Nähere Informationen zur Exceltabelle 92

Anlage 34: Auswertung der Umfrage 93

Genderhinweis

In dieser Bachelorarbeit wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit das generische Maskulinum bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe auf Personen jeglichen Geschlechts und sollen im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Hinweis

Der Begriff „Beschäftigte“ wird im Sinne des §2 ArbSchG ausgelegt. Demnach sind hiervon unter anderem auch die Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes und die Beamten umfasst.

1 Einleitung

Der Mensch
Er opfert seine Gesundheit, um Geld zu verdienen.
Dann opfert er sein Geld, um seine Gesundheit zurück zu bekommen.
Er ist so auf die Zukunft fixiert, dass er die Gegenwart nicht genießen kann.
Das Ergebnis ist, dass er weder die Zukunft noch die Gegenwart lebt.
Er lebt so, als würde er niemals sterben
und er stirbt so, als hätte er niemals gelebt.
*Tenzin Gyatso, 14. Dalai Lama, (*06. Juli 1935)*

Auch in der heutigen Zeit betrachtet hat diese Aussage des Dalai Lama über den Menschen ihre Aktualität nicht verloren. Denn auch wenn sich der Gesundheitsbegriff mit den Jahren stetig gewandelt hat, lässt sich dieses Zitat in die heutige Zeit sehr gut übertragen. Der heutige Gesundheitsbegriff ist nach Definition der WHO[1] weit gefasst und beinhaltet neben dem körperlichen, auch das seelische und das soziale Wohlbefinden. Das Zitat macht deutlich, wie sehr unsere Gesundheit durch den Arbeitsalltag belastet werden kann. Es zeigt uns weiter, wie sich der Zustand unserer Gesundheit auf das ganze Leben auswirkt, und wie relevant daher die Vorbeugung möglicher Erkrankungen ist.

Im Dialog der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen[2] habe ich von der Gründung eines Kompetenzzentrums durch die Professoren Dr. Anna Steidle und Dr. Martin Sauerland erfahren, welches Unternehmen und Verwaltungen Unterstützung bei der Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung anbietet. Trotz meiner Ausbildung bei einer kleinen Kommune und meinen absolvierten Praktika im Zuge des Studiums, war mir der Begriff „Gefährdungsbeurteilung“ in der Praxis nie direkt begegnet. Von offenen, internen Gesprächen über „psychische Belastung oder Erkrankung“ ganz zu schweigen. Als ich selbst dieses Thema in den verschiedenen Kommunalverwaltungen ansprach, ergab sich schließlich ein Bild der Unzufriedenheit. Einzelne Ämter verzeichneten sichtbar eine hohe Fluktuationsrate. Einige Beschäftigte gaben sogar offen an, bereits wegen psychischer Erkrankungen aufgrund ihrer Arbeitsstelle in

[1] Siehe Anlage 1 (Constitution of the WHO).
[2] Siehe Anlage 2 (Dialog Nr.42 der HVF, Ausgabe Juni 2020).

Behandlung zu sein. In vielen Ämtern waren die Differenzen der Beschäftigten untereinander sichtlich spürbar. Es schien häufig unausgesprochene Probleme zu geben, fehlende Kommunikation führte zu Streitigkeiten untereinander und dementsprechend scheint ein großer Handlungsbedarf im öffentlichen Dienst Baden-Württembergs vorzuliegen. Die Relevanz der psychischen Gefährdungsbeurteilung war für mich daher sofort ersichtlich, um den Beschäftigten zumindest diese arbeitsbedingte, psychische Belastung abzunehmen. Oft scheint diese Möglichkeit jedoch ungenutzt zu bleiben.

1.1 Relevanz des Themas

Allein die große Anzahl an Beschäftigten im öffentlichen Dienst begründet die hohe Relevanz von Verwaltungspsychologie. Knapp 4,7 Millionen Beschäftigte waren in Deutschland nach einer Studie des Statistischen Bundesamtes 2017 in der öffentlichen Verwaltung tätig.[3] Davon verbringt ein vollzeitbeschäftigter Erwachsener im Durchschnitt etwa zwei Drittel der Tageszeit an seinem Arbeitsplatz[4], wodurch das Arbeitsumfeld ein besonders hohes Belastungspotenzial und damit einhergehend ein großes Gefährdungspotenzial für die Entstehung psychischer Krankheiten bietet. Auch durch die Rückwirkung auf das Privatleben und das Freizeitverhalten kommt der Arbeitswelt eine herausragende Bedeutung zu[5]. Durch seinen großen Einfluss stellt gerade dieses Arbeitsumfeld gleichzeitig einen guten Einstiegspunkt für Prävention und somit eine gute Einflussmöglichkeit auf die Förderung der Gesundheit dar[6]. Befragt man Beschäftigte zu den Hauptproblemen ihrer Arbeit,

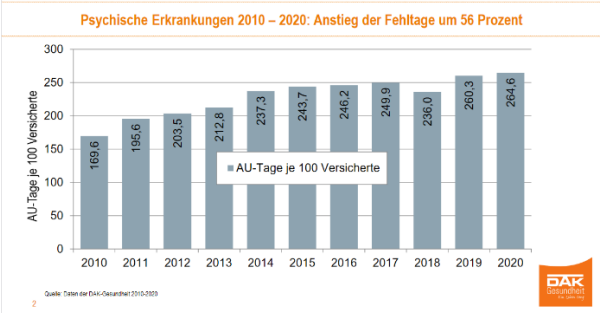
> „[…] erhält man häufig die Antwort, dass sie sich überfordert fühlen, weil sie mehr Arbeit in besserer Qualität und weniger Zeit mit weniger Leuten in neuen Prozessen bei geringeren Kosten erbringen sollen und sich dabei die ganze Zeit fragen, wie sicher ihr eigener Arbeitsplatz eigentlich ist.“[7]

[3] Vgl. Porsch/Werdes, 2019, S.16.
[4] Neuner, 2019, S.3.
[5] Bertelsmann Stiftung & Hans Böckler Stiftung, 2004, S.21 zitiert bei Badura et al., 2010, S.31f.
[6] Naidoo/Wills, 2003 zitiert bei Neuner, 2019, S.3.
[7] Resilienzförderung bei Mitarbeitern, 2006 zitiert bei Niehaus, 2019, S. 14.

Diese Aussage macht deutlich, dass anstrengende und belastende Arbeit heutzutage immer seltener auf die körperliche Schwere abzielt. Vielmehr sind damit die immer weiterwachsenden, psychischen Anforderungen an den Einzelnen gemeint.[8] Die Gesundheit nimmt eine zentrale Rolle im Leben eines Menschen ein, denn „[…] entweder ist man gesund oder krank“[9]. Unser Arbeitsumfeld enthält oftmals sowohl die Gesundheit fördernde, als auch die Gesundheit beeinträchtigende Potenziale. Auf der einen Seite ermöglicht der Arbeitsalltag Aktivität. Er strukturiert den Tagesablauf, bietet Kooperationsmöglichkeiten und soziale Kontakte. Er ermöglicht den Erwerb von Kompetenzen und vermittelt Anerkennung und Wertschätzung. Andererseits ist Arbeit jedoch auch anstrengend, verbraucht Lebenszeit und Energie und birgt viele Unfallrisiken.[10] Wann ein Mensch krank ist, ist dabei ganz von seinem subjektiven Empfinden und seinen individuellen Voraussetzungen abhängig. Das Hauptproblem der Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung liegt insbesondere darin, dass die psychische Gesundheit noch immer als Tabuthema in unserer Gesellschaft gilt. Psychische Belastungen bleiben dementsprechend weitestgehend unerkannt oder werden schlichtweg ignoriert.[11] Und das, obwohl die Anzahl der psychischen Erkrankungen beinahe stetig ansteigt, wie der DAK-Psychoreport 2021, eine Langzeit-Analyse mit Datenauswertung von über zwei Millionen Krankenversicherten, zeigt. Von 2010 bis 2020 gab es allein bei den Fehltagen aufgrund von psychischen Erkrankungen insgesamt einen Anstieg von 56 Prozent (Abbildung 1). Die Schere zwischen dem Bedarf an Förderung und Schutz der psychischen Gesundheit von Arbeitnehmern und dem Angebot an Maßnahmen zu deren Vermeidung oder Befriedigung geht daher immer weiter auseinander[12].

[8] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.22.
[9] Lasshofer, 2012, S.31.
[10] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.6.
[11] Vgl. Kleinschmidt, 2011, S.26; Hoyer / Leist, 2011, S.30f. zitiert bei Roschker, 2013, S.2.
[12] Vgl. Badura, 2017, S.19.

Abbildung 1: Anstieg psychischer Erkrankungen



Quelle: Darstellung Psychoreport 2021 DAK, PowerPoint-Präsentation (dak.de), (Aufruf: 29.07.2021).

Vergleicht man den Arbeitsausfall aufgrund psychischer Erkrankungen nach Branchen verteilt, lässt sich bei der öffentlichen Verwaltung hierbei ein überproportional hoher Wert erkennen. Bereits seit vielen Jahren verzeichnen die Gesundheitsreporte verschiedenster Krankenkassen ein solch hohes Ergebnis an Krankheits- und Abwesenheitstagen für die öffentliche Verwaltung[13]. Diese Branche lag im Jahr 2020 mit durchschnittlich 328 Fehltagen je 100 Beschäftigte 24 Prozent über dem DAK-Durchschnitt (Abbildung 2). Nur das Gesundheitswesen wies einen höheren Wert an Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen auf, was sich vermutlich auf die derzeitige Corona-Pandemie und die dadurch enorme Auslastung im Gesundheitswesen zurückführen lässt.

Abbildung 2: Fehltage nach Wirtschaftsgruppen unterteilt

Quelle: Darstellung Psychoreport 2021 DAK, PowerPoint-Präsentation (dak.de), (Aufruf: 30.07.2021).

[13] Vgl. Marschall et al., 2017 zitiert von Zapf et al. in Porsch/Werdes, 2019, S.259.

Die Gründe für einen solchen hohen Wert psychischer Erkrankungen liegen im generellen Wandel unserer Arbeitswelt und den dadurch begründeten Umbrüchen in der öffentlichen Verwaltung[14]. Durch die starke Ausweitung des Dienstleistungssektors steigen die geistigen Anforderungen immer weiter an. Vermehrt wird daher Interaktionsarbeit gefragt, sodass besonders soziale Kompetenzen wie Kommunikation und Kooperation relevant werden[15]. Auch die Digitalisierung spielt eine zentrale Rolle. Durch die Zunahme an Informations- und Kommunikationstechnologien besteht unser Arbeitsalltag heutzutage aus ständiger Erreichbarkeit und einer regelrechten Informationsflut.[16] Aus der weltweiten Globalisierung heraus herrscht zudem ein hoher Wettbewerbsdruck. Damit einhergehend besteht eine Beschleunigung, welche eine hohe psychische Belastung für die Beschäftigten darstellt. Es wird immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit von den Beschäftigten abverlangt.[17] Des Weiteren erhöhen die neuen Steuerungsformen[18] den Druck auf die Beschäftigten. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung soll durch das New Public Management u.a. die Eigenverantwortung der Beschäftigten erhöht werden. Durch die gewonnenen Freiheiten sind diese jedoch auch dazu gefordert, sich ständig selbst zu optimieren, wodurch automatisch längere Arbeitszeiten entstehen und intensiveres Arbeiten zur Pflicht wird.[19] Hinzu kommt der Fachkräftemangel, welcher in den öffentlichen Verwaltungen in den vergangenen Jahren immer weiter zugenommen hat. Dieser bereitet zusehends große Schwierigkeiten, sowohl genügend als auch ausreichend qualifiziertes Personal zu finden.[20] Entscheidender Grund für diesen Mangel ist der demografische Wandel in der Gesellschaft und die dadurch sinkende Zahl der erwerbstätigen Personen im Gesamten[21]. Mittlerweile weist der öffentliche Dienst in Deutschland oftmals ein hohes Durchschnittsalter und zudem einen hohen Anteil an leistungsschwächeren oder schwerbehinderten Beschäftigten auf[22].

---

[14] Vgl. Porsch/Werdes, 2019, S.17.
[15] Vgl. Treier, 2019, S.5.
[16] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.23.
[17] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.23.
[18] Im Bereich der öffentlichen Verwaltung das New Public Management.
[19] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA,2014, S.23.
[20] Siehe Anlage 3 (Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung).
[21] Siehe Anlage 4 (Entwicklung erwerbstätiger Personen im demografischen Wandel).
[22] Vgl. Mucha, 2011 zitiert von Zapf et al. in Porsch/Werdes (Hrsg.), 2019, S.259.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die heutige Verwaltung in einer Situation befindet, in welcher globale Herausforderungen und Optimierungen zu Daueraufgaben geworden sind. „Wachsender Zeitdruck, viele Termine, wenige Pausen, neue Aufgaben […]“[23] sorgen für hohe Erwartungen in der Arbeitswelt. Nicht selten führt dieser Erwartungsdruck zu einer psychischen Erkrankung bei den Beschäftigten. Die damit einhergehenden Belastungen nehmen dabei auch Einfluss auf innerbetriebliche Beziehungen. Durch den hohen Zeitdruck und Stress kann ein Konkurrenzdenken unter den Beschäftigten entstehen. Die Arbeitsatmosphäre leidet massiv darunter und Mobbing und andere Feindseligkeiten werden dadurch begünstigt.[24]

Auch die weiteren Folgen dieser stetig steigenden Anforderungen und der damit einhergehenden psychischen Belastung sind enorm. Frau Ursula von der Leyen beschrieb die Situation gegenüber der Presse wie folgt: „Wir verlieren in Deutschland sehr viel Zeit und sehr viel Geld […].“[25] Einem Bericht der BAuA zufolge, führt die Arbeitsunfähigkeit psychisch Erkrankter zu einem jährlichen Ausfall an Bruttowertschöpfung in Milliardenhöhe[26]. Dieser hohe Wert resultiert daraus, dass die Erkrankungsdauer und damit die Ausfallzeiten bei psychischer Erkrankung drei Mal höher als bei anderen Erkrankungen ist[27]. Im Schnitt dauert keine andere Krankheit länger[28]. Nach DAK-Psychoreport 2021 ergibt sich für das Jahr 2020 sogar ein neuer Spitzenwert von durchschnittlich 38,8 Fehltagen je Fall psychischer Erkrankung[29]. Doch nicht nur während der akuten Krankheitsphase stellen psychische Erkrankungen den Arbeitgeber vor Herausforderungen. Auch darüber hinaus können die betroffenen Beschäftigten nicht sofort wieder zu 100% belastet werden. Vielmehr ist von einer Eingliederungszeit von bis zu eineinhalb Jahren die Rede.[30] Neben dem hohen Krankenstand, und teilweise durch diesen begünstigt, liegen auch große Leistungs- und Qualitätsdefizite vor. Das gesamte

---

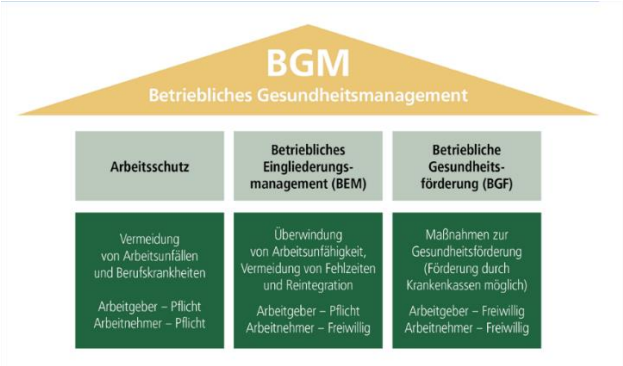
[23] Kiesche, 2013, S.7.
[24] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.14 / Tiefenbacher, 2008, S.99.
[25] Roschker, 2014, S.2.
[26] Bericht der BAuA „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011“ zitiert bei Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.28.
[27] Vgl. BKK Gesundheitsreport 2016 zitiert bei Neuner, 2019, S.4.
[28] Vgl. Hahnzog im Fehlzeiten-Report 2020, S.682.
[29] Siehe Anlage 5 (Durchschnittliche Falldauer 2020).
[30] Hahnzog im Fehlzeiten-Report 2020, S.683.

Arbeitsklima verschlechtert sich und begünstigt somit gleichzeitig auch eine hohe Fluktuationsrate.[31] Spätestens an diesem Punkt sollte dem Arbeitgeber bewusst werden, dass er Gegenmaßnahmen ergreifen sollte.

1.2 Gefährdungsbeurteilung als Teil des BGM

Die Gefährdungsbeurteilung ist als Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (Abbildung 3) anzusehen[32], auch wenn in der Praxis laut einer Studie lediglich 25% der Verwaltungen und Unternehmen die Gefährdungsbeurteilung auch tatsächlich in ihr BGM mitaufgenommen haben[33]. Das BGM wird von Wattendorf und Wienemann als bewusste Steuerung und Integration von internen Prozessen und Strukturen bezeichnet, verbunden mit dem Ziel die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer zu erhalten und zu fördern[34]. Zusammen mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement und der Betrieblichen Gesundheitsförderung bildet der Arbeitsschutz die Grundlage des BGM. Das Schaubild verdeutlicht, dass es im Bereich des Arbeitsschutzes insbesondere um die Vorbeugung möglicher Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten geht. Durch die Ausführungspflicht des Arbeitgebers und die Mitwirkungspflicht des Arbeitnehmers wird gezeigt, wie wichtig gerade diese Säule als Baustein des BGM ist.

Abbildung 3: Bausteine des BGM



Quelle: So funktioniert Betriebliches Gesundheitsmanagement – GL-Verlag (Aufruf: 13.04.2021).

[31] Vgl. Treier, 2019, S.31.
[32] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.85.
[33] Amon-Glassl/Glassl in Pfannstiel/Mehlich (Hrsg.), 2018, S.660.
[34] Wattendorff/Wienemann, 2004, S.28ff. zitiert von Singer/Neumann in Esslinger/Emmert/Schöffski (Hrsg.), 2010, S.56.

Entscheidend ist, die auf der Gefährdungsbeurteilung basierenden Arbeitsschutzmaßnahmen als gesetzliche Pflicht nach ArbSchG von den freiwilligen Angeboten des Arbeitgebers im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu unterscheiden[35]. Die Gefährdungsbeurteilung untersucht objektive Gefährdungspotenziale, die sich aus der Tätigkeit oder dem Arbeitsplatz heraus ergeben. Im Vordergrund steht die Prävention arbeitsbedingter Gefährdungen. Die BGF hingegen untersucht auf freiwilliger Basis die Rahmenbedingungen anhand der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten und ist daher vielmehr individuen- und organisationsbezogen.[36] Ziel ist hierbei die Förderung und Erhaltung der individuellen Gesundheit der Beschäftigten, z.B. Raucherentwöhnung, Rückengymnastik oder gesunde Ernährung. Psychische Belastungen, die durch den Arbeitsinhalt und das Arbeitsumfeld verursacht werden können jedoch mit Maßnahmen der BGF nicht vermindert werden, sondern sind lediglich im Bereich des Arbeitsschutzes angegliedert.[37]

1.3 Hintergrund einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

> „Gesundheitliche Probleme müssen an ihrer Quelle bekämpft werden. […] Das Hauptgewicht sollte bei der Verhütung gesundheitlicher Probleme liegen und nicht bei ihrer nachgehenden Bewältigung. Gesundheitsförderung und Prävention müssen als Führungsaufgabe wahrgenommen […] werden.“[38]

Neben diesem präventiven Ansatz zur Vorbeugung von Erkrankungen beruht die psychische Gefährdungsbeurteilung zudem auf der *Salutogenese*[39]. Wörtlich übersetzt heißt das *Gesundheitsentstehung* oder die *Erzeugung von Gesundheit*.[40] Dabei wird weniger der Aspekt der Krankheit selbst betont, sondern die als Prozess verstandene Entstehung und Förderung der Gesundheit steht hierbei im Vordergrund[41]. Viele Verwaltungen und Unternehmen beklagen heutzutage die

[35] Vgl. Treier, 2019, S.11.
[36] Siehe Anlage 6 (Unterscheidung Gefährdungsbeurteilung und BGF).
[37] Vgl. Neuner, 2019, S.104f.
[38] Bertelsmann Stiftung & Hans Böckler Stiftung, 2004, S.21 zitiert bei Badura et al., 2010, S.31f.
[39] Begriff nach Antonovsky, 1997.
[40] Vgl. Neuner, 2019, S.106.
[41] Vgl. Hahnzog, 2015, S.22f.

bereits genannten Probleme[42], wie einen hohen Krankenstand, eine hohe Fluktuationsrate, Leistungs- und Qualitätsdefizite, ein schlechtes Arbeitsklima und soziale Konflikte am Arbeitsplatz. Die Ursachen für diese Problemfelder, z.B. eine hohe Arbeitsbelastung, werden oftmals zwar erkannt, aber lediglich als unvermeidliche Begleiterscheinungen abgetan. Dies führt weitergehend zu einer hohen Unzufriedenheit bei den Beschäftigten.[43] Die psychische Gefährdungsbeurteilung ist daher eine gesetzlich vorgeschriebene Maßnahme zur Vorbeugung psychischer Belastungen und Erkrankungen in Verbindung mit der Tätigkeit bzw. dem Arbeitsplatz[44].

In diesem Zusammenhang lassen sich auch die drei Hauptbegriffe der Salutogenese sehr gut auf das Arbeitsumfeld übertragen. *Verstehbarkeit* bedeutet, dass alle Vorgänge der Organisation transparent sein sollen. Zudem sollen Arbeitsaufgaben so organisiert sein, Werkzeuge so gestaltet sein und Wissen und Information so vorhanden sein, dass sie auch bewältigt werden können, also *handhabbar* sind. Und auch die *Sinnhaftigkeit* hat eine zentrale Rolle inne. Diese ist erreicht, indem Ziele, Motive und Entwicklungsperspektiven jedem Beschäftigen bekannt sind und dieser sich auch damit identifizieren kann.[45]

Eine Gefährdungsbeurteilung wird als „[…] systematische Ermittlung und Bewertung relevanter Gefährdungen der Beschäftigten“ definiert. In diesem Zuge werden alle Tätigkeiten und Arbeitsabläufe der Beschäftigten betrachtet.[46] Bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung geht es dabei insbesondere um die Ermittlung und Betrachtung psychischer Belastungen und Belastungsfaktoren, welche im Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Sie soll dabei helfen Problemfelder zu erkennen, um anschließend mit gezielten Maßnahmen für die Arbeitssicherheit und die Gesundheit gegensteuern zu können. Dies geschieht durch Bewertung der festgestellten psychischen Belastungen, um herauszufinden, ob überhaupt ein Handlungsbedarf besteht.[47] Ziel der Prävention ist, den weiteren Anstieg an

[42] Vgl. Abschnitt 1.1.
[43] Vgl. Badura, 2017, S.20.
[44] Klenke in Ghadiri, 2016, S.19.
[45] Vgl. Neuner, 2019, S.106.
[46] Vgl. Rudow, 2014, S.43.
[47] Vgl. Neuner, 2019, S.6.

Neuerkrankungen einzudämmen oder gar weitestgehend ganz zu verhindern[48], wodurch sich gleichzeitig ein erkennbarer Nutzen für den Arbeitgeber ergibt.

1.4 Stand der Umsetzung

Generell befindet sich Deutschland hinsichtlich der Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen laut einer Studie lediglich im unteren Mittelfeld[49]. Hintergrund ist, dass deutsche Arbeitgeber bei gesetzlich verordneten Maßnahmen gerne dazu tendieren, „[…] diese mit möglichst geringem Aufwand und möglichst spät umzusetzen.“[50] Dass meine Ausbildungskommunen in diesem Zusammenhang keinen Einzelfall darstellen, wurde auch im Dialog wie folgt dargelegt: „Vielen Behörden ist die Pflicht zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zwar bekannt, jedoch herrschen verbreitet Missverständnisse und Unsicherheiten vor […].“ Die meisten Behörden stehen demnach bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung noch am Anfang, was wohl oftmals auch darauf zurückzuführen ist, dass psychische Belastungsfaktoren nur schwer messbar sind und es kaum bestimmbare Grenzwerte in diesem Bereich gibt[51].

Aus diesem Grund möchte ich mich in dieser Arbeit insbesondere mit der Frage auseinandersetzen, wie der aktuelle Stand der Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung in den Kommunen Baden-Württembergs ist. Problemfelder oder Unklarheiten sollen aufgedeckt werden, um die Erfahrungen mit anderen Kommunen zu teilen und Handlungsempfehlungen aussprechen zu können. Hierfür soll die Zufriedenheit der Kommunen mit ihrer eigenen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen herausgefunden werden. Ziel ist es, mit dieser Arbeit die Bedeutung der Umsetzung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung und ihren Nutzen herauszuarbeiten, um diese den Kommunen nochmals näherzubringen.

---

[48] Vgl. Pfaff et al., 2019, S.1f.
[49] DGPPN-Studie (Hofmann, 2014) zitiert bei Treier, 2019, S.2.
[50] Vgl. Amon-Glassl/Glassl in Pfannstiel/Mehlich (Hrsg.), 2018, S.660.
[51] Vgl. Friedrich/Gold in Pfannstiel/Mehlich (Hrsg.), 2018, S.643.

2 Begriffsbestimmungen und Grundlagen

Bei Belastung im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung fällt der Gedanke oftmals auf riesige Aktenberge, lange Warteschlangen und ständig klingelnde Telefone. Unterschieden wird daher oftmals in qualitative (zu einfach/zu schwierig) und quantitative (zu wenig/zu viel) Unter-/Überforderung. Doch darüber hinaus gibt es noch viele weitere aufgabenbedingte Einflüsse, welche Stressreaktionen mit sich bringen können.[52] Um ein einheitliches Begriffsverständnis herzustellen, ist es daher zunächst notwendig, relevante Begriffe zu bestimmen und zu erläutern, und die wichtigsten rechtlichen Grundlagen darzulegen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage bekannt sein sollten.

2.1 Psychische Belastung und Belastungsfaktoren

Eine „psychische Belastung“ ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf einen Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken[53]. Psychisch meint hierbei alle kognitiven, informationsverarbeitenden und emotionalen Vorgänge im Menschen[54]. Bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung geht es um die psychische Belastung im Kontext mit der Arbeit, d.h. um die Arbeitsbedingungen[55]. Der Begriff ist wertneutral und objektiv zu betrachten, und demnach nicht sofort als gesundheitsgefährdend anzusehen[56]. Um die psychische Belastung bewerten zu können wird ein Maß für die Stärke der Belastung benötigt. Geht man von einer Störung pro Stunde aus, ist dies sicherlich nicht als kritisch einzustufen. Wenn jedoch pro Minute eine Störung stattfindet, wird die Konzentration maßgeblich beeinträchtigt. Bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung geht es letztlich genau um die Ermittlung der Stärke der von außen einwirkenden Faktoren und deren anschließende Bewertung.[57]

---

[52] Zapf et al. in Porsch/Werdes (Hrsg.), 2019, S.247.
[53] Vgl. internationale Norm DIN EN ISO 10075-1 zitiert bei Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.20.
[54] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.20.
[55] Vgl. Treier, 2019, S.9.
[56] Vgl. Rudow, 2014, S.47.
[57] Vgl. Neuner, 2019, S.44.

Mithilfe der psychischen Gefährdungsbeurteilung sollen demnach potentiell negativ wirkende Belastungsfaktoren gefunden werden. Diese werden auch als Fehlbelastung bezeichnet.[58] Unter „Belastungsfaktoren“ werden im Arbeitsumfeld die Arbeitsmerkmale verstanden. Auch diese sind grundsätzlich wertneutral zu betrachten.[59] Die Arbeitsmerkmale werden entsprechend einer Leitlinie[60] in folgende vier Merkmalsbereiche unterteilt:

- Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- soziale Beziehungen am Arbeitsplatz
- Arbeitsumgebung

Jedem Merkmalsbereich sind dabei einzelne, als bedeutsam bewertete Belastungsfaktoren zugeordnet (Abbildung 4), wobei nochmals in die Wirkungsbereiche „a“=Anforderungen, „b“= Gestaltungsspielraum und „c“=soziale Unterstützung unterschieden wird.

Abbildung 4: Merkmalsbereiche und Belastungsfaktoren

Merkmalsbereiche	Belastungsfaktoren
Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe	a) Vollständigkeit
	b) Handlungsspielraum
	a) Variabilität/Abwechslung
	a) Information/Informationsangebot
	a) Verantwortung
	a) Qualifikation
	a) Emotionale Inanspruchnahme
Arbeitsorganisation	a, b) Arbeitszeit
	b) Arbeitsablauf (Zeitdruck, Intensität, Störungen/Unterbrechungen, hohe Taktbindung)
	c) Kommunikation/Kooperation
Soziale Beziehungen	c) zu den Kollegen
	c) zu den Vorgesetzten
Arbeitsumgebung [Das sind die Inhalte der bisherigen Gefährdungsbeurteilung]	Physikalische/chemische Faktoren
	Physische Faktoren
	Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung
	Arbeitsmittel

Quelle: Neuner, 2019, S.37 in Anlehnung an die GDA-Leitlinie.

Diese Faktoren stellen hierbei lediglich eine Empfehlung dar und müssen keineswegs alle in die psychische Gefährdungsbeurteilung mitaufgenommen werden. Während die Arbeitsumgebung meist bereits sowieso von der klassischen Gefährdungsbeurteilung abgedeckt wurde, sind für die restlichen

[58] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.7.
[59] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.21 / Treier, 2019, S.10.
[60] Siehe Anlage 7 (Leitlinie der GDA: Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz, 2018) und Anlage 8 (Checkliste der GDA zu Belastungsfaktoren).

Merkmalsbereiche geeignete Verfahren notwendig, um die für diese Tätigkeit relevanten Faktoren bestimmen zu können.[61]

2.2 Psychische Beanspruchung

„Psychische Beanspruchung“ bezieht sich auf die unmittelbare, kurzfristige Auswirkung einer psychischen Belastung. Diese Auswirkung steht dabei immer im Zusammenhang mit den Voraussetzungen und Ressourcen des Individuums und dessen Bewältigungsstrategien.[62] Die personalen Ressourcen sind Eigenschaften, Merkmale und Kompetenzen einer Person, welche eine bessere Bewältigung fehlbelastender Arbeit ermöglichen[63]. Auch der Begriff Beanspruchung wird grundsätzlich wertneutral verwendet. Man unterscheidet zwischen positiven und negativen Beanspruchungen.[64]

Abbildung 5: Dieselbe Belastung, unterschiedliche Beanspruchung

Quelle: Neuner, 2019, S.45.

Mit einem gewissen Maß an Belastung fühlen sich die meisten Beschäftigten wohl. Wie die Abbildung 5 deutlich macht, kann jedoch dieselbe Belastung bei zwei unterschiedlichen Personen zu unterschiedlicher Beanspruchung führen. Der eine fühlt sich unterfordert, der andere hingegen überfordert, ganz in Abhängigkeit von den eigenen, personalen Ressourcen. Auch wenn diese individuellen Voraussetzungen und Verhaltensmuster nicht zentraler Gegenstand einer

[61] Vgl. Neuner, 2019, S.38.
[62] Vgl. internationale Norm DIN EN ISO 10075-1 zitiert bei Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.20.
[63] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.12.
[64] Vgl. Treier, 2019, S.9.

Gefährdungsbeurteilung sind, können in einem Nachgang infolge der Ergebnisse Maßnahmen zur Stärkung personaler Ressourcen eingesetzt werden.[65]

2.2.1 Kurzfristige Folgen einer negativen Beanspruchung

Kurzfristige Folge einer negativen Beanspruchung kann eine psychische Ermüdung sein. Dabei handelt es sich um eine vorübergehende Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit. Diese ist abhängig von Dauer, Intensität und Verlauf der vorangegangenen Beanspruchung. Um einer solchen Ermüdung gegenwirken zu können, bieten sich zeitliche Unterbrechungen oder eine generelle Änderung der Tätigkeit an.[66]

Eine weitere Folge permanent auftretender psychischer negativer Beanspruchung ist Stress. Arbeitsbedingter Stress wird beschrieben als ein Zustand, der von körperlichen, psychischen oder sozialen Beschwerden begleitet wird. Der Einzelne hat dabei das Empfinden, dass er die an ihn gerichteten Anforderungen oder Erwartungen nicht erfüllen kann. Hintergrund sind sogenannte Stressoren, wie Zeitdruck, Informationsmangel, häufige Unterbrechungen und widersprüchliche Anweisungen des Vorgesetzten.[67]

Auch ein Monotoniezustand kann insbesondere bei langandauernden, einförmigen, sich ständig wiederholenden Arbeitsaufgaben entstehen. Diese Beschäftigte fühlen sich mit ihren Aufgaben oftmals unterfordert. Es kommt zu einer verminderten Leistungsfähigkeit.[68]

Weiter kann eine psychische Sättigung entstehen, wenn die Arbeitsaufgaben als sinnlos und sich ständig wiederholend erlebt werden. Der Betroffene lehnt seine Tätigkeit immer mehr ab. Ein Gefühl des Auf-der-Stelle-Tretens stellt sich ein.[69]

2.2.2 Langfristige Folgen als psychische Erkrankung

In der Regel sollen die kurzfristigen Auswirkungen, welche innerhalb eines Arbeitstages entstehen, durch Erholung in der arbeitsfreien Zeit wieder vollständig

[65] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.12.
[66] Vgl. Joiko et al. in BAuA Broschüre, 2010, S.13.
[67] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.13f.
[68] Vgl. Joiko et al. in BAuA Broschüre, 2010, S.13.
[69] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.12f.

abgebaut werden. Ist dies nicht der Fall, können sich aus einer Fehlbelastung und der damit verbundenen negativen Beanspruchung einige langfristige Folgen ergeben. Eine psychische Erkrankung entwickelt sich und sorgt für hohe Fehlzeiten und eine gesteigerte Fluktuationsrate.[70]

Eine der bekanntesten und am weitesten verbreitete psychische Erkrankung ist das Burnout. Der Betroffene fühlt sich „ausgebrannt“ im Sinne einer psychischen Erschöpfung. Die Rede ist oftmals auch von einer völligen Verausgabung.[71]

Dem Burnout gegenüber steht das weniger bekannte Boreout. Der Betroffene fühlt sich bei dieser Erkrankung häufig aufgrund von Langeweile, Unterforderung oder Desinteresse am Arbeitsplatz ausgebrannt. Ursache hierfür ist oftmals eine zu geringe Menge an zu erfüllenden Aufgaben in Verbindung mit einer Überqualifizierung der betroffenen Person. Beides trägt nach und nach zu einer mentalen Unterforderung bei. Nach außen hin erwecken die Betroffenen jedoch oftmals den Anschein vielbeschäftigt zu sein, beispielsweise aus Angst vor einer Kündigung.[72]

Doch neben dem Burnout und dem Boreout existieren noch viele weitere psychische Erkrankungen. Depressionen, Ängste, Antriebshemmungen und Suizidalität zählen zu den häufigen, psychischen Erkrankungen, die die Arbeitswelt hervorbringt.

2.3 Gefährdung

Unter dem Begriff „Gefährdung“ wird die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung verstanden. Es werden keine Anforderungen an das Ausmaß oder an die Eintrittswahrscheinlichkeit gestellt.[73] Für die Gefährdungsbeurteilung spielt es demnach keine Rolle, dass auch tatsächlich bereits eine gesundheitliche Beeinträchtigung von der vorhandenen Belastung ausgeht. Vielmehr geht es um die Vorbeugung dieser möglichen Beeinträchtigung, indem bereits vor der Entstehung entsprechende Maßnahmen getroffen werden.

---

[70] Vgl. Joiko et al. in BAuA Broschüre, 2010, S.11.
[71] Zapf et al. in Porsch/Werdes (Hrsg.), 2019, S.244.
[72] Vgl. Rothlin & Werder, 2007 zitiert in Günthner, 2014, S.5f.
[73] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.21.

2.4 Rechtliche Grundlagen

Nicht immer waren Arbeits- und Gesundheitsschutz in Deutschland selbstverständlich: „Mangelhafte Arbeitsräume, lange Arbeitszeiten, Unfallgefahren, Kinderarbeit, Hungerlöhne und Armut beherrschten den Arbeits- und Lebensalltag.“[74] Durch Art. 5 Abs. 1 der EU-Rahmenrichtlinie RL89/391 EWG von 1989[75] wurden Arbeitgeber in Europa Ende des 20. Jahrhunderts schließlich grundsätzlich dazu verpflichtet, die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer hinsichtlich aller Aspekte der Arbeit zu gewährleisten. Diese Richtlinie bildet noch immer die Grundlage unseres Arbeitsschutzes.

Unser Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) setzt diese Rahmenrichtlinie in das deutsche Recht um und stellt damit den rechtlichen Ausgangspunkt für unseren Arbeits- und Gesundheitsschutz in Deutschland dar. Zum 21. August 1996 trat unser ArbSchG in Kraft. Es „regelt […] die grundlegenden Arbeitsschutzpflichten des Arbeitgebers, die Pflichten und die Rechte der Beschäftigten sowie die Überwachung des Arbeitsschutzes nach diesem Gesetz.“[76] Umfasst sind hiervon alle Tätigkeitsbereiche und somit auch der öffentliche Dienst[77]. Ziel des ArbSchG ist, die Gesundheit aller Beschäftigten durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu bessern und zu sichern. Als wesentliche Neuerung ging daher die Pflicht zur Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung mit der Einführung dieses Gesetzes einher[78].

Diese Pflicht ergibt sich aus §5 Abs. 1 ArbSchG[79]. Demnach hat der „Arbeitgeber […] durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.“ Wodurch sich eine Gefährdung ergeben kann, listet der Gesetzgeber in §5 Abs. 3 ArbSchG auf. Dieser Katalog ist aufgrund seiner Formulierung „Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch […]“ grundsätzlich nicht abschließend. Dennoch wurde er im Jahre 2013 um die Nr.6 „psychische

[74] Vgl. Rudow, 2014, S.35.
[75] Siehe Anlage 9 (Art.5 EU-Rahmenrichtlinie RL89/391 EWG von 1989).
[76] Siehe Anlage 10 (Informationen zum Arbeitsschutzgesetz).
[77] §1 Abs. 1 S. 2 ArbSchG (siehe Anlage 11).
[78] Vgl. Neuner, 2019, S.26f.
[79] Siehe Anlage 12 (§5 ArbSchG – Beurteilung der Arbeitsbedingungen).

Belastungen bei der Arbeit“ ergänzt. Hierdurch wollte der Gesetzgeber nochmals explizit klarstellen, dass auch psychosoziale Aspekte eine Gefährdung der Gesundheit darstellen können[80]. §6 Abs. 1 ArbSchG[81] enthält zusätzlich die Dokumentationspflicht. Hieraus ergibt sich, dass der Arbeitgeber über die „[…] erforderlichen Unterlagen verfügen“ muss, „aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind.“

2.5 Verantwortlicher in den Kommunen Baden-Württembergs

Verantwortlich für die Erfüllung der Aufgaben nach ArbSchG ist gem. §13 Abs.1 ArbSchG[82] grundsätzlich der Arbeitgeber oder eine andere, vertretungsberechtigte Person. Verantwortung meint die Pflicht, für Handlungen i.S.v. Tun oder Unterlassen einzustehen und die Folgen zu tragen.[83] Der Umfang der Verantwortung hängt dabei immer von der Aufgabe ab, die zu erfüllen ist. Im Zusammenhang mit der Gefährdungsbeurteilung meint Verantwortung die Pflicht zur Erstellung, Durchführung und Dokumentation dieser.

Da es sich bei einer Kommune um eine juristische Person des öffentlichen Rechts handelt, liegt hier die Zuständigkeit bei dem vertretungsberechtigten Organ[84]. Ein Organ meint in diesem Zusammenhang eine mit eigenen, gesetzlich zugeteilten Zuständigkeiten ausgestattete Person, welche zum Handeln für die Kommune berufen ist[85]. In den Kommunen ist dieses Organ der Bürgermeister. Er ist als Leiter der Gemeindeverwaltung durch §44 GemO[86] zur Vertretung der Gemeinde nach außen hin berechtigt und verpflichtet und hat gleichzeitig für die innere Organisation zu sorgen. Der Bürgermeister ist für Geschäfte der laufenden Verwaltung zuständig, sodass auch die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung in seinen Verantwortungsbereich fällt. Er muss die

[80] Siehe Anlage 13 (Grund für die Ergänzung des §5 Abs.3 Nr. 6 ArbSchG).
[81] Siehe Anlage 14 (§6 ArbSchG – Dokumentation).
[82] Siehe Anlage 15 (§13 ArbSchG – Verantwortliche Personen).
[83] Siehe Anlage 16 (Begriff „Verantwortung“).
[84] §13 Abs.1 Nr.3 ArbSchG (vgl. Anlage 16).
[85] Siehe Anlage 17 (Definition „Organ“ – Die Organe der Gemeinde).
[86] Siehe Anlage 18 (§44 GemO – Leitung der Gemeindeverwaltung).

Gefährdungsbeurteilung jedoch nicht selbst durchführen, sondern kann nach §13 Abs.2 ArbSchG[87] zuverlässige und fachkundige Personen damit beauftragen.

Auch wenn somit die Verantwortung der Planung und Umsetzung einer Gefährdungsbeurteilung dem Bürgermeister obliegt, gilt für die Führungskräfte und die weiteren Beschäftigten generell eine Mitwirkungspflicht. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist ohne ein Mitwirken dieser Personen kaum denkbar.[88] Um die arbeitsplatzbezogenen Belastungen herauszufinden, werden die Beschäftigten vielmehr direkt in die Durchführung miteinbezogen. Die Beschäftigten haben im Bereich des Arbeitsschutzes die Pflicht zur Unterstützung des Arbeitgebers. Dazu zählt die Mitteilung von Gefahren für Sicherheit und Gesundheit sowie von Mängeln des bestehenden Arbeitsschutzes. Gleichzeitig sind die Beschäftigten aber auch dazu berechtigt eigene Vorschläge einzubringen.[89]

[87] Siehe Anlage 16 (§13 ArbSchG – Verantwortliche Personen).
[88] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S.39f. / Treier, 2019, S.37.
[89] Vgl. Morschhäuser et al. in BAuA, 2014, S. 39f.

3 Verfahren und Verfahrensarten

In der Literatur ist man sich weitestgehend darüber einig, dass eine psychische Gefährdungsbeurteilung in sieben Schritten durchzuführen ist[90].

Abbildung 6: Die 7 Schritte zur Gefährdungsbeurteilung

Quelle: Die 7 Schritte der Gefährdungsbeurteilung - PDF Free Download (docplayer.org) (Aufruf: 09.04.2021).

Zu Beginn ist im Bereich der Planung eine Einteilung in Tätigkeitsbereiche vorgeschrieben. §5 ArbSchG gibt vor, dass die Gefährdungsbeurteilung „[…] je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen“ ist. Wie die Einteilung letztlich erfolgt liegt dabei im Ermessen des Arbeitgebers. Wichtig ist nur, dass bei der Einteilung die Arbeitsbereiche, und damit die Arbeitsbedingungen, und nicht Personenmerkmale im Vordergrund stehen.[91]

Mithilfe verschiedener, geeigneter Verfahrensarten und unter Einbeziehung der vier Belastungsfaktorenbereiche sollen in einem nächsten Schritt alle psychischen Belastungen ermittelt werden[92].

[90] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.45f. / Hahnzog, 2014, S.28.
[91] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.51f.
[92] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.53f.

Anschließend geht es um die Kernfrage der Gefährdungsbeurteilung. Es muss bewertet werden, ob die psychische Belastung auch gleichzeitig eine Gefährdung darstellt. Diese Abschätzung findet unter Einbeziehung verschiedener Faktoren, wie Intensität und Dauer, statt. In der Praxis werden hierfür häufig sogenannte Grenzwerte festgelegt.[93]

Auf der Bewertung basierend werden notwendige Interventionsmaßnahmen festgelegt und durchgeführt. Die Grundsätze zur Entwicklung von Maßnahmen schreibt dabei der §4 ArbSchG vor. Demnach sind „Gefahren […] an ihrer Quelle zu bekämpfen“, sodass die psychische Belastung so zu gestalten ist, dass keine Gefährdung davon ausgeht.[94]

Die festgelegten und durchgeführten Maßnahmen sind weiter auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Es geht dabei um eine Vergewisserung, ob sich die als problematisch angesehenen Belastungssituationen durch Umsetzung der Maßnahmen auch tatsächlich verbessert haben.[95]

Als letzten Schritt gilt es, die psychische Gefährdungsbeurteilung zu dokumentieren und regelmäßig fortzuschreiben. Verbindliche Vorgaben, wann oder wie oft diese wiederholt werden sollte, gibt es nicht. Aus der Literatur heraus empfiehlt sich jedoch eine optimale Frequenz von ungefähr drei Jahren oder eine Wiederholung bei größeren, entscheidenden betrieblichen Veränderungen.[96] Auch wie detailliert die Dokumentation sein soll, schreibt der Gesetzgeber nicht vor[97]. Die BauA empfiehlt jedoch, auf vorhandene Dokumentationsformulare zurückzugreifen. Diese Vorgehensweise erspart den Neuentwicklungsaufwand und hat sich zudem bereits in der Vergangenheit bewährt. Auch Vergleiche zu zuvor durchgeführten Gefährdungsbeurteilungen werden dadurch erleichtert, und eine Wirksamkeitskontrolle kann hier rasch integriert werden.

[93] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.81.
[94] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.92f.
[95] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.114.
[96] Vgl. Hahnzog im Fehlzeiten-Report 2020, S. 690.
[97] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.122.

3.1 Verfahrensarten

Zur Ermittlung der vorhandenen Belastungen und der damit einhergehenden Gefährdungen gibt es verschiedene anwendbare Verfahren[98], beispielsweise:

- Datenanalyse
- Offenes Interview
- Beobachtung / Beobachtungsinterview
- Fragebogen
- Analyse-Workshops

Die Auswahl des Verfahrens obliegt dem Verantwortlichen der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Als Herangehensweisen haben sich in der Praxis jedoch insbesondere die Verfahren Beobachtung/Beobachtungsinterview, Befragung und Analyse-Workshop („Erfolgstrias“) bewährt[99]. Diese werden daher nachfolgend noch genauer erläutert und einzelne Vor- bzw. Nachteile werden benannt.

3.1.1 Beobachtung / Beobachtungsinterviews

Für das Herausfinden psychischer Belastungsfaktoren gilt das reine Beobachten vor Ort als wenig erfolgsversprechend. Psychische Belastungen sind oftmals nicht direkt sichtbar oder treten generell zu selten auf, um sie in dieser Momentaufnahme erfassen zu können.[100] Wird die Beobachtung jedoch von qualifizierten Personen über einen längeren Zeitraum durchgeführt und durch ein Interview ergänzt, so kann dieses Verfahren von großem Nutzen sein.

Ein Beobachtungsinterview lässt sich beinahe an jedem Arbeitsplatz durchführen und ermöglicht eine objektive Erfassung psychischer Belastungen[101]. Oftmals werden dabei auch Belastungen ermittelt, welche den Beschäftigten selbst überhaupt nicht bewusst sind oder an die sie sich bereits gewöhnt haben[102]. Idealerweise arbeiten die Experten im Team, um die Objektivität der Ergebnisse

[98] Vgl. Treier, 2019, S.44.
[99] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.56ff. / Gruber et al. 2016 zitiert in Treier, 2019, S.46.
[100] Vgl. Treier, 2019, S.46.
[101] Vgl. Martin Resch in BauA, 2014, S.59f.
[102] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.58.

auch tatsächlich gewährleisten zu können. Jeder Experte nutzt dabei einen Fragebogen mit einer vorbestimmten Skalierung[103]. Ein Thema, beispielsweise der Handlungsspielraum, wird dabei von verschiedenen Seiten beleuchtet, indem unterschiedliche Fragen zum Thema gestellt werden. Jeder Antwortmöglichkeit ist dabei ein Wert zugeteilt und im Fragebogen hinterlegt. Im Ergebnis werden diese Werte addiert und mit einer Belastungstabelle[104] verglichen. Daraus kann der Belastungsgrad abgelesen werden.[105]

Der Nachteil dieser Methode liegt größtenteils im hohen Arbeits- und Kostenaufwand. Besonders geeignet ist diese Maßnahme aufgrund des Aufwands generell nur für kleinere Unternehmen. Aber auch die fehlende Anonymität bei dieser Methode kann die Ergebnisse maßgebend beeinflussen.[106]

3.1.2 Fragebogen

Eine Mitarbeiterbefragung wird oftmals anhand standardisierter Fragebögen in Form des klassischen Papierfragebogens oder als Onlinebefragung durchgeführt. Durch die Vereinheitlichung von Fragen und Antwortmöglichkeiten wird die Auswertung der Daten somit vereinfacht.[107]

Der entscheidende Punkt ist die sorgfältige Vorbereitung und frühzeitige Information, denn für eine erfolgreiche Durchführung der Mitarbeiterbefragung ist das Erreichen einer hohen Rücklaufquote, sowie die Schaffung einer gewissen Akzeptanz bei den Beschäftigten von großer Bedeutung. Nur so sind die gewonnenen Daten aussagekräftig und repräsentativ.
Da durch eine Mitarbeiterbefragung überwiegend die subjektive Sicht der Beschäftigten wiedergegeben wird, muss bei dieser Methode in ihrer Auswertung auf das Verhältnis von Belastung und Beanspruchung zurückgegriffen, um ein Bild den erlebten Belastungen zu bekommen.[108] Dies wird insbesondere dann relevant,

[103] Siehe Anlage 19 (Expertenfragebogen im Beobachtungsinterview).
[104] Siehe Anlage 20 (Belastungstabelle).
[105] Vgl. Neuner, 2019, S.75-77.
[106] Vgl. Treier, 2019, S.47.
[107] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.64f.
[108] Vgl. Neuner, S.66f.

wenn mit dem Fragebogen lediglich die Beanspruchungen abgefragt werden, so wie es beim Arbeitsbewältigungsindex (ABI) der Fall ist. Durch diese Abfrage werden keine Informationen zu möglichen Ursachen geliefert. Es gibt jedoch auch bereits entwickelte Verfahren, wie den Copenhagen Psychosocial Questionare (COPSOQ), welche sowohl Belastungsfaktoren als auch Beanspruchungsfolgen erfragen. Mit einer solchen umfangreichen Befragung geht jedoch auch gleichzeitig eine Bearbeitungszeit von ungefähr 25 Minuten einher.[109]

Der Fragebogen gilt im Gesamten als effiziente und zuverlässige Methode, wenn eine psychische Gefährdungsbeurteilung bei vielen Personen durchzuführen ist[110]. Jedoch reichen „Befragungen allein […] nicht aus, um die Ursachen zu finden.“[111] Um letztendlich geeignete Gegenmaßnahmen finden zu können, empfiehlt es sich daher ein ergänzendes Verfahren zu wählen.

3.1.3 Analyse-Workshops

Oftmals wird ein Analyse-Workshop als Ergänzung zu einer vorangegangenen Mitarbeiterbefragung durchgeführt und dient dementsprechend als Feinanalyse[112]. Bei dieser Verfahrensart werden die psychischen Belastungen in einem Diskussions- und Verständigungsprozess ermittelt. Der Workshop sollte möglichst von einem externen Experten durchgeführt werden und darf eine Teilnehmerzahl von 12 Personen nicht überschreiten[113]. Nach einer Einleitung in die Thematik werden die für die Teilnehmer relevanten psychischen Belastungsfaktoren bestimmt. Diese werden im weiteren Verlauf unter Einbeziehung der Teilnehmer eingegrenzt und anschließend genauer erläutert und analysiert. Abschließend werden die ausgewählten Belastungsfaktoren in der Gruppe hinsichtlich des Gestaltungsbedarfs beurteilt.[114] Die Mitarbeiter werden bei diesem Verfahren optimal miteingebunden und erfahren dadurch Wertschätzung. Die gewonnenen

[109] Vgl. Neuner, 2019, S.70f.
[110] Vgl. Neuner, 2019, S.69.
[111] Nationale Arbeitsschutzkonferenz, 2012, S.16 zitiert in Beck et al. in BauA, 2014, S.69.
[112] Vgl. Friedrich/Gold in Pfannstiel/Mehlich (Hrsg.), 2018, S.653.
[113] Vgl. Treier, 2019, S.50.
[114] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.76.

Lösungsansätze besitzen durch diese Einbindung der Beschäftigten meist hohe Akzeptanz und Verständnis.[115]

3.2 Bewertung von psychischen Belastungen

Zentrale Frage bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung ist folgende: Was ist normal, was ist bereits auffällig? Bei der Bewertung psychischer Belastungen orientiert man sich dabei überwiegend an der Art und Weise der Belastung, an deren Intensität und an der Häufigkeit. Sollvorstellungen gibt es dabei jedoch viele.[116] Die Einschätzung eines Experten ist letztlich unumgänglich. Der einfachste Weg zur Bestimmung von Grenzwerten ist, ein bereits standardisiertes und bereits erprobtes Verfahren wie den ABI oder den COPSPQ auszuwählen. Hierdurch werden die eigenen Werte zu den allgemein vorgegebenen Werten in Beziehung gestellt, sodass das Ergebnis durch Vergleichen einfach abzulesen ist.[117] Eine weitere Möglichkeit stellt die Beurteilung innerhalb der Analyse-Workshops dar, indem durch Kommunikation und Argumentation eine Validierung stattfindet. Hier besteht jedoch immer das Risiko, dass individuelle Meinungen obliegen.[118] Wie die Bewertung durchzuführen ist, ist dabei immer abhängig von der gewählten Methode.

3.3 Umsetzung von Interventionsmaßnahmen

Die Entwicklung und Umsetzung von Interventionsmaßnahmen gilt im Bereich der psychischen Gefährdungsbeurteilung als eine zentrale, aber auch kritische Phase. „Das ist das Kritische, was sich immer durchzieht bei jeder Maßnahme. Eine Idee haben, ist das Eine. Zu starten, ist das andere. Das Ding aber erfolgreich umzusetzen, ist das Dritte.“[119] Daher besteht verbreitet das Problem, dass die Gefährdungsbeurteilung nach der Beurteilung der Arbeitsbedingungen abbrechen und nicht in einer Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes

[115] Vgl. Friedrich/Gold in Pfannstiel/Mehlich (Hrsg.), 2018, S.654.
[116] Vgl. Treier, 2019, S.56.
[117] Vgl. Neuner, 2019, S.72.
[118] Vgl. Treier, 2019, S.57.
[119] Zitat einer Führungskraft zitiert in Beck et al. in BAuA, 2014, S.102.

enden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Ein typischer Fehler liegt aber darin, dass die für die Umsetzung bedeutsamen Personen kaum oder überhaupt gar nicht in die vorherige Analyse miteingebunden wurden. Entsprechend gering fällt das Commitment[120] dieser Personen für die Maßnahmenumsetzung aus. Des Weiteren mangelt es der psychischen Gefährdungsbeurteilung oftmals an Tiefe. Psychische Belastungen werden nur grob umrissen, aber nicht hinreichend lokalisiert, sodass die Ursache im Dunkeln bleibt und eine Maßnahmenentwicklung diesbezüglich kaum möglich ist.[121] Diese Fehler zeigen, wie wichtig für die Maßnahmenentwicklung und deren Umsetzung daher grundsätzlich eine gute Vorarbeit ist. Je genauer und zuverlässiger im Vorfeld der Gefährdungsbeurteilung Probleme und deren Ursachen aufgedeckt werden, umso zielführender können auch die nachfolgenden Interventionsmaßnahmen sein.[122]

§2 und §4 ArbSchG geben die Grundsätze für die Maßnahmen des Arbeitsschutzes vor. Verankert sind dabei die Forderung nach „menschengerechter Gestaltung der Arbeit“[123] und die Vorgabe, dass Gefährdungen an ihren Quellen zu bekämpfen sind. Individuelle Schutzmaßnahmen sind hierbei nachrangig zu anderen Maßnahmen.[124] In Anbetracht der Vielfalt und Verschiedenheit der Maßnahmen werden diese als Hilfestellung wie folgt unterschieden:

3.3.1 Bedingungsbezogene Maßnahmen

Bedingungsbezogene oder auch verhältnisbezogene Maßnahmen richten sich auf Veränderungen der Arbeitsbedingungen. Sie beziehen sich demnach auf die Gestaltung von Arbeitsaufgabe/Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, sozialen Beziehungen und Arbeitsumgebung. Durch Veränderung eben dieser Belastungsfaktoren wird zugleich die gesetzliche Vorgabe eingehalten, die Probleme an ihrer Quelle zu bekämpfen.[125]

---

[120] englisch = sich bekennen, sich verpflichten.
[121] Vgl. Beck et al. in BAuA, 2014, S.103f.
[122] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.76.
[123] Siehe Anlage 21 (§2 ArbSchG – Begriffsbestimmungen).
[124] Siehe Anlage 22 (§4 ArbSchG – Allgemeine Grundsätze).
[125] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.77f.

3.3.2 Personenbezogene Maßnahmen

Personenbezogene oder auch verhaltensbezogene Maßnahmen zielen hingegen auf eine Modifikation des Verhaltens und Erlebens der Beschäftigten ab. Die personalen Ressourcen sollen hierdurch gestärkt werden. Diese Maßnahmen sind jedoch nachrangig zu den bedingungsbezogenen Maßnahmen, selbst wenn ein effizienterer individueller Umgang mit Fehlbelastungen damit einherginge. Personenbezogene Maßnahmen sind daher vorzugsweise bei Tätigkeiten oder Arbeitsplätzen einzusetzen, bei denen sich eine psychische Fehlbelastung kaum auf andere Weise vermeiden lässt.[126]

3.4 Wirkung und Nutzen

Um eine Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitgeber attraktiv zu machen, sollte eine Win-win-Situation entstehen. Neben der verbesserten Gesundheitssituation der Beschäftigten geht es insbesondere auch um die Profitabilität des Arbeitgebers.[127]
Damit die gewünschte Wirkung überhaupt eintreten kann, muss nach der Maßnahmenergreifung jedoch auch die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft werden. Denn erst wenn sich ein positiver Einfluss der getroffenen Maßnahmen zeigt, kann auch ein Nutzen aus der Gefährdungsbeurteilung heraus entstehen. Die Vorgehensweise kann als kurze Befragung der Beschäftigten und Führungskräfte, als weiterer Workshop oder in Form einer Vorher-Nachher-Beurteilung vonstattengehen. Da viele Maßnahmen nicht von heute auf morgen umgesetzt werden können, sollten für die Fristen einer Wirksamkeitskontrolle auch die mittel- und langfristigen Effekte berücksichtigt werden.[128]
Um schließlich den Nutzen der Gefährdungsbeurteilung beurteilen zu können, bietet sich an, diese im Gesamtbild des BGM zu betrachten. Pauschal lässt sich sagen, dass der ROI[129], d.h. der Nutzen einer Investition in Relation zu den Kosten des Arbeitgebers im Bereich des BGM, bei durchschnittlich 2,7 liegt und sich jeder investierte Euro somit beinahe verdreifacht[130]. Dieser hohe ROI-Wert erklärt sich

[126] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.77f.
[127] Vgl. Kaminski, 2013, S.29.
[128] Vgl. Beck et al. in BauA, 2014, S.114f.
[129] Siehe Anlage 23 (Berechnung des ROI).
[130] Siehe Anlage 24 (ROI von BGM Maßnahmen).

dadurch, dass einige Studien den direkten Zusammenhang zwischen Gesundheit und Produktivität in einem Unternehmen belegen[131]. Auch die Unternehmen selbst erkennen laut einer Befragung aus dem Jahr 2008[132] einen solchen Zusammenhang.

Prof. Badura beschreibt diesen Vorgang auch als „Positiv-Spirale“ des BGM (Abbildung 4). Die Arbeit und der damit verbundene Arbeitsalltag hat Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Es besteht demnach eine Rückkopplung von Arbeit und Arbeitsumfeld auf die Gesundheit. Gleichzeitig hat die Situation unserer Gesundheit und unseres Wohlbefindens wiederum Auswirkung auf unsere Arbeit. Er führt weiter dazu aus, dass es nicht um die Frage geht, ob wir uns das betriebliche Gesundheitsmanagement leisten können, „[…], sondern vielmehr um die Frage, ob wir es uns leisten können, kein betriebliches Gesundheitsmanagement zu haben.“[133]

Abbildung 7: Positiv-Spirale des BGM nach Badura

Quelle: Badura zitiert in Halbe-Haenschke/Reck-Hog, 2017, S.14.

Besonders monetäre Erfolge werden im Zusammenhang mit BGM-Maßnahmen betont, etwa durch Senkung der Lohnfortzahlungskosten infolge einer verminderten Anzahl an Krankheitsausfällen. Aber auch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit konnte aufgrund gesteigerter Mitarbeitermotivation und verbesserter Kommunikationsbereitschaft erreicht werden.

[131] Vgl. Metz/Rothe, 2017, S.14 / Badura, 2017, S.21.
[132] Vgl. Lück et al. im Fehlzeiten-Report 2008, S.79f.
[133] Badura zitiert in Halbe-Haenschke/Reck-Hog, 2017, S.14.

Durch die Maßnahmen als Umsetzung der Ergebnisse einer psychischen Gefährdungsbeurteilung entstehen zudem viele weitere, unterschiedliche Vorteile für die Beschäftigten[134]:

- Verbesserung des Gesundheitszustandes, Senkung gesundheitlicher Risiken und Stärkung des Wohlbefindens
- Verbesserung der gesundheitlichen Bedingungen im Unternehmen
- Verringerung von arbeitsplatzbedingten Belastungen
- Erhaltung oder Zunahme der eigenen Leistungsfähigkeit
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Verbesserung des Arbeitsklimas
- Mitgestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs

Aus den positiven Auswirkungen auf die Beschäftigten und deren Gesundheit heraus, bilden sich, wie zuvor beschrieben, schließlich auch die folgenden Vorteile für den Arbeitgeber[135]:

- Steigerung und langfristiger Erhalt der Leistungsfähigkeit aller Beschäftigten
- Erhöhung der Motivation und Leistungsbereitschaft
- erhöhte Mitarbeiterbindung, Senkung der Fluktuation durch Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen
- Kostensenkung durch weniger Krankheits- und Produktionsausfälle
- Steigerung der Produktivität und Qualität
- Imageaufwertung des Unternehmens
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

[134] Siehe Anlage 25 (Vorteile für Beschäftigte und Arbeitgeber).
[135] Siehe Anlage 25 (Vorteile für Beschäftigte und Arbeitgeber).

4 Empirische Untersuchung

Im nachfolgenden Teil wird untersucht, wie der aktuelle Stand der Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung in den Kommunen Baden-Württembergs ist. Als erster Schritt dieser Untersuchung wird dabei die Stichprobe als Grundlage für die erfolgte Umfrage festgelegt. Anschließend wird die Vorgehensweise bei der Online-Umfrage näher erläutert, um im Kapitel 5 schließlich final auf die Rücklaufquote und die Ergebnisse zur Umfrage eingehen zu können.

4.1 Stichprobe

Die Stichprobe für diese Bachelorarbeit bilden die Kommunen des Bundeslandes Baden-Württemberg. Baden-Württemberg ist mit einer Fläche von ca. 35.000 Quadratkilometern und mit seinen knapp 10,8 Millionen Einwohnern das drittgrößte Bundesland Deutschlands. Gegründet wurde das Land aus den ursprünglichen Ländern Baden, Württemberg-Baden und Württemberg-Hohenzollern im Jahre 1953 durch einen Volksentscheid.[136]

Baden-Württemberg untergliedert sich in eine dreistufige Verwaltung. An der Spitze stehen die Ministerien. Darunter folgen die vier Regierungsbezirke Stuttgart, Tübingen, Karlsruhe und Freiburg[137]. Auf letzter Stufe stehen die unteren Verwaltungsbehörden, gegliedert in 35 Landkreise und 1.101 Gemeinden.[138]

Unter diesen 1.101 Gemeinden befinden sich neun Stadtkreise und 94 Große Kreisstädte. 313 Gemeinden führen die Bezeichnung „Stadt“.[139] In Anbetracht des Umfangs dieser Bachelorarbeit wurde die Stichprobe auf diese unteren Verwaltungsbehörden mit 1.101 Kommunalverwaltungen reduziert.

Auch wenn das Bundesland unter Betrachtung des bundesweiten Durchschnitts an Fehltagen aufgrund psychischer Erkrankungen das Schlusslicht bildet, liegen für das Jahr 2020 dennoch 201,4 Fehltage je 100 Versicherten vor[140]. Auch bei den

[136] Siehe Anlage 26 (Unser Land: Baden-Württemberg).
[137] Siehe Anlage 27 (§11 Abs.1 LVG – Regierungsbezirke und Regierungspräsidien).
[138] Siehe Anlage 28 (Verwaltungsaufbau in Baden-Württemberg).
[139] Siehe Anlage 29 (Kommunale Strukturen in Baden-Württemberg).
[140] Siehe Anlage 30 (Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen nach Bundesländern 2020).

AU-Fällen weist Baden-Württemberg 2019 im Vergleich zu den anderen Bundesländern mit 6,2 Fällen je 100 Versicherten den geringsten Wert auf[141]. Dennoch lassen diese vermeintlich positiven Werte keinen Stillstand im Bereich des BGM zu, denn es liegen offensichtlich Fälle psychischer Gefährdungen in den kommunalen Verwaltungen Baden-Württembergs vor, welche sich mithilfe der psychischen Gefährdungsbeurteilung möglicherweise vermeiden ließen.

4.2 Forschungsmethode

Als Forschungsmethode wurde für die Einbeziehung aller Kommunen Baden-Württembergs eine Online-Befragung ausgewählt. Ausschlaggebend für die Wahl dieses Instrument war insbesondere die Größe der Stichprobe. Der für die Umfrage verwendete, standardisierte Fragebogen ermöglicht eine solche umfangreiche Befragung.[142] Zusätzlich konnte aufgrund der Anonymität bei dieser Methode auf die Offenheit und Ehrlichkeit der Teilnehmenden spekuliert werden.

Größtenteils wurde die Umfrage quantitativ gestaltet, um objektive Daten gewinnen zu können. Diese sollten im Ergebnis statistisch verarbeitet werden, um die neuen Erkenntnisse herauszuarbeiten. Daher wurden im Fragebogen[143] überwiegend geschlossene Fragen mit einer Einfach- oder Mehrfachauswahl an Antwortmöglichkeiten verwendet, soweit alle Antwortalternativen bekannt waren. Teilweise wurden auch Hybridfragen eingebaut, d.h. die Fragen wurden um eine offene Antwortmöglichkeit ergänzt, um die Daten auch tatsächlich vollständig erfassen zu können. Lediglich bei der letzten Frage handelte es sich um eine insgesamt offene Fragestellung im qualitativen Stil. Hierdurch sollte den Kommunen die Möglichkeit gegeben werden, weitere relevante Details oder Erfahrungen zum Thema darstellen zu können.[144]

---

[141] Anlage 31 (AU-Fälle aufgrund psychischer Erkrankungen nach Bundesländern 2019).
[142] Vgl. Kallus, 2016, S.133.
[143] Anlage 32 (Fragenkatalog der Umfrage).
[144] Vgl. Raithel, 2008, S.68f.

4.2.1 Vorarbeit

Um alle Kommunen der Stichprobe gleichermaßen an der Umfrage beteiligen zu können, wurden im Vorfeld die E-Mailadressen dieser Kommunen recherchiert. Die Recherche beschränkte sich dabei in der Regel auf die Ermittlung der allgemeinen, info-Mailadressen. Hintergrund hierfür war, dass die interne Organisation der Kommunen oftmals individuell ausgestaltet ist, sodass für Außenstehende kaum ersichtlich ist, in wessen Tätigkeitsbereich das Thema Arbeitsschutz angegliedert ist. Bei größeren Verwaltungen wurden bei der Recherche die zuständigen Dezernate oder Bereiche bereits berücksichtigt. Als Grundlage für die Recherche der Mailadressen diente eine Excel-Tabelle[145] mit Daten zu allen Kommunen Baden-Württembergs auf Basis des Statistischen Landesamtes.

4.2.2 Durchführung

Der Fragebogenerstellung ging ein intensives Studium der Literatur zum Thema psychische Gefährdungsbeurteilung voraus. So konnten die Fragen gezielt für das Thema dieser Arbeit formuliert werden und sinnvoll in einen Fragebogen übertragen werden. Mit dem Umfrageprogramm EvaSys wurden die entwickelten Fragen anschließend in eine Online-Umfrage gebracht. Diese ging den angesprochenen Kommunen in Form eines Umfragelinks auf dienstlichem Wege per E-Mail zu. Um eine hohe Rücklaufquote zu erreichen, war es wichtig, dass der zeitliche Umfang für die Umfrage möglichst geringgehalten wird, sodass diese neben dem Alltagsgeschäft ausgefüllt werden kann. Gleichzeitig musste eine eindeutige, einfache und auch verständliche Fragestellung gewählt werden.[146] Nach Fertigstellung der Umfrage wurde daher ein Probedurchlauf gestartet. Mithilfe von zwei ausgewählten Personen wurde die Umfrage vorab auf ihre Verständlichkeit hin überprüft.[147] Nach der Einarbeitung des Feedbacks konnte die Umfrage schließlich starten. Das Versenden des Umfragelinks erfolgte über Outlook-Konto der Hochschul-Mailadresse. Tageweise wurden ca. 200 E-Mails verschickt, um über eventuelle Rückfragen oder Feedback den Überblick zu behalten.

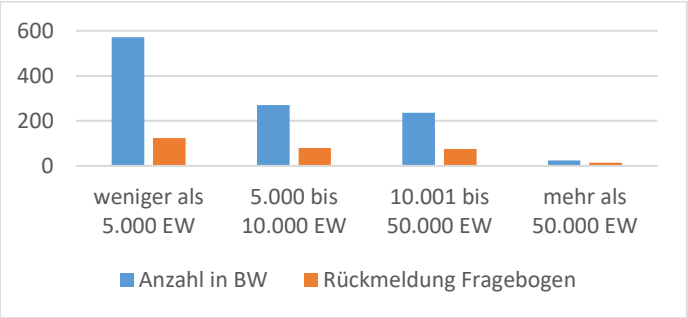
---

[145] Siehe Anlage 33 (Nähere Informationen zur Excel-Tabelle).
[146] Vgl. Kallus, 2016, S.67.
[147] Vgl. Raithel, 2008, S.63f.

5 Auswertung der Umfrage zur Durchführung psychischer Gefährdungsbeurteilungen in den Kommunen Baden-Württembergs

Die Rücklaufquote unter den 1.101 befragten Gemeinden beträgt mit 292 Rückmeldungen 26,52 %.[148] Für die Umfrage wurden die Gemeinden nach ihrer Einwohnerzahl unterschieden. Den größten Anteil auf der unteren Verwaltungsebene in Baden-Württemberg machen die 571 Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern aus. Das ergibt einen Anteil von 51,86%. Diese geben gleichzeitig auch bei dem Rücklauf der Umfrage mit 42% den größten Anteil vor.
Es folgen die Gemeinden mit zwischen 5.000 und 10.000 Einwohnern, sowie zwischen 10.000 und 50.000 Einwohnern, welche in Baden-Württemberg jeweils einen Anteil von knapp über 20% einnehmen. Diese beteiligten sich an der Umfrage mit Anteilen von 26% und 27%.
Den kleinsten Anteil machen die größeren Gemeinden und Städte mit mehr als 50.000 Einwohnern aus. Diese machen mit einer Gesamtzahl von 24 lediglich knapp 2% der Kommunen in ganz Baden-Württemberg aus. Hiervon beteiligten sich 14 an der Umfrage über die Psychische Gefährdungsbeurteilung.

Abbildung 8: Rücklauf der Umfrage



Quelle: eigene Darstellung.

Die Kommunen verteilen sich wie folgt über die vier Regierungsbezirke: Stuttgart hat mit 343 Gemeinden den größten Anteil in Höhe von 31%. Mit knapp 27% und

[148] Siehe Anlage 34 (Auswertung der Umfrage).

23% folgen Freiburg und Tübingen. Karlsruhe bildet mit nur 210 Kommunen das Schlusslicht mit 19% Anteil. Diese Anteile spiegeln sich auch bei der Rücklaufquote wider. Die Verwaltungen des Regierungsbezirks Stuttgart waren mit 125 am stärksten vertreten, während der Regierungsbezirk Karlsruhe den kleinsten Anteil an Rückmeldungen verzeichnet. Die Regierungsbezirke Tübingen und Freiburg bilden mit 58 bzw. 59 Rückmeldungen dementsprechend das Mittelfeld.

5.1 Eingliederung in das betriebliche Gesundheitsmanagement

Zu Beginn der Umfrage wurde die Frage nach der Eingliederung der Thematik Gefährdungsbeurteilung in das Betriebliche Gesundheitsmanagement gestellt. Hierzu gaben 60% der Gemeinden an, dass es bei ihnen in der Verwaltung kein schriftliches BGM-Konzept gibt. Bei 14% der Gemeinden besteht zwar ein schriftliches Konzept, jedoch wurde die Gefährdungsbeurteilung hierin bisher nicht integriert. Lediglich 26% und somit 73 Kommunen gaben an, dass sie das Thema in ihr bestehendes, schriftliches betriebliches Gesundheitsmanagement integriert haben. Dies bestätigt auch die in Kapitel 1.2 genannte Quote aus der Literatur in Höhe von 25%. Auffällig ist hierbei, dass es darunter 44 Kommunen gibt, welche das Thema bereits in ihr BGM integriert haben, aber die psychische Gefährdungsbeurteilung dennoch bisher nicht umgesetzt haben.

5.2 Aktueller Stand der Durchführung

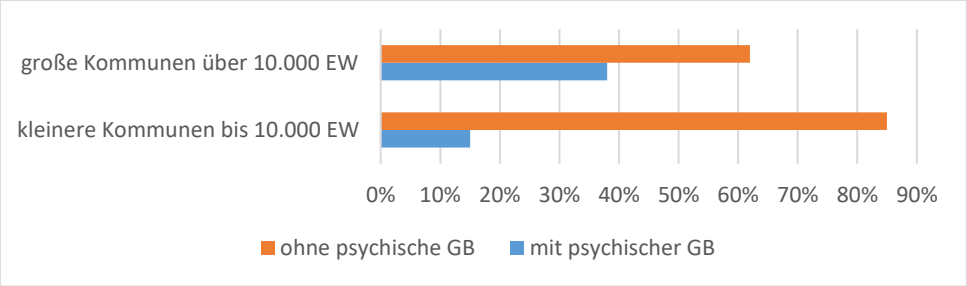
Zentrale Frage dieser Bachelorarbeit ist der aktuelle Stand der Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung in den Kommunen Baden-Württembergs. Zu dieser Frage gaben die Gemeinden Rückmeldung, dass 78% der Gemeindeverwaltungen die Pflicht zur Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung in ihrer kommunalen Verwaltung noch nicht nachgekommen sind. Innerhalb größerer Verwaltungen über 10.000 Einwohnern zeigt sich jedoch deutlich, dass eine psychische Gefährdungsbeurteilung meist bereits in Planung ist oder die Umsetzung sogar bereits direkt bevorsteht. Durch Corona kam es hierbei oftmals zu Verzögerungen in der Umsetzung.

Lediglich 65 der an der Umfrage teilnehmenden Kommunen haben die psychische Gefährdungsbeurteilung bereits in Angriff genommen. Das macht einen Anteil von

22%. Eine Häufung zeigt sich hierbei in den Jahren 2018 und 2019. In diesen beiden Jahren haben 59% dieser Gemeinden mit der Erfüllung ihrer Pflicht zur Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung begonnen. Nur 2% der Gemeinden haben bereits vor der expliziten Erwähnung der psychischen Gefährdungsbeurteilung im Gesetz auch bereits mit ihrer Umsetzung begonnen. Weitere 2% führten direkt im Jahre 2013 eine erste Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen durch.

Die Dauer für eine solche psychische Gefährdungsbeurteilung wird von den Verantwortlichen ganz unterschiedlich benannt. Jeweils ungefähr ein Drittel beschreibt die in Anspruch genommene Zeit auf unter ein Jahr oder zwischen einem und zwei Jahren. Ein weiteres Drittel hat die Durchführung zum Zeitpunkt der Umfrage noch nicht ganz abgeschlossen. Nur sehr wenige Kommunen geben an, dass ihre psychische Gefährdungsbeurteilung mehr als drei Jahre in Anspruch genommen hatte. Den größten Einfluss auf die Dauer nahm hierbei bei 58% der Kommunen die Vorbereitung, bestehend aus Recherche und Planung, ein. Darauf folgen die Ermittlung der psychischen Belastungen, welche von 46% der Kommunen als zeitintensiv wahrgenommen wurde und mit 35% die Beurteilung der ermittelten Belastungsfaktoren als solche. Insbesondere die durch Corona bedingten Verzögerungen wurden ebenfalls als häufiger Einfluss auf die Dauer genannt.

Abbildung 9: Psychische Gefährdungsbeurteilung nach Gemeindegröße



Quelle: eigene Darstellung.

Erkennbar ist die Tendenz, dass mit steigender Gemeindegröße auch der Anteil an durchgeführten psychischen Gefährdungsbeurteilungen ansteigt. Bei den

Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohnern haben mehr als 85% noch keine psychische Gefährdungsbeurteilung in ihrer Verwaltung durchgeführt. Bei den größeren Verwaltungen sind es im Vergleich lediglich 62% ohne schriftliche psychische Gefährdungsbeurteilung.

5.2.1 Hauptgründe der fehlenden Umsetzung

Als Hauptgrund für die fehlende Umsetzung wurden von 81% der Gemeinden die fehlenden personellen Ressourcen benannt. Insbesondere von kleineren Kommunen gibt es die Rückmeldung, dass das häufig sehr kleine Rathausteam keine Kapazität für eine derartige Untersuchung, Beurteilung und Kontrolle frei hat. Die meisten der angesprochenen Kommunen hatten sich bereits im Vorfeld mit dem Thema der psychischen Gefährdungsbeurteilung auseinandergesetzt und es als „ein sehr wichtiges Thema, für das leider in einer kleinen Verwaltung zu wenig Zeit bleibt, es gründlich und gewinnbringend anzugehen“ beschrieben. Zudem „fehlt es an Verständnis für die […] bürokratischen Aufwände“. Die kleinen Kommunen sehen ihren Vorteil daher oftmals in der stetigen Kommunikation untereinander und im dadurch begünstigten Kennenlernen des Gegenübers, und verzichten im Zuge dessen auf die komplexe, vorgeschriebene Verschriftlichung.

An zweiter Stelle steht mit 50% der zu hohe zeitliche Arbeitsaufwand als Grund für eine noch fehlende Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung. „Da dies insgesamt einfach unglaublich viel Vorbereitungszeit bedarf und die Zeit noch nicht da war, wurde das Thema noch nicht angegangen“, so die Aussage eines Verantwortlichen.

Aber auch inhaltliche Unklarheiten stehen bei 37% der Gemeinden noch als Barriere im Vordergrund. Die Kommunen geben an, es fehle oftmals „an Wissen, wie und was hier konkret umgesetzt werden soll. Als kleinere Verwaltung fühlen wir uns hier aktuell überfordert.“ Es kam sogar von einigen Kleinstgemeinden die Rückmeldung, dass ihnen das Thema Gefährdungsbeurteilung gänzlich unbekannt ist oder aufgrund der Gemeindegröße nie zur Sprache kam.

5.2.2 Keine Umsetzung aufgrund fehlenden Verständnisses

Neben den zuvor aufgeführten Gründen, weshalb eine Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung in den Gemeinden bisher nicht erfolgen konnte, stach ein weiterer Punkt deutlich heraus: Die Psyche als Tabuthema.

7% der Kommunen gaben offen an, dass in ihrer Gemeindeverwaltung die Umsetzung am fehlenden Verständnis für psychische Probleme scheiterte. Einige der Kommunen sahen die Schwierigkeiten einer solchen Umsetzung insbesondere in der Offenheit von Führungskräften und Mitarbeitenden. „Um hier wirklich ein gutes Ergebnis zu erzielen, braucht es die Bereitschaft und das Verständnis der Führungskräfte sowie der Beschäftigten“. Insbesondere von kleineren Kommunen kam die Rückmeldung, dass die Ehrlichkeit der Angestellten aufgrund der kleinen Organisationseinheiten angezweifelt wird. Man befürchtet hier, dass Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter möglich wären und verzichtet daher auf die Befragung der Mitarbeiter im Zuge der psychischen Gefährdungsbeurteilung.

Auch gibt es einzelne Aussagen die darauf plädieren, dass in ihrer Kommune der Bedarf nach einer psychischen Gefährdungsbeurteilung nicht besteht. Die Verantwortlichen führen aus, dass es in ihrer Verwaltung kaum Belastungen gibt, sodass die Kosten-Nutzen-Relation nicht gegeben sei. Auf eine Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung wird dementsprechend verzichtet.
Zudem ist das Interesse der Verantwortlichen für dieses Thema nicht in jeder Kommune vorhanden. Obwohl es sich bei der Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich um eine im Gesetz festgelegte Pflicht handelt, interessieren sich die zuständigen Personen nicht immer für dieses Thema. „Erst durch einen Stellenwechsel ist das Thema in den Fokus gerückt. Nun wird Schritt für Schritt alles nachgeholt, was die letzten Jahre vernachlässigt wurde“, so die Rückmeldung eines Beschäftigten.

5.3 Verwendete Handlungshilfen

Insgesamt 72% der Kommunen zog für die teilweise oder komplette Vorbereitung und Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung externe Experten hinzu. Zwei Verantwortliche führten hierzu näher aus, dass sie beispielsweise einen

externen Sicherheitsingenieur oder eine Firma für Arbeitsschutz mit der Durchführung beauftragten. Auch Literatur und weitere Veröffentlichungen wurden von 29% der Kommunen als Einarbeitung in das Thema verwendet. 20% der Verantwortlichen nutzen auch das Angebot von Schulungen, um sich mit der psychischen Gefährdungsanalyse auseinanderzusetzen.

5.4 Verwendete Verfahren

Das mit knapp 70% mit Abstand am häufigsten verwendete Verfahren ist der Fragebogen. Danach folgen mit großem Abstand die Datenanalyse, das offene Interview und die Beobachtungsinterviews. Hiermit konnte die bereits im Kapitel 3.1 erwähnte Erfolgstrias auch in der Praxis nochmals bestätigt werden. Als eigene Antwort wurde häufig auch eine Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt und eine Zusammenarbeit mit der Unfallkasse BW erwähnt. Mit 5% nutzten einige Kommunen auch frühere Befragungen z.B. im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, und verwendeten deren Ergebnisse zur Ermittlung von Belastungsfaktoren.

5.5 Entdeckte Belastungsfaktoren

Des Weiteren wurde mit der Umfrage abgefragt, welche Belastungsfaktoren die Gemeindeverwaltungen insbesondere durch die psychische Gefährdungsbeurteilung aufdecken konnten. Die Antwortmöglichkeiten wurden hierbei auf maximal drei Antworten beschränkt.

Lediglich 2% der teilnehmenden Verwaltungen gaben an, dass Sie im Ergebnis der psychischen Gefährdungsbeurteilung keinerlei Belastungsfaktoren entdeckt haben. Die am häufigsten genannte, entdeckte Belastung liegt mit 58% in der Arbeitsintensität. Demnach wurde eine Über- oder Unterforderung des jeweiligen Beschäftigten bzw. der Beschäftigtengruppe festgestellt. Der mit 48% am zweithäufigsten aufgedeckte Belastungsfaktor ist die fehlende Kommunikation untereinander, welche interne Informationsmängel mit sich bringt. Danach folgen Arbeitsunterbrechungen, Belastungen durch die Arbeitsplatzgestaltung (Raumgröße, Bewegungsfreiheit, Licht, Lärm, etc.), fehlende Führung und

Konflikte. Kaum eine Rolle spielen in den Gemeindeverwaltungen hingegen Mobbing und Diskriminierungen und eine fehlende Work-Life-Balance.

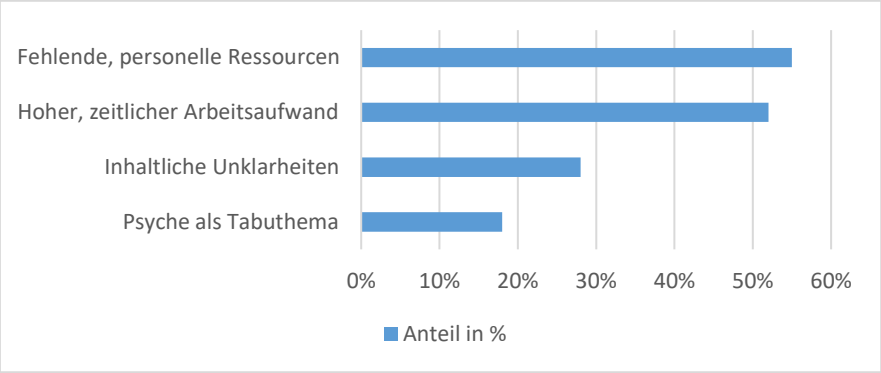
5.6 Interventionsmaßnahmen

Die Planung von rund der Hälfte der Verwaltungen sieht vor, dass für einzelne Bereiche im Anschluss an die Beurteilung der entdeckten Belastungsfaktoren auch Interventionsmaßnahmen ergriffen werden sollen. Bei 13% der Kommunen geschah diese Maßnahmenergreifung direkt im Anschluss, während wiederum 13% erklären, dass die Maßnahmenergreifung bei ihnen ein Jahr und länger benötigte. Einzelne Rückmeldungen zeigten, dass insbesondere bei Bereichen mit besonders hoher Belastung eine sofortige Maßnahmenumsetzung erfolgte, während sich oftmals aufgrund von Corona in anderen Bereichen die Umsetzung verzögert hatte.

5.7 Problematik in der Praxis

Um den Kommunen die Möglichkeit zu bieten, ihre Probleme und Unklarheiten näher zu definieren, war die zugehörige Frage mit einer offenen Antwortmöglichkeit ausgestattet. Einige der Kommunen nutzten dies, um ihre Probleme auszuführen.

Abbildung 10: Probleme und Unklarheiten in der Praxis



Quelle: eigene Darstellung.

Das Hauptproblem bei der Durchführung lag bei 55% der Kommunen in den fehlenden personellen Ressourcen, dicht gefolgt von dem hohen, zeitlichen Arbeitsaufwand mit 52%.
28% geben weiter an, dass ihnen nicht ganz klar war, was von ihnen verlangt wird. Diese inhaltlichen Unklarheiten stellten für sie ein Problem in der Planung und Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung dar.
Doch auch die Psyche als Tabuthema spielte in der Praxis eine große Rolle. Ungefähr ein Fünftel der Verantwortlichen erläuterte, dass bei ihnen das Problem bestand, dass sich die Beschäftigten oder auch die Vorgesetzten nicht auf das Thema einlassen wollten. Hierzu führte ein Befragter näher dazu aus, dass es sich schwierig gestaltete, Teilnehmer für eine Befragung zu finden, „[…] da […] das Thema „psychische Belastung“ erstmal abschreckt“. Es gestalte sich schwierig, eine Akzeptanz unter den Beschäftigten für dieses Thema zu schaffen, und manchmal fehle selbst der Rückhalt der Führungsebene.

5.8 Zufriedenheit und Einschätzung der Kommunen

Am Ende der Umfrage wurde die persönliche Einschätzung der Verantwortlichen zur Durchführung ihrer psychischen Gefährdungsbeurteilung erfragt. Diese sollten ihre Zufriedenheit mit dem Ergebnis anhand des Schulnotensystems bewerten. Daraus ergab sich als Mittelwert die Note 2,56, wobei sich mit 45% die Mehrheit für die Note 2 (gut) entschieden hat. Bei einer direkten Nachfrage, ob die Verantwortlichen bereits einen Nutzen feststellen kommen, bejahten 46% dies.
Sowohl bei Kommunen, welche die psychische Gefährdungsbeurteilung bereits durchgeführt haben, als auch bei den Kommunen, bei welchen die Umsetzung noch nicht erfolgt ist wurde des Weiteren ihre Einschätzung über den Nutzen für den Arbeitgeber und die Wirkung für die Beschäftigten erfragt.
Kommunen, bei welchen die psychische Gefährdungsbeurteilung bereits erfolgt ist, bewerten den Nutzen für den Arbeitgeber mit einer durchschnittlichen Note von 2,53, wobei lediglich 2% überhaupt keinen Nutzen für den Arbeitgeber erkennen konnten. Kommunen ohne bisherige Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung hingegen schätzen den Nutzen geringer ein. Hier ergibt

sich eine durchschnittliche Benotung von 3,0, wobei 3% überhaupt keinen Nutzen für den Arbeitgeber darin sehen.

Hinsichtlich der Wirkung für die Beschäftigten ergibt sich ein ähnliches Bild. Bei den Kommunen, welche die psychische Gefährdungsbeurteilung bereits durchgeführt haben, ergab sich hier eine Durchschnittsbenotung von 2,52, während die restlichen Kommunen die Wirkung mit einem Mittelwert von 2,83 einschätzen. Dieses Ergebnis zeigt, dass sich mit Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung der Blick auf den Nutzen und die Akzeptanz doch ein wenig verändert. Auch wenn es sich lediglich um einen geringen positiven Effekt handelt, zeigt sich mit dieser Auswertung doch deutlich, dass die psychische Gefährdungsbeurteilung von Kommunen, die sie bereits umgesetzt haben, als sinnvoll erachtet wird. Durch diese geringe Abweichung zeigt sich, dass die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sehr wohl einen Effekt auf die Wahrnehmung der Verantwortlichen hat.

5.9 Psychische Gefährdungsbeurteilung und Corona

Die Coronapandemie und die dazugehörigen strengen Kontaktbeschränkungen und Maßnahmen verursachten bei einigen Kommunen auch eine Verzögerung der Umsetzung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung. Bei Kommunen, welche mit der Durchführung noch nicht begonnen haben, wurden neue Prioritäten gesetzt. Die psychische Gefährdungsbeurteilung wird dabei weiter hintenangestellt, da aufgrund von Corona andere, dringende Dinge anstehen oder die Personalkapazität ausgeschöpft ist. Aber auch bei Kommunen, welche sich bereits mitten in der Umsetzung befinden, musste der Zeitplan verändert und angepasst werden. Oftmals verzögert sich hier die Maßnahmenumsetzung. Selbst die bereits begonnene psychische Gefährdungsbeurteilung konnte oftmals noch nicht abgeschlossen werden, da aufgrund der Kontaktbeschränkung und der Arbeit im Homeoffice die geplanten Workshops nicht umgesetzt werden konnten.

6 Zusammenfassung und Handlungsempfehlung

Jedes Jahr aufs Neue sind die Gesundheitsreporte verschiedenster Krankenkassen sich einig: Die öffentliche Verwaltung zählt im Branchenvergleich bei Krankheits- und Abwesenheitstagen im Bereich psychischer Erkrankungen zur Spitzengruppe. Beim Lesen solcher Ergebnisse ergibt sich hierbei oftmals die Frage, woraus dieser hohe Wert resultiert und ob er sich nicht verhindern ließe. Der Gesetzgeber hat mit Einführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung bereits eine Möglichkeit geliefert, um diese beiden Fragen zu beantworten. Mit der Einführung dieser Pflicht wurde eine Grundlage geschaffen, welche es Arbeitgebern ermöglicht, interne Belastungen und Probleme aufzudecken und zu bewerten, um anschließend Gegenmaßnahmen entwickeln und ergreifen zu können. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bietet dem Arbeitgeber die Möglichkeit, arbeitsplatzbezogene Problemfelder aufzudecken und Maßnahmen ergreifen zu können, um seinen Beschäftigten ein möglichst gesundes Arbeitsumfeld und Arbeitsklima anbieten zu können. Für die Umsetzung dieser gesetzlichen Verpflichtung lässt der Gesetzgeber den Arbeitgebern dabei beinahe gänzlich freie Hand.

Im Allgemeinen sollte also anzunehmen sein, dass sich die Abwesenheitstage oder die Fluktuationsrate in der öffentlichen Verwaltung stetig verringern, wenn durch eine solche Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen die Situation gebessert wird. Doch besonders mit Hinblick auf die bisher schlechte Umsetzungsquote wird schnell klar, wieso die gewünschte Wirkung bisher ausbleibt. Um die Gründe hierfür herauszufinden, war das Ziel dieser Bachelorthesis neben der Erfragung des Standes der Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung in den Kommunalverwaltungen Baden-Württembergs auch die Aufdeckung von Problematiken und Unklarheiten während der Umsetzung. Des Weiteren sollten die Gründe für eine fehlende Durchführung analysiert werden. Die Bedeutung und der Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung sollten herausgearbeitet werden, um diese den Kommunen nochmals näher bringen zu können und um im Folgenden Handlungsempfehlungen an die Kommunen aussprechen zu können.

Das Ergebnis der repräsentativen Umfrage unter den Kommunalverwaltungen in Baden-Württemberg ist schockierend. Dass ca. 80% der Kommunen sich kaum mit dieser gesetzlichen Verpflichtung auseinandergesetzt haben zeigt, dass sich nur wenige Verwaltungen den Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung tatsächlich vor Augen geführt haben. Der Hintergrund der psychischen Gefährdungsbeurteilung, psychische Belastungen bereits vor der Entstehung psychischer Erkrankungen zu erkennen und möglichst zu verhindern, wurde außerdem leider von einigen Verantwortlichen missverstanden, sodass beim Anblick des Arbeits- und Zeitaufwandes auf eine komplexe Umsetzung dieses Themas in den vergangenen acht Jahren oftmals verzichtet wurde.

Deutlich erkennbar ergab sich aus der Umfrage, dass sich insbesondere kleinere Kommunen mit der Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung schwertun. Diese befürchten oftmals, dass Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sind und zweifeln damit einhergehend die Ehrlichkeit der Beschäftigten bei der Befragung an. Aber auch in größeren Kommunen gibt es Schwierigkeiten, das Thema anzugehen. Es fehlt hier häufig an Verständnis für psychische Belastungen oder das Thema einer psychischen Gefährdungsbeurteilung liegt nicht an erster Stelle der Prioritätenliste. Weiter ließ sich auch bei den bereits durchgeführten psychischen Gefährdungsbeurteilungen erkennen, dass vor allem fehlende personelle Ressourcen und der hohe zeitliche Arbeitsaufwand die Auseinandersetzung mit dem Thema und dessen Umsetzung negativ beeinflussten und beschränkten. Was sich bereits laut einigen Rückmeldungen von Gemeindeverwaltungen bewährt hat, soll an dieser Stelle auch an andere Kommunen weitergegeben werden: Insbesondere, wenn die Umsetzung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung bisher an fehlenden personellen Ressourcen und dem hohen Arbeitsaufwand scheiterte, empfiehlt sich, einen Praktikanten im gehobenen Dienst mit dieser Thematik vertraut zu machen. Durch den meist nur kurzen aber intensiven Aufenthalt der Praktikanten gelingt es diesen, eine objektive Betrachtung zu gewährleisten und nicht subjektiv zu werten und Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte zu ziehen. Sie haben als zusätzliche Arbeitskraft die Kapazität, sich in das Thema der psychischen Gefährdungsbeurteilung einzuarbeiten und können eine Analyse unabhängig von den Eigenheiten der

jeweiligen Kommunalverwaltung durchzuführen. Um Akzeptanz und Verständnis für dieses Thema innerhalb der Verwaltung zu gewinnen, sollten die Beschäftigten vor Beginn des Verfahrens über die Hintergründe und die Absicht einer psychischen Gefährdungsbeurteilung informiert und aufgeklärt werden. Um sich die Bewertung psychischer Belastungsfaktoren zu erleichtern bietet sich zudem in einem weiteren Schritt an, ein erprobtes, standardisiertes Verfahren mit vorgegebenen Grenzwerten auszuwählen oder die Ermittlung und Bewertung zur Durchführung an einen Experten abzugeben. Zumindest die teilweise Hinzuziehung eines Experten empfiehlt sich, sofern kein standardisiertes Verfahren verwendet wird. Wie das in der Einleitung genannte Kompetenzzentrum der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg, bietet auch beispielsweise die UKBW den Behörden Unterstützung bei der Umsetzung an. Durch die Einbeziehung externer Experten und Berater kann auch verhindert werden, dass einzelne Beschäftigte Rückschlüsse auf sich und davon eingeschlossen Konsequenzen befürchten. Die Kosten, welche für die Durchführung anfallen, werden sich wie im Kapitel 3.4 erläutert, mit dem Laufe der Zeit amortisieren. Auf lange Sicht entsteht sogar ein großes Plus für die Kommune durch verminderte Fehlzeiten und geringere Fluktuation. Ursächlich für diese Besserung ist hierbei vor allem die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes und Arbeitsklimas, wodurch gleichzeitig die Zufriedenheit und die Gesundheit der Beschäftigten gesteigert wird.

Wichtig ist weiter, den Beschäftigten im Anschluss an die Ermittlung der Belastungsfaktoren zu zeigen, dass eine Maßnahmenumsetzung auch tatsächlich stattfindet. Die psychische Gefährdungsanalyse sollte nicht nach der Ermittlung und Bewertung der Belastungsfaktoren ins Stocken geraten, ohne dass den Beschäftigten eine baldige Umsetzung von Gegenmaßnahmen kommuniziert wird. Natürlich spielt eine solche Maßnahmenumsetzung oftmals eine große finanzielle Rolle und kann in einigen Fällen möglicherweise auch gar nicht umgesetzt werden, beispielsweise aufgrund denkmalschutzrechtlicher, baurechtlicher o.ä. Regelungen. Dennoch ist an dieser Stelle Kommunikation und Transparenz gefragt, damit sich die Beschäftigten ernstgenommen fühlen und die Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung in ihrer Kommune auch ernst nehmen

können. Nur so findet die Umsetzung Akzeptanz unter den Beschäftigten und Führungskräften und kann auch für die Zukunft bestehen. Damit die gewünschte Wirkung eintreten kann, sollte im Anschluss an die Maßnahmenergreifung eine Wirksamkeitskontrolle durchgeführt werden. Denn nur durch wirksam umgesetzte Maßnahmen, kann sich die Gesamtsituation in der Verwaltung auch tatsächlich bessern. Die Gefährdungsbeurteilung sollte für eine Fortschreibung in der Zukunft dokumentiert werden, wobei sich auch hier empfiehlt, auf bereits vorhandene Dokumentationsformulare zurückzugreifen. Diese haben sich bereits in der Vergangenheit bewährt und verringern den Arbeitsaufwand im Sinne eines Neuentwicklungsaufwandes eines solchen Formulars.

Die Umfrage zu dieser Bachelorarbeit hat gezeigt, dass vielen Kommunen die Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung sehr wichtig ist. Auch wenn die Durchführung bisher noch nicht stattfand, steht das Thema doch bei vielen der befragten Verwaltungen für die Zukunft auf der Agenda. Auch die wenigen Kommunen, welchen das Thema gänzlich unbekannt war, zeigten großes Interesse. Daher ist anzunehmen, dass die Zahl der durchgeführten, psychischen Gefährdungsbeurteilungen in den nächsten Jahren nochmals zusehends steigen wird. Für eine weitere Bachelorarbeit in naher Zukunft wäre sicherlich eine erneute Befragung der Kommunen in Baden-Württemberg interessant. Durch meine Umfrage wurde nach Rückmeldung einzelner Verantwortlicher das Thema „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen“ erneut in Erinnerung gerufen. Es wurden Gemeindeverwaltungen angesprochen, welche zuvor noch nie von dieser gesetzlichen Pflicht gehört hatten oder welche die Umsetzung bisher aufgrund ihrer Gemeindegröße für sich selbst ausgeschlossen hatten. Der Wunsch einiger Kommunen, die theoretischen Inhalte sowie die Ergebnisse dieser Umfrage im Anschluss zu erhalten, zeigt das prinzipielle Interesse an diesem Thema. Spannend wäre weitergehend auch die Erforschung der Auswirkungen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung auf die Beschäftigten selbst. Wenn sich der theoretische Nutzen auch anhand der Praxis aufzeigen lässt, würde das die Akzeptanz einer Gefährdungsbeurteilung stärken und die Teilnahmebereitschaft mit Sicherheit enorm steigern. Wenn sich intern die Nachfrage nach der Umsetzung

einer psychischen Gefährdungsbeurteilung ergibt, übertragt sich das auch auf die zuständigen Ebenen, sodass einer Durchführung nichts mehr im Wege steht.

Zusammenfassend wäre eine solche Umsetzung in der derzeitigen Situation und in dem Wandel, in dem sich die öffentliche Verwaltung befindet, äußerst wünschenswert. Nicht nur mit Hinblick auf die Corona-bedingte Mehrarbeit, welche die Kommunen seit vergangenem Jahr belastet und teilweise sogar überlastet, sollten die arbeitsbedingten psychischen Belastungen ermittelt und bewertet werden, um eventuelle zukünftige psychische Erkrankungen zu vermeiden. Auch der bereits vorherrschende Fachkräftemangel und die hohe Anzahl an Krankheits- und Abwesenheitstagen in der öffentlichen Verwaltung erwarten solche Anpassungen und Veränderungen.

7 Fazit

Die Kommunen Baden-Württembergs befinden sich auf dem richtigen Weg. Auch wenn die derzeitige Quote von ca. 22% ausbaufähig ist, so stehen für die nähere Zukunft doch einige geplante Durchführungen bevor. Aus meiner Sicht kann den Kommunen zu einer Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung definitiv geraten werden. Obwohl eine solche Durchführung viel Zeit in Anspruch nimmt und hohen Arbeitsaufwand mit sich bringt: das Ergebnis lohnt sich! Was ist wichtiger, als zufriedene und gesunde Mitarbeiter? Oftmals hilft es auch, sich selbst zu hinterfragen: Gibt es denn überhaupt nichts, was mich an meiner eigenen Arbeitsstelle stört oder belastet? Vermutlich kann kaum ein Beschäftigter behaupten, er habe überhaupt nichts an seiner Stelle auszusetzen. Oftmals sind die vorhandenen Differenzen sogar offensichtlich und Probleme bereits lange bekannt. In diesen Fällen sollten die Probleme nicht ausgesessen werden, sondern aufgedeckt und angesprochen werden. Man darf in diesen Situationen keine Angst haben, was andere von den Problemen denken könnten, sondern man sollte stets die eigene Gesundheit an erster Stelle stehen haben. Auch wenn einige Punkte bei der Bewertung keine psychische Belastung darstellen oder im späteren Verlauf an der Maßnahmenumsetzung scheitern, sollte nicht bereits zu Beginn der Gefährdungsbeurteilung aufgegeben werden. Wichtig ist, Problemfelder und Belastungen aufzudecken, auch wenn hier möglicherweise erst in späterer Zukunft Maßnahmen ergriffen werden können. Unehrlichkeit und Desinteresse bringt an dieser Stelle weder den Beschäftigten selbst, noch die Bürgermeister und Führungskräfte weiter. Wo die Gefahr einer psychischen Belastung besteht, sollte diese aufgedeckt, vermindert und bestenfalls behoben werden. Nur so kann die Gesamtsituation in der öffentlichen Verwaltung zukünftig und langfristig verbessert werden und eine tolle, attraktive Arbeitsumgebung geschaffen werden.

„Wer nicht jeden Tag etwas Zeit für seine Gesundheit aufbringt,
muss eines Tages sehr viel Zeit für die Krankheit opfern.“
Sebastian Kneipp, bayrischer Pfarrer und Hydrotherapeut, (1821 – 1897)

Anlagen

Anlage 1: Constitution of the WHO

CONSTITUTION
OF THE WORLD HEALTH ORGANIZATION[1]

THE STATES Parties to this Constitution declare, in conformity with the Charter of the United Nations, that the following principles are basic to the happiness, harmonious relations and security of all peoples:

Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.

The enjoyment of the highest attainable standard of health is one of the fundamental rights of every human being without distinction of race, religion, political belief, economic or social condition.

The health of all peoples is fundamental to the attainment of peace and security and is dependent upon the fullest co-operation of individuals and States.

The achievement of any State in the promotion and protection of health is of value to all.

Unequal development in different countries in the promotion of health and control of disease, especially communicable disease, is a common danger.

Healthy development of the child is of basic importance; the ability to live harmoniously in a changing total environment is essential to such development.

The extension to all peoples of the benefits of medical, psychological and related knowledge is essential to the fullest attainment of health.

Informed opinion and active co-operation on the part of the public are of the utmost importance in the improvement of the health of the people.

Governments have a responsibility for the health of their peoples which can be fulfilled only by the provision of adequate health and social measures.

ACCEPTING THESE PRINCIPLES, and for the purpose of co-operation among themselves and with others to promote and protect the health of all peoples, the Contracting Parties agree to the present Constitution and

[1] The Constitution was adopted by the International Health Conference held in New York from 19 June to 22 July 1946, signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States (*Off. Rec. Wld Hlth Org.*, **2**, 100), and entered into force on 7 April 1948. Amendments adopted by the Twenty-sixth, Twenty-ninth, Thirty-ninth and Fifty-first World Health Assemblies (resolutions WHA26.37, WHA29.38, WHA39.6 and WHA51.23) came into force on 3 February 1977, 20 January 1984, 11 July 1994 and 15 September 2005 respectively and are incorporated in the present text.

– 1 –

Anlage 2: Dialog Nr.42 der HVF, Ausgabe Juni 2020

Kompetenzzentrum für Arbeit, Organisation und Personalmanagement

Prof. Dr.
Anna Steidle

Institutsleiterin

Prof. Dr.
Martin Sauerland

Institutsleiter

Der Anteil psychischer Erkrankungen, wie zum Beispiel Burnout, Angststörungen oder Suchterkrankungen, ist an der Gesamtzahl krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeitstage in Deutschland seit dem Jahr 2000 um mehr als 50 % angestiegen, während andere Krankheitsarten, wie zum Beispiel Herz-Kreislauf-, Atemwegs-, Verdauungs- oder Muskel-Skelett-Erkrankungen, leicht rückläufig sind.[1] In der öffentlichen Verwaltung ist der Anteil psychischer Erkrankungen nach Daten des DAK-Gesundheitsreports 2015 im Branchenvergleich am zweithöchsten.[2]

Die Kosten, die durch krankheitsbedingte Fehlzeiten entstehen, sind enorm,[3] eingedenk der Produktivitätsausfälle, der Zusatzbelastungen, die für die anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch für Führungskräfte entstehen, die sodann Aufgaben umschichten, neu organisieren oder selbst übernehmen müssen. Modellrechnungen von Krankenversicherern zeigen, dass ein Krankenstand von zehn Prozent (also zum Beispiel durchschnittlich 20 Erkrankte von 200 Beschäftigten pro Jahr) bei kalkulierten täglichen Kosten von durchschnittlich 400 Euro pro fehlender Person bereits zu einem Verlust von 1,76 Million Euro pro Jahr für eine betroffene Organisation führt. Neben diesen negativen ökonomischen Folgen sind selbstverständlich auch noch das individuell erzeugte Leid, die Demotivierung und die Arbeitsunzufriedenheit aufseiten der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erwähnen, die mit psychischen Erkrankungen zumeist einhergehen.

§ 4 Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz schreibt aus diesen und weiteren Gründen seit 2013 eine „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen" für alle Arbeitsplätze vor. Auf der Basis empirisch belegter Belastungs-Beanspruchungsmodelle soll demnach das Ausmaß der psychischen Belastungsfaktoren für verschiedene Arbeitstätigkeiten ermittelt und insbesondere Maßnahmen zu deren Reduktion ergriffen werden.

Vielen Behörden ist die Pflicht zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zwar bekannt, jedoch herrschen verbreitet Missverständnisse und Unsicherheiten vor, zum Beispiel hinsichtlich der relevanten Messverfahren, einzuhaltender Grenzwerte, auch bezüglich der Datenobjektivierung und geeigneter Interventionsmaßnahmen.

Dabei kann die Gefährdungsbeurteilung für Organisationen einen enormen Nutzen stiften. Mit ihrer Hilfe lassen sich Arbeitsbelastungen identifizieren, Verbesserungspotenziale erkennen und Problemursachen aufdecken (zum Beispiel für hohe Fluktuationsraten, einen hohen Krankenstand oder gar Sabotageakte). Die Gefährdungsbeurteilung stellt darüber hinaus eine empirisch gesicherte Basis für die Implementierung eines bedarfsgerechten und effektiven behördlichen Gesundheitsmanagements dar.

Wie dem Gesetzestext zu entnehmen ist, müssen nämlich aus der Gefährdungsbeurteilung auch Maßnahmen abgeleitet und durchgeführt werden, die geeignet sind, festgestellte Gefährdungen zu beheben und sonstigen Gefährdungen nach Möglichkeit präventiv zu begegnen. Doch auch diesbezüglich sind Unwissenheit und Unsicherheit weit verbreitet.

Forschungsaktivitäten

Forschungs- und Praxisprojekte, die an unserem Institut durchgeführt werden, beziehen sich daher zumeist auf die Unterstützung von Behörden bei der Erfüllung ihrer Verpflichtung zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, und zwar in vielfältiger Hinsicht:

- Wir haben ein objektives, reliables, valides und ökonomisches Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung entwickelt, das speziell für die Bedingungen in der öffentlichen Verwaltung konzipiert ist.
- Wir führen die Gefährdungsbeurteilung bei Bedarf mit unserem Instrument in Verwaltungen durch (und liefern entsprechende Benchmarks).
- Wir schulen Behördenvertreter darin, die Gefährdungsbeurteilung selbst durchzuführen und konzipieren entsprechendes Informationsmaterial.
- Wir planen und evaluieren entsprechende Interventionsmaßnahmen.
- Wir erschaffen ein Netzwerk und ein Forum für effektive Präventionsangebote.
- Wir erforschen grundlagenwissenschaftlich innovative Lösungen für dabei auftretende typische Herausforderungen.

Das Kompetenzzentrum bietet Verwaltungen in Baden-Württemberg in einem ersten Schritt an, die Gefährdungsbeurteilung seitens der Hochschule durchführen zu lassen oder, sofern dies nicht gewünscht ist, entsprechende Anleitungen und einschlägiges Informationsmaterial zur Verfügung zu stellen oder zumindest beratend zur Seite zu stehen. Im Rahmen dieses Prozesses können sodann reichhaltige Vergleichsdaten von anderen Verwaltungen aggregiert und wechselseitig anonymisiert zur Verfügung gestellt werden.

Die Status-quo-Diagnose und -Beurteilung der gesundheitsrelevanten Parameter in den Verwaltungen ist jedoch lediglich der Ausgangpunkt für die Entwicklung, Erforschung und Evaluation der Effektivität von gesundheitsdienlichen Interventionsmaßnahmen im Allgemeinen. Dabei kann es sich zum Beispiel um ursachenbezogene

oder problemlösende Maßnahmen handeln, die sich direkt aus der Gefährdungsdiagnostik ergeben. Doch auch innovative Lösungen für typische Herausforderungen im Gesundheitsmanagement (zum Beispiel geringe Beteiligungsquote, Beteiligung primär derjenigen, die es „nicht nötig" haben, fehlende Erfolgsevaluation, interindividuelle Hemmnisse etc.) werden intensiv erforscht.

Zukünftig soll überdies ein Forum erschaffen werden, das darauf abzielt, Verwaltungen lokal und regional bezüglich ihres präventiven Gesundheitsangebots und des vorliegenden Erfahrungsschatzes (Best Practice) zu vernetzen und die jeweiligen Mitarbeiter der vernetzten Verwaltungen über entsprechende Angebote zu informieren und wechselseitig partizipieren zu lassen.

Kooperationspartner aus der Praxis

Das Kompetenzzentrum verfügt über umfängliche Erfahrungen in den genannten Bereichen. Bisherige Partner, mit denen eine erfolgreiche Umsetzung gelang, waren z. B. die AUVESY GmbH, die Energie-Südwest AG, das Klinikum Südliche Weinstraße, die Hornbach AG und viele weitere Unternehmen und Verwaltungen.

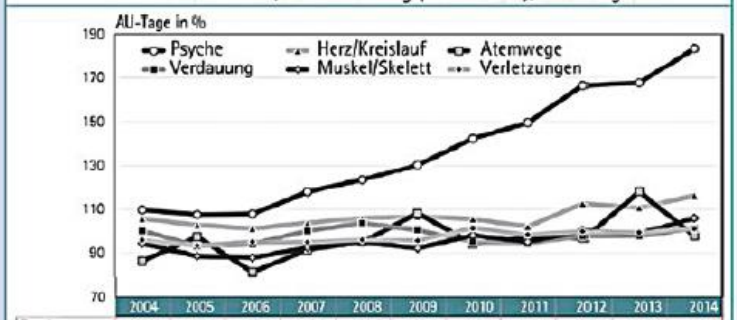
Quellen

[1] Badura, B., Ducki, H., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (2011). AOK-Fehlzeitenreport. Wissenschaftliches Institut der AOK. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Führung und Gesundheit. Berlin: Springer.

[2] DAK Gesundheitsreport, Kord, M. (2015). Abgerufen am 28.01.2020: https://www.dak.de/dak/bundesthemen/gesundheitsreport-2015-2109048.html

[3] Sagie, A., Birati, A. & Tziner, A. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. Applied Psychology: An International Review, 51, 67-89.

Abbildung 6: Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten in den Jahren 2004 – 2014, Indexdarstellung (2003=100%), AOK-Mitglieder



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Psyche	109,6	107,5	107,8	117,6	123,2	130,3	142,3	149,6	168,3	167,5	183,7
Herz/Kreislauf	105,6	102,8	101,1	103,7	105,7	106,7	105,4	102,0	112,5	110,7	116,0
Atemwege	86,3	97,3	81,3	91,4	95,0	108,1	94,2	97,1	96,8	117,8	97,8
Verdauung	100,1	93,1	94,0	100,1	103,6	100,4	95,0	94,3	97,7	97,8	101,2
Muskel/Skelett	94,2	88,5	87,8	92,3	94,8	92,1	98,0	95,0	100,2	98,8	105,8
Verletzungen	95,8	93,2	94,9	94,8	95,9	95,5	101,3	98,3	99,8	99,3	101,0

Anstieg der psychischen Erkrankungen (Arbeitsunfähigkeitstage der AOK-Mitglieder nach Krankheitsarten; Quelle: AOK Gesundheitsreport, 2016)

Anlage 3: Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung

STUDIE

Der Verwaltung geht das Personal aus

VON SVEN ASTHEIMER - AKTUALISIERT AM 11.07.2012 - 05:00

In den öffentlichen Verwaltungen gibt es Personalprobleme. Vier von fünf Entscheidern rechnen damit, künftig nicht mehr genügend qualifiziertes Personal zu finden. Das hat ein Studie des Beratungsunternehmens Steria Mummert und des F.A.Z.-Instituts ergeben.

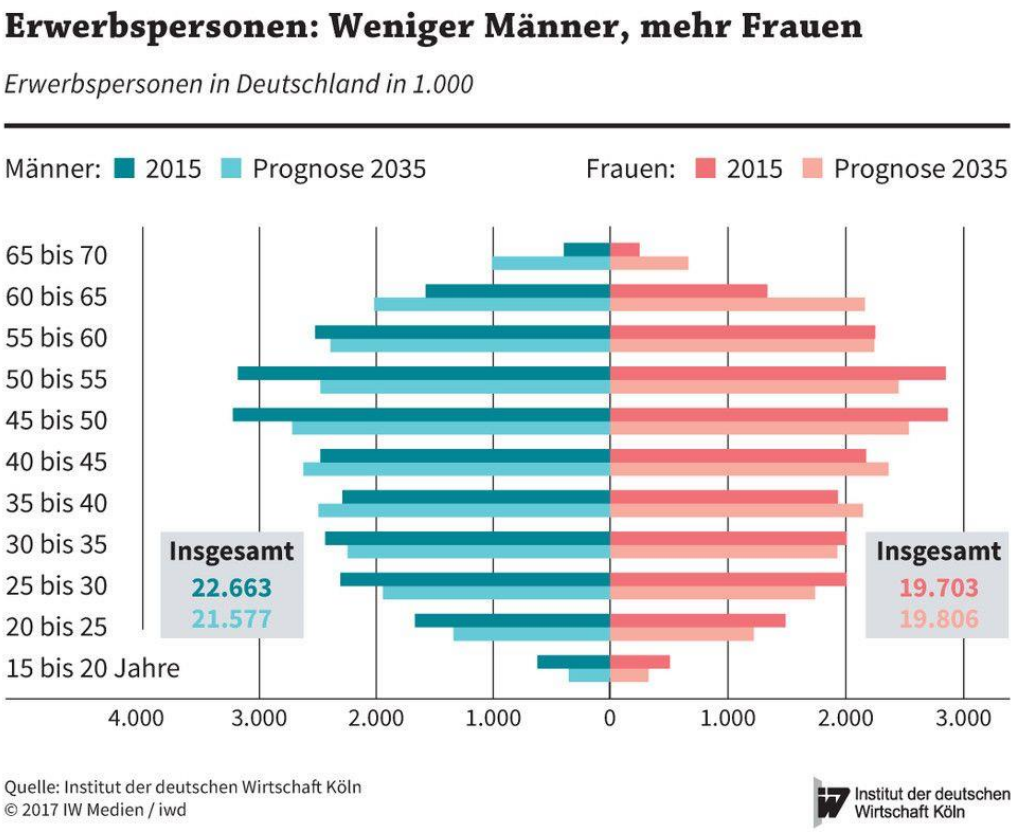
MERKEN 24 | 10 | 2 Min.

Deutschlands größter Arbeitgeber steht in den kommenden Jahren vor erheblichen Personalproblemen. In den öffentlichen Verwaltungen rechnen vier von fünf Entscheidern damit, künftig nicht mehr genügend qualifiziertes Personal zu finden. Insbesondere in den Landesbehörden sind fehlende Fachkräfte ein Problem, wie ein Studie des Beratungsunternehmens Steria Mummert und des F.A.Z.-Instituts ergeben hat.

ANZEIGE

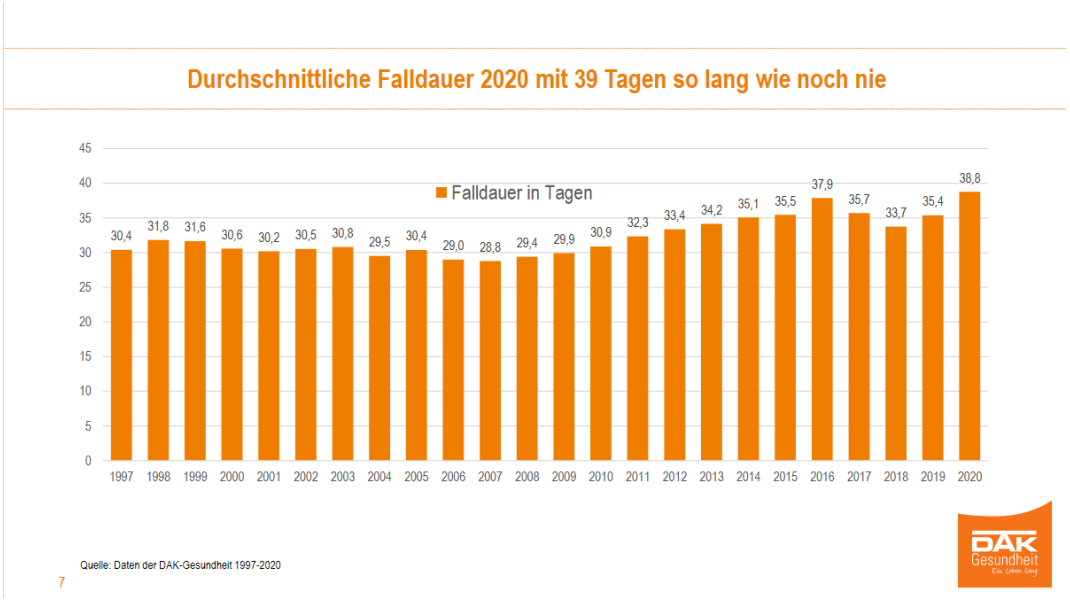
Quelle: Studie: Der Verwaltung geht das Personal aus - Karriere & HochSchule - FAZ (Aufruf am 15.04.2021)

Anlage 4: Entwicklung der erwerbstätigen Personen im demografischen Wandel



Quelle: Achtung, demografischer Wandel - iwd.de (Aufruf am 15.04.2021)

Anlage 5: Durchschnittliche Falldauer 2020



Anlage 6: Unterscheidung Gefährdungsbeurteilung und BGF

D. Gefährdungsbeurteilung und freiwillige betriebliche Gesundheitsförderung

Bei der Diskussion um psychische Belastung werden vielfach die sehr unterschiedlichen Handlungsfelder Gefährdungsbeurteilung und Betriebliche Gesundheitsförderung vermischt. Während es sich bei der Gefährdungsbeurteilung um eine **gesetzliche Aufgabe** nach dem ArbSchG handelt, sind Aktivitäten in der Gesundheitsförderung ein **freiwilliges Angebot** des Arbeitgebers. Eine Trennung beider Bereiche im Unternehmen ist daher sinnvoll.

Gefährdungsbeurteilung (ArbSchG)	**Betriebliche Gesundheitsförderung**
Tätigkeits- bzw. arbeitsplatzbezogen	Individuen- und organisationsbezogen
Untersucht die objektiven Gefährdungspotenziale einer Tätigkeit oder eines Arbeitsplatzes	Untersucht Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse unter Berücksichtigung der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten
Bezieht sich auf die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren durch überwiegend verhältnispräventive Maßnahmen	Bezieht sich überwiegend auf verhaltenspräventive Maßnahmen für den Einzelnen
Ist eine Arbeitgeberpflicht und unterliegt der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG	Ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers und daher nicht mitbestimmungspflichtig
Ziel: Vermeidung arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen durch Ermittlung und Umsetzung der erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen	Ziel: Förderung von Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation mit passgenauen betrieblichen Maßnahmen über den gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus

E. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung

Gesundheit ist nicht teilbar, körperliche und seelische Gesundheit hängen zusammen und bedingen einander. Deshalb gibt es **keine** Pflicht zu einer **gesonderten** Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, wie sie gelegentlich in Unternehmen gefordert wird. Vielmehr gilt, dass der Arbeitgeber im Rahmen der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung auch zu prüfen hat, ob eine Gefährdung durch psychische Belastung besteht.[1]

Zur Klarstellung dieses bereits heute geltenden Grundsatzes soll das ArbSchG in § 5 Abs. 3 Nr. 6 künftig ausdrücklich um den Gefährdungsfaktor „psychische Belastungen bei der Arbeit" ergänzt werden. Der Bundestag hat den entsprechenden Gesetzentwurf am 27. Juni 2013 verabschiedet. Das nicht zustimmungspflichtige Gesetz wird voraussichtlich Ende September 2013 den Bundesrat passieren.

Durch die Formulierung „bei der Arbeit" wird - so die Begründung des Gesetzentwurfs - deutlich gemacht, dass die Klarstellung nicht bezweckt, den Gesundheitszustand der Beschäftigten generell im Hinblick auf alle Lebensumstände zu verbessern.[2] Die Schutzmaßnahmen betreffen ausschließlich Gefährdungen für die physische oder die psychische Gesundheit der Beschäftigten **durch die Arbeit**. Andere Beeinträchtigungen liegen außerhalb des Schutzzwecks

[1] Im Ergebnis BAG, Urteil vom 12. August 2008, 9 AZR 1117/06, Rn. 23; *Kothe*, in: Kollmer/Klindt, ArbSchG, 2. Aufl. 2011, § 2, Rn. 30; *Gutjahr/Hampe*, DB 2012, S. 1208; *Gaul*, DB 2013, S. 60.
[2] BT-Drucks. 811/12 vom 21. Dezember 2012, S. 37.

Quelle: Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz - PDF Free Download (docplayer.org) (Aufruf am 14.04.2021)

Anlage 7: Leitlinie der GDA

http://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile

(Aufruf am 03.08.2021)

Anlage 8: Checkliste der GDA zu Belastungsfaktoren

Anhang 3: Checkliste „Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung“

Diese Checkliste kann zur Klärung herangezogen werden, ob die für den jeweiligen Betrieb wesentlichen Merkmale aus den Themenbereichen „Arbeitsaufgabe“, „Arbeitsorganisation“, „erkennbare soziale Faktoren“, „Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel“ berücksichtigt wurden. Es handelt sich um eine exemplarische Auflistung der wesentlichen Faktoren dieser Merkmalsbereiche sowie der Nennung einiger möglicherweise kritischer Ausprägungen. Sollten diese Ausprägungen vorliegen, ist zu erwarten, dass in der Gefährdungsbeurteilung darauf Bezug genommen wird.

Bei der Durchführung von Aktionen in speziellen Branchen ist diese Liste entsprechend zu konkretisieren:

1. Merkmalsbereich: „Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe“	**Mögliche kritische Ausprägung**
1.1 Vollständigkeit der Aufgabe	Tätigkeit enthält: • nur vorbereitende oder • nur ausführende oder • nur kontrollierende Handlungen
1.2 Handlungsspielraum	Der/die Beschäftigte(n) hat/haben keinen Einfluss auf: • Arbeitsinhalt • Arbeitspensum • Arbeitsmethoden /- verfahren • Reihenfolge der Tätigkeiten
1.3 Variabilität (Abwechslungsreichtum)	Einseitige Anforderungen: • wenige, ähnliche Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel • häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen in kurzen Takten
1.4 Information/Informationsangebot	• zu umfangreich (Reizüberflutung) • zu gering (lange Zeiten ohne neue Information) • ungünstig dargeboten • lückenhaft (wichtige Informationen fehlen)
1.5 Verantwortung	• unklare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

21

1.6 Qualifikation	• Tätigkeiten entsprechen nicht der Qualifikation der Beschäftigten (Über-/Unterforderung) • unzureichende Einweisung/Einarbeitung in die Tätigkeit
1.7 Emotionale Inanspruchnahme	• durch das Erleben emotional stark berührender Ereignisse (z. B. Umgang mit schwerer Krankheit, Unfällen, Tod) • durch das ständige Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Menschen (z. B. auf Kunden, Patienten, Schüler) • durch permanentes Zeigen geforderter Emotionen unabhängig von eigenen Empfindungen • Bedrohung durch Gewalt durch andere Personen (z. B. Kunden, Patienten)
2. Merkmalsbereich: „Arbeitsorganisation“	**Mögliche kritische Ausprägung**
2.1 Arbeitszeit	• wechselnde oder lange Arbeitszeit • ungünstig gestaltete Schichtarbeit, häufige Nachtarbeit • umfangreiche Überstunden • unzureichendes Pausenregime • Arbeit auf Abruf
2.2 Arbeitsablauf	• Zeitdruck/hohe Arbeitsintensität • häufige Störungen/Unterbrechungen • hohe Taktbindung
2.3 Kommunikation/Kooperation	• isolierter Einzelarbeitsplatz • keine oder geringe Möglichkeit der Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen • keine klar definierten Verantwortungsbereiche

3. Merkmalsbereich: Soziale Beziehungen	**Mögliche kritische Ausprägung**
3.1 Kollegen	• zu geringe/zu hohe Zahl sozialer Kontakte • häufige Streitigkeiten und Konflikte • Art der Konflikte: soziale Drucksituationen • fehlende soziale Unterstützung
3.2 Vorgesetzte	• keine Qualifizierung der Führungskräfte • fehlendes Feed-back, fehlende Anerkennung für erbrachte Leistungen • fehlende Führung, fehlende Unterstützung im Bedarfsfall
4. Merkmalsbereich: Arbeitsumgebung	**Beispiele für negative Wirkungen**
4.1 Physikalische und chemische Faktoren	• Lärm • Beleuchtung • Gefahrstoffe
4.2 Physische Faktoren	• ungünstige ergonomische Gestaltung • schwere körperliche Arbeit
4.3 Arbeitsplatz- und Informationsgestaltung	• ungünstige Arbeitsräume, räumliche Enge • unzureichende Gestaltung von Signalen und Hinweisen
4.4 Arbeitsmittel	• fehlendes oder ungeeignetes Werkzeug bzw. Arbeitsmittel • ungünstige Bedienung oder Einrichtung von Maschinen • unzureichende Softwaregestaltung
5. Merkmalsbereich: Neue Arbeitsformen	**Beispiele für negative Wirkungen**
Diese Merkmale sind nicht Gegenstand des Aufsichtshandelns, spielen aber für die Belastungssituation der Beschäftigten eine Rolle.	• räumliche Mobilität • atypische Arbeitsverhältnisse, diskontinuierliche Berufsverläufe • zeitliche Flexibilisierung, reduzierte Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben

Anlage 9: Art. 5 EU-Rahmenrichtlinie RL89/391 EWG von 1989

ABSCHNITT II

PFLICHTEN DES ARBEITGEBERS

Artikel 5

Allgemeine Vorschrift

(1) Der Arbeitgeber ist verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen.

(2) Zieht ein Arbeitgeber in Anwendung von Artikel 7 Absatz 3 außerbetriebliche Fachleute (Personen oder Dienste) hinzu, so enthebt ihn dies nicht seiner diesbezüglichen Verantwortung.

(3) Die Pflichten der Arbeitnehmer in Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz berühren nicht den Grundsatz der Verantwortung des Arbeitgebers.

(4) Diese Richtlinie steht nicht der Befugnis der Mitgliedstaaten entgegen, den Ausschluß oder die Einschränkung der Verantwortung des Arbeitgebers bei Vorkommnissen vorzusehen, die auf nicht von diesem zu vertretende anormale und unvorhersehbare Umstände oder auf außergewöhnliche Ereignisse zurückzuführen sind, deren Folgen trotz aller Sorgfalt nicht hätten vermieden werden können.

Die Mitgliedstaaten sind nicht verpflichtet, von der in Unterabsatz 1 genannten Möglichkeit Gebrauch zu machen.

Anlage 10: Informationen zum Arbeitsschutzgesetz

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

ARBEITSSCHUTZ

Arbeitsschutzgesetz

Das Arbeitsschutzgesetz regelt für alle Tätigkeitsbereiche die grundlegenden Arbeitsschutzpflichten des Arbeitgebers, die Pflichten und die Rechte der Beschäftigten sowie die Überwachung des Arbeitsschutzes nach diesem Gesetz.

Quelle: BMAS - Arbeitsschutzgesetz (Aufruf am 01.04.2021)

Anlage 11: §1 ArbSchG – Zielsetzung und Anwendungsbereich

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG)

§ 1 Zielsetzung und Anwendungsbereich

(1) Dieses Gesetz dient dazu, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern. Es gilt in allen Tätigkeitsbereichen und findet im Rahmen der Vorgaben des Seerechtsübereinkommens der Vereinten Nationen vom 10. Dezember 1982 (BGBl. 1994 II S. 1799) auch in der ausschließlichen Wirtschaftszone Anwendung.
(2) Dieses Gesetz gilt nicht für den Arbeitsschutz von Hausangestellten in privaten Haushalten. Es gilt nicht für den Arbeitsschutz von Beschäftigten auf Seeschiffen und in Betrieben, die dem Bundesberggesetz unterliegen, soweit dafür entsprechende Rechtsvorschriften bestehen.
(3) Pflichten, die die Arbeitgeber zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit nach sonstigen Rechtsvorschriften haben, bleiben unberührt. Satz 1 gilt entsprechend für Pflichten und Rechte der Beschäftigten. Unberührt bleiben Gesetze, die andere Personen als Arbeitgeber zu Maßnahmen des Arbeitsschutzes verpflichten.
(4) Bei öffentlich-rechtlichen Religionsgemeinschaften treten an die Stelle der Betriebs- oder Personalräte die Mitarbeitervertretungen entsprechend dem kirchlichen Recht.

Anlage 12: §5 ArbSchG – Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG)
§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

(1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
(2) Der Arbeitgeber hat die Beurteilung je nach Art der Tätigkeiten vorzunehmen. Bei gleichartigen Arbeitsbedingungen ist die Beurteilung eines Arbeitsplatzes oder einer Tätigkeit ausreichend.
(3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch

1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

Anlage 13: Grund für die Ergänzung des §5 Abs.3 Nr.6 ArbSchG

ArbSchG: Rechtsgrundlage für den Arbeitsschutz / 4.4 Gefährdungsbeurteilung

Beitrag aus Arbeitsschutz Office

Dr. Peter H. M. Rambach

Der Arbeitgeber muss durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung ermitteln, welche Arbeitsschutzmaßnahmen erforderlich sind (§ 5 ArbSchG). Dies gilt für alle Arbeitsplätze und Tätigkeiten.

Voraussetzung dafür ist, dass sich der Arbeitgeber einen Überblick über die vorhandenen Gefährdungsfaktoren verschafft. Dabei enthält § 5 Abs. 3 ArbSchG eine beispielhafte Aufzählung von Gefährdungsursachen. Danach können sich Gefährdungen insbesondere ergeben durch

- Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
- physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
- Gestaltung, Auswahl und Einsatz von Arbeitsmitteln, v. a. von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen und den Umgang damit,
- Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
- unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.

Seit 25.10.2013 regelt das ArbSchG außerdem ausdrücklich, dass sich eine Gefährdung aus psychischen Belastungen ergeben kann (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG). Dabei handelt es sich jedoch lediglich um eine Klarstellung. Es war bereits vor Inkrafttreten der Gesetzesänderung unstreitig, dass der Gesundheitsbegriff des ArbSchG nicht nur das Freisein von Krankheit oder Gebrechen umfasst, sondern auch die geistig-seelischen Faktoren, die sich auf die Gesundheit auswirken und die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit stehen.

Die im ArbSchG vorgesehene allgemeine Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung wird ergänzt durch spezielle gefährdungsspezifische Ermittlungs- und Beurteilungspflichten, z. B. beim Umgang mit Arbeitsmitteln (§ 3 BetrSichV) und Gefahrstoffen (§ 7 GefStoffV).

Gefährdungsbeurteilung

Der Ermittlung der mit der Arbeit verbundenen Gefährdungsfaktoren (Gefährdungsermittlung) muss die Bewertung der festgestellten Gefährdungen im Hinblick auf das von ihnen ausgehende Risiko (Gefährdungsbewertung) folgen. Dies erfordert einen Vergleich der bestehenden Verhältnisse am Arbeitsplatz (Ist-Zustand) mit dem durch das geltende Arbeitsschutzrecht oder dem Stand der Technik, Arbeitswissenschaft und Arbeitsmedizin vorgegebenen Schutzziel (Soll-Zustand). Daran muss sich die Festlegung der zur Beseitigung der Gefährdungen erforderlichen Abhilfemaßnahmen (Gefährdungsabwehr) anschließen.

Quelle: ArbSchG: Rechtsgrundlage für den Arbeitsschutz / 4.4 Gefährdungsbeurteilung | Arbeitsschutz Office | Arbeitsschutz | Haufe (Aufruf am 31.03.2021)

Anlage 14: §6 ArbSchG - Dokumentation

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG)
§ 6 Dokumentation

(1) Der Arbeitgeber muß über die je nach Art der Tätigkeiten und der Zahl der Beschäftigten erforderlichen Unterlagen verfügen, aus denen das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die von ihm festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung ersichtlich sind. Bei gleichartiger Gefährdungssituation ist es ausreichend, wenn die Unterlagen zusammengefaßte Angaben enthalten.
(2) Unfälle in seinem Betrieb, bei denen ein Beschäftigter getötet oder so verletzt wird, daß er stirbt oder für mehr als drei Tage völlig oder teilweise arbeits- oder dienstunfähig wird, hat der Arbeitgeber zu erfassen.

Anlage 15: §13 ArbSchG – Verantwortliche Personen

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbschG)

§13 Verantwortliche Personen

(1) Verantwortlich für die Erfüllung der sich aus diesem Abschnitt ergebenden Pflichten sind neben dem Arbeitgeber

1. sein gesetzlicher Vertreter,

2. das vertretungsberechtigte Organ einer juristischen Person,

3. der vertretungsberechtigte Gesellschafter einer Personenhandelsgesellschaft,

4. Personen, die mit der Leitung eines Unternehmens oder eines Betriebes beauftragt sind, im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben und Befugnisse,

5. sonstige nach Absatz 2 oder nach einer auf Grund dieses Gesetzes erlassenen Rechtsverordnung oder nach einer Unfallverhütungsvorschrift verpflichtete Personen im Rahmen ihrer Aufgaben und Befugnisse.

(2) Der Arbeitgeber kann zuverlässige und fachkundige Personen schriftlich damit beauftragen, ihm obliegende Aufgaben nach diesem Gesetz in eigener Verantwortung wahrzunehmen.

Anlage 16: Begriff „Verantwortung“

Verantwortung

Definition: Was ist "Verantwortung"?

Mit Verantwortung wird der Umstand bezeichnet, dass jemand gegenüber einer Instanz für sein Handeln Rechenschaft abzulegen hat. Der Begriff Verantwortung entstammt ursprünglich dem Rechtsbereich und wurde dann im christlichen Sprachgebrauch auch als Rechenschaftspflicht des Menschen gegenüber Gott oder dem eigenen Gewissen ausgelegt.

Prof. Dr. Andreas Suchanek
Handelshochschule Leipzig und Wittenberg, Zentrum für Globale Ethik
Autoren dieser Definition

GEPRÜFTES WISSEN
Über 200 Experten aus Wissenschaft und Praxis.
Mehr als 25.000 Stichwörter kostenlos Online.
Das Original: Gabler Wirtschaftslexikon

Ausführliche Definition im Online-Lexikon

Inhaltsverzeichnis

1. Organisation
2. Arbeitsbewertung
3. Wirtschaftsethik

1. Organisation

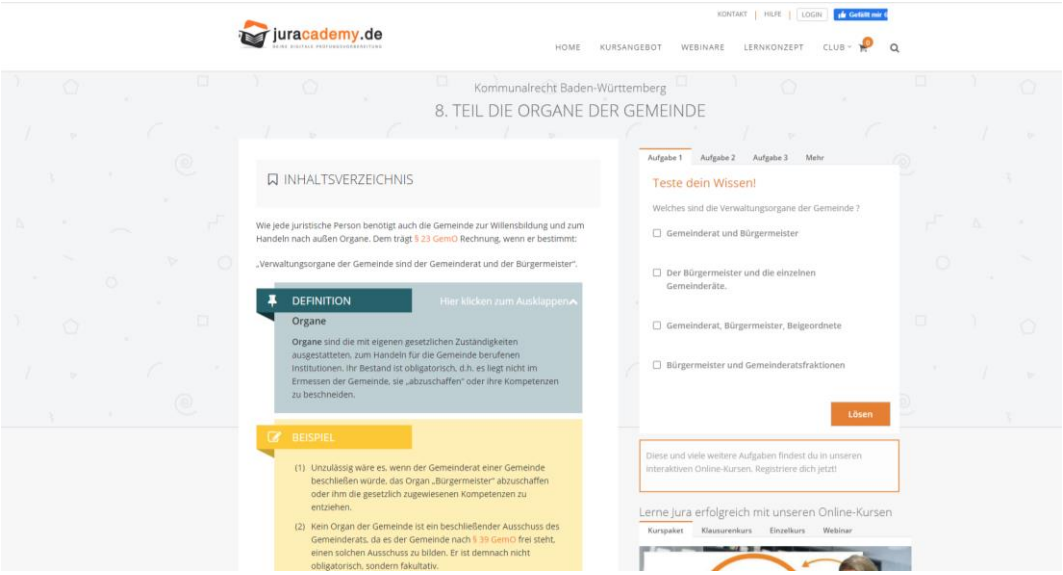
1. *Begriff:* Verpflichtung und Berechtigung, zum Zwecke der Erfüllung einer Aufgabe oder in einem eingegrenzten Funktionsbereich selbstständig zu handeln. Mit der Chance zum selbstständigen Handeln verknüpft sich das Einstehenmüssen für Erfolg und Misserfolg gegenüber derjenigen Instanz, von der die Kompetenz für Aufgabe oder Funktionsbereich erteilt wurde.

Häufig Synonym für *Verantwortlichkeit,* dem Einstehen für ein Tun und Lassen.

Vgl. auch Eigenverantwortlichkeit.

Quelle: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/verantwortung-50418 (Aufruf am 03.08.2021)

Anlage 17: Definition „Organ“ – Die Organe der Gemeinde



Quelle: 8. Teil Die Organe der Gemeinde - Jura online lernen (juracademy.de) (Aufruf am 08.04.2021)

Anlage 18: §44 GemO – Leitung der Gemeindeverwaltung

§44

Leitung der Gemeindeverwaltung

(1) 1Der Bürgermeister leitet die Gemeindeverwaltung. 2Er ist für die sachgemäße Erledigung der Aufgaben und den ordnungsmäßigen Gang der Verwaltung verantwortlich, regelt die innere Organisation der Gemeindeverwaltung und grenzt im Einvernehmen mit dem Gemeinderat die Geschäftskreise der Beigeordneten ab.

(2) 1Der Bürgermeister erledigt in eigener Zuständigkeit die Geschäfte der laufenden Verwaltung und die ihm sonst durch Gesetz oder vom Gemeinderat übertragenen Aufgaben. 2Die dauernde Übertragung der Erledigung bestimmter Aufgaben auf den Bürgermeister ist durch die Hauptsatzung zu regeln. 3Der Gemeinderat kann die Erledigung von Angelegenheiten, die er nicht auf beschließende Ausschüsse übertragen kann (§ 39 Abs. 2), auch nicht dem Bürgermeister übertragen.

(3) 1Weisungsaufgaben erledigt der Bürgermeister in eigener Zuständigkeit, soweit gesetzlich nichts anderes bestimmt ist; abweichend hiervon ist der Gemeinderat für den Erlaß von Satzungen und Rechtsverordnungen zuständig, soweit Vorschriften anderer Gesetze nicht entgegenstehen. 2Dies gilt auch, wenn die Gemeinde in einer Angelegenheit angehört wird, die auf Grund einer Anordnung der zuständigen Behörde geheim zu halten ist. 3Bei der Erledigung von Weisungsaufgaben, die auf Grund einer Anordnung der zuständigen Behörde geheim zu halten sind, sowie in den Fällen des Satzes 2 hat der Bürgermeister die für die Behörden des Landes geltenden Geheimhaltungsvorschriften zu beachten.

(4) Der Bürgermeister ist Vorgesetzter, Dienstvorgesetzter und oberste Dienstbehörde der Gemeindebediensteten.

Anlage 19: Expertenfragebogen im Beobachtungsinterview

Tab. 3.9 Skala Handlungsspielraum

	immer/ ständig	häufig/ oft	selten	nie	Wert
1. Die Arbeitsgeschwindigkeit kann vom Beschäftigten für seine Aufgabe selbst bestimmt werden (Arbeitsplatz kurzfristig verlassen, Pausen selbst einteilen, Erledigung von Teilaufgaben).	⓪	①	②	③	
2. Bei der Erfüllung der Arbeitsaufträge werden Teilziele, Methoden/Verfahren und Abfolge der Arbeitsschritte vom Beschäftigten im Wesentlichen selbst festgelegt.	⓪	①	②	③	
3. Die Tätigkeit beinhaltet die Ausführung unterschiedlich anspruchsvoller Arbeitsvorgänge (verschieden hohe Denkanforderungen, Routinearbeiten und Konzentrationsaufgaben im Wechsel).	⓪	①	②	③	
4. Die Anforderungs- und Aufgabenvielfalt der Tätigkeit ist abwechslungsreich.	⓪	①	②	③	
	Summe				

Quelle: Neuner, 2019, S.76.

Anlage 20: Belastungstabelle

Tab. 3.12 Ergebnis Experte A Belastungstabelle (Beispiel Handlungsspielraum)

Punkte	0	1	2	3	4X	5	6	7	8	9	10	11	12
Belastung	nicht vorhanden / gering					mittel				hoch			

Quelle: Neuner, 2019, S.78.

Anlage 21: §2 ArbSchG – Begriffsbestimmungen

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbschG)

§2 Begriffsbestimmungen

(1) Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

(2) Beschäftigte im Sinne dieses Gesetzes sind:

1. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer,

2. die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten,

3. arbeitnehmerähnliche Personen im Sinne des § 5 Abs. 1 des Arbeitsgerichtsgesetzes, ausgenommen die in Heimarbeit Beschäftigten und die ihnen Gleichgestellten,

4. Beamtinnen und Beamte,

5. Richterinnen und Richter,

6. Soldatinnen und Soldaten,

7. die in Werkstätten für Behinderte Beschäftigten.

(3) Arbeitgeber im Sinne dieses Gesetzes sind natürliche und juristische Personen und rechtsfähige Personengesellschaften, die Personen nach Absatz 2 beschäftigen.

(4) Sonstige Rechtsvorschriften im Sinne dieses Gesetzes sind Regelungen über Maßnahmen des Arbeitsschutzes in anderen Gesetzen, in Rechtsverordnungen und Unfallverhütungsvorschriften.

(5) Als Betriebe im Sinne dieses Gesetzes gelten für den Bereich des öffentlichen Dienstes die Dienststellen. Dienststellen sind die einzelnen Behörden, Verwaltungsstellen und Betriebe der Verwaltungen des Bundes, der Länder, der Gemeinden und der sonstigen Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts, die Gerichte des Bundes und der Länder sowie die entsprechenden Einrichtungen der Streitkräfte.

Anlage 22: §4 ArbSchG – Allgemeine Grundsätze

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz – ArbschG)

§4 Allgemeine Grundsätze

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, daß eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;

2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;

3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;

4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluß der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;

5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;

6. spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;

7. den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;

8. mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

Anlage 23: Berechnung des ROI

Demnach liegt der ROI durch die beschriebenen Einsparungen laut verschiedener Studien zwischen 1:2,5 bzw. sogar 1:4,85. Neue Untersuchungen von Haufe bestätigen das Ergebnis und ermittelten einen Wert von 1:2,73.

Diese Werte sind *äußerst* positiv und bedürfen einer zukunftsorientierten und langfristig aufgesetzten BGM-Strategie.

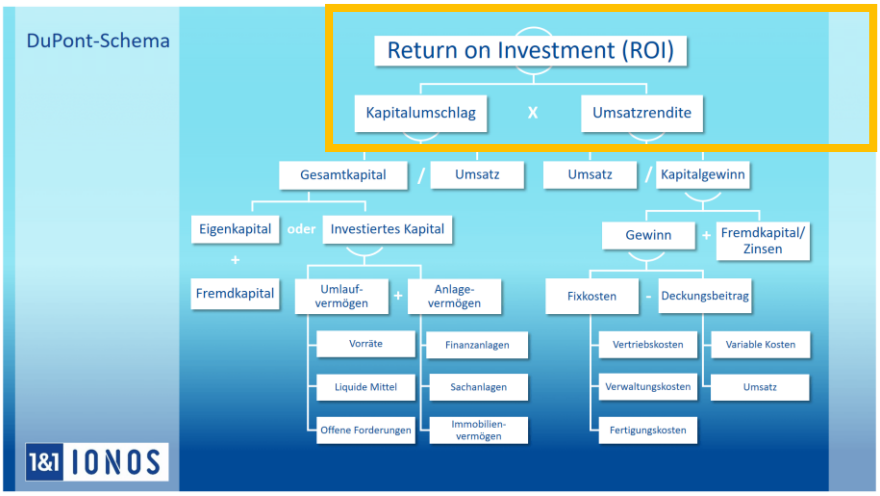
Wer nun also eine aussagekräftige Kosten-Nutzen-Prognose erstellen will, der muss Kosten (in Form des BGM Budgets) und Nutzen, im Sinne reduzierter Krankheitskosten und krankheitsbedingter Fehltage, gegenüberstellen. Am besten geschieht dies, indem man die Ist-Krankheitsstände der vergangenen Jahre und die damit verbundenen Kosten aufzeigt. Im Folgenden muss bestimmt werden, wie sich der Soll-Zustand der Krankheitsstände entwickelt. Daraus errechnen sich dann die durch Fehltage prognostizierten Kosten. Addiert mit dem BGM-Budget, lässt sich so der ROI berechnen.

→ ***Kosten der IST-Krankheitsstände + BGM Budget*** (Interne und externe Kosten des BGM Projekts) muss langfristig kleiner sein als die **Kosten der SOLL-Krankheitsstände**

Diese Gegenüberstellung macht also Sinn, weil deutlich zu erkennen ist, inwiefern die Investitionen in BGM Maßnahmen positive Auswirkungen auf das Reduzieren krankheitsbedingter Fehlzeiten und Krankheitskosten hat. Langfristig spart man hier potenziell Geld, da Mitarbeiter weniger krank sind.

Seit 2008 unterstützt der Staat Unternehmen bei der Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen. Diese Arbeitgeberaufwendungen in Höhe von 600 Euro pro Mitarbeiter sind sogar steuerfrei.

Quelle: BGM ROI berechnen - So kalkulieren Sie BGM im Unternehmen (wellabe.de) (Aufruf am 20.04.2021)



$$Umsatzrendite = \frac{Gewinn}{Nettoumsatz} \times 100$$

Formel zur Berechnung der Umsatzrendite

Für das Beispielunternehmen ergibt sich eine **Umsatzrendite von 6,15 %**.

$$Umsatzrendite = \frac{2{,}8}{45{,}5} \times 100 = 6{,}15\ \%$$

Eine Umsatzrendite von 6,15 % bedeutet, dass mit jedem umgesetzten Euro ein Gewinn von 6,15 Cent erwirtschaftet wird.

Im zweiten Schritt berechnen wir den Kapitalumschlag. Dazu teilen wir den Nettoumsatz durch das Gesamtkapital.

$$Kapitalumschlag = \frac{Nettoumsatz}{Gesamtkapital}$$

Formel zur Berechnung des Kapitalumschlags

Für das Beispielunternehmen ergibt sich ein **Kapitalumschlag von 2,24**.

$$Kapitalumschlag = \frac{45{,}5}{20{,}3} = 2{,}24$$

Ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 45,5 Mio. Euro schlägt sein Gesamtkapital von 20,3 Mio. Euro im betrachteten Jahr 2,24-mal um.

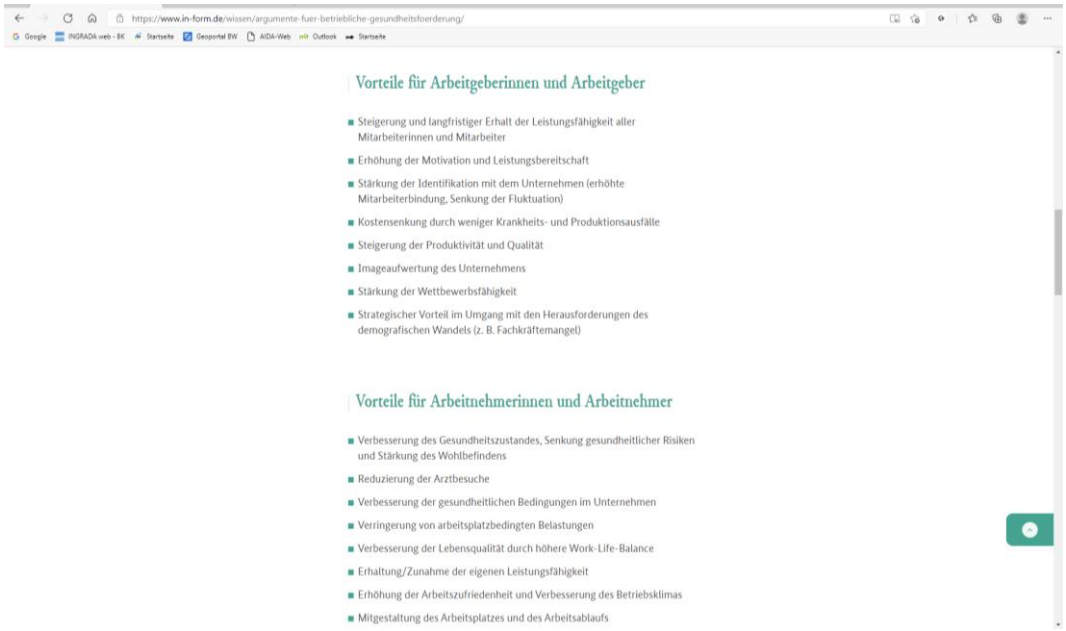
Multiplizieren wir nun die Umsatzrendite mit dem Kapitalumschlag erhalten wir für den betrachteten Abrechnungszeitraum einen **ROI von 13,8 %**.

Quelle: Return on Investment (ROI) | Definition, Formel & Berechnung - IONOS (Aufruf am 20.04.2021)

Anlage 24: ROI von BGM-Maßnahmen

Quelle: Kosten & Nutzen BGM - Regionale Koordinierungsstelle BGM (bgm-im-nordwesten.de) (Aufruf am 09.04.2021)

Anlage 25: Vorteile für Beschäftigte und Arbeitgeber



https://www.in-form.de/wissen/argumente-fuer-betriebliche-gesundheitsfoerderung/

Google | INGRADA web - BK | Startseite | Geoportal BW | AIDA-Web | Outlook | Startseite

Vorteile für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber

- Steigerung und langfristiger Erhalt der Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Erhöhung der Motivation und Leistungsbereitschaft
- Stärkung der Identifikation mit dem Unternehmen (erhöhte Mitarbeiterbindung, Senkung der Fluktuation)
- Kostensenkung durch weniger Krankheits- und Produktionsausfälle
- Steigerung der Produktivität und Qualität
- Imageaufwertung des Unternehmens
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Strategischer Vorteil im Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels (z. B. Fachkräftemangel)

Vorteile für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

- Verbesserung des Gesundheitszustandes, Senkung gesundheitlicher Risiken und Stärkung des Wohlbefindens
- Reduzierung der Arztbesuche
- Verbesserung der gesundheitlichen Bedingungen im Unternehmen
- Verringerung von arbeitsplatzbedingten Belastungen
- Verbesserung der Lebensqualität durch höhere Work-Life-Balance
- Erhaltung/Zunahme der eigenen Leistungsfähigkeit
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Verbesserung des Betriebsklimas
- Mitgestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs

Quelle: Argumente für Betriebliche Gesundheitsförderung - IN FORM (in-form.de) (Aufruf am 09.04.2021)

Anlage 26: Unser Land: Baden-Württemberg

Unser Land: Baden-Württemberg.de (baden-wuerttemberg.de) (Aufruf am 20.04.2021)

Anlage 27: §11 Abs. 1 LVG – Regierungsbezirke und Regierungspräsidien

§ 11

Regierungsbezirke und Regierungspräsidien

(1) Das Landesgebiet ist in die Regierungsbezirke

Stuttgart mit Sitz des Regierungspräsidiums in Stuttgart,

Karlsruhe mit Sitz des Regierungspräsidiums in Karlsruhe,

Freiburg mit Sitz des Regierungspräsidiums in Freiburg und

Tübingen mit Sitz des Regierungspräsidiums in Tübingen

eingeteilt.

Anlage 28: Verwaltungsaufbau in Baden-Württemberg

Verwaltung: Baden-Württemberg.de (baden-wuerttemberg.de) (Aufruf am 02.05.2021)

Anlage 29: Kommunale Strukturen in Baden-Württemberg

Kommunale Strukturen in Baden-Württemberg

Kreise: 35 Landkreise und neun Stadtkreise.

Gemeinden: 1.101 Gemeinden, davon neun Stadtkreise und 94 Große Kreisstädte (nehmen Aufgaben der unteren Verwaltungsbehörde wahr); 313 Gemeinden führen die Bezeichnung "Stadt". Außerdem gibt es zwei unbewohnte gemeindefreie Gebiete.

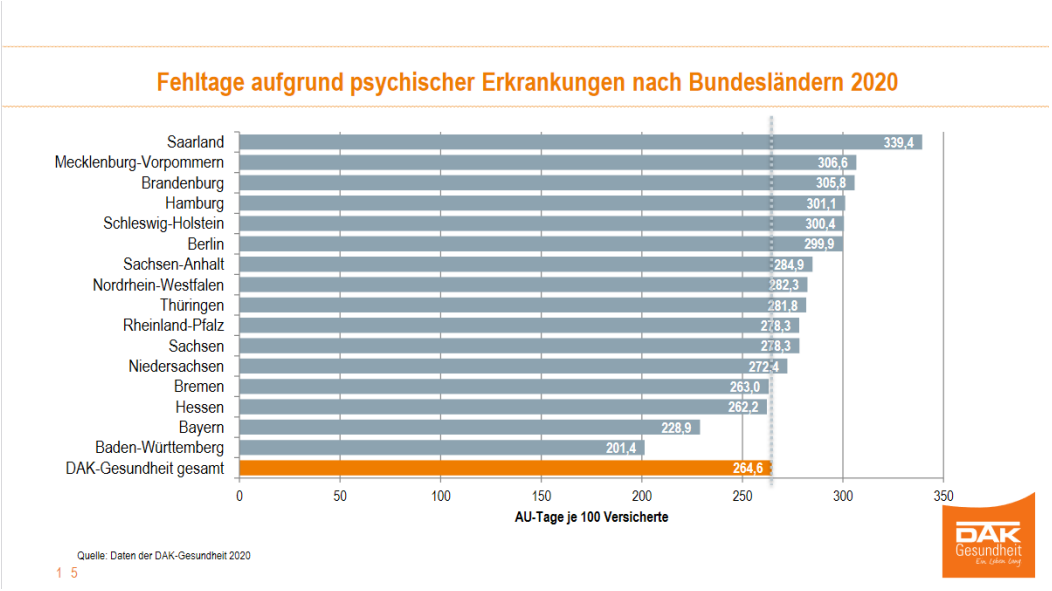
Verwaltungsgemeinschaften: 270 Verwaltungsgemeinschaften, davon 156 "Vereinbarte Verwaltungsgemeinschaften" mit einer erfüllenden Gemeinde und 114 Gemeindeverwaltungsverbände; 38 Verwaltungsgemeinschaften wurden zu unteren Verwaltungsbehörden erklärt.

Das Statistische Landesamt Baden-Württemberg bietet in seiner Gemeinde- und Kreisdatenbank umfangreiches Zahlenmaterial zu verschiedenen kommunalen Themenbereichen an. Nähere Informationen erhalten Sie beim Statistischen Landesamt.

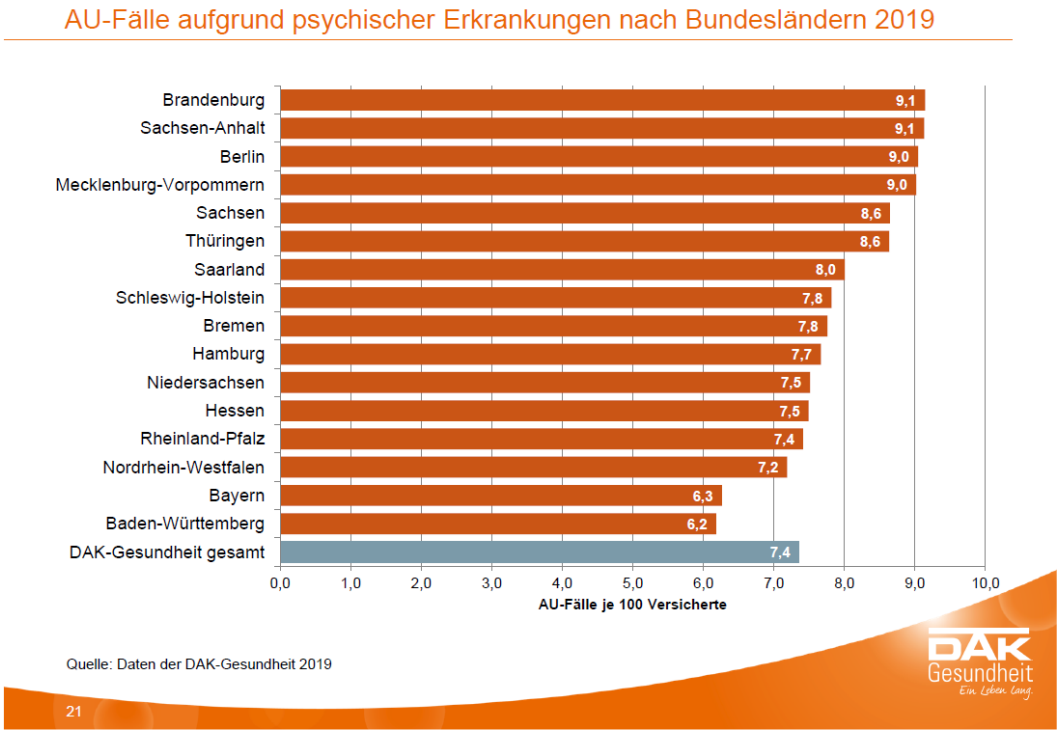
Viele Kommunen haben eine eigene Homepage. Weitere Informationen über die vielfältigen Aufgaben der Landkreise, Städte und Gemeinden in Baden-Württemberg erhalten Sie auch bei den drei kommunalen Landesverbänden, die die Interessen der Kommunen in Baden-Württemberg vertreten, und zwar
der Landkreistag für die Landkreise,
der Städtetag für die größeren Städte und
der Gemeindetag für die kreisangehörigen Städte und Gemeinden.

Quelle: Zahlen, Daten, Fakten: Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg (baden-wuerttemberg.de) (Aufruf am 20.04.2021)

Anlage 30: Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen nach Bundesländern 2020



Anlage 31: AU-Fälle aufgrund psychischer Erkrankungen nach Bundesländern 2019



Anlage 32: Fragenkatalog der Umfrage

MUSTER

evasys	Psychische Gefährdungsbeurteilung	evasys

Bitte so markieren: ☐ ☒ ☐ ☐ ☐ Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.

Korrektur: ☐ ■ ☐ ☒ ☐ Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

Psychische Gefährdungsbeurteilung in Baden-Württembergs Kommunen

Sehr geehrte Damen und Herren,

psychische Erkrankungen gewinnen in unserer Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung und stellen unsere Arbeitgeber, Führungskräfte und Mitarbeitenden immer wieder vor große Herausforderungen.
Die psychische Gefährdungsbeurteilung wurde daher vom Gesetzgeber eingeführt, um mögliche psychische Gefährdungen aufgrund negativer Belastungsfaktoren aufzudecken und somit vorbeugende Arbeitsschutzmaßnahmen treffen zu können. Jedoch herrschen weit verbreitet noch Unklarheiten und Unsicherheiten, sodass die Durchführung oftmals noch ganz am Anfang steht oder überhaupt noch gar nicht begonnen wurde.
Um einen Überblick über den derzeitigen Stand der Durchführung auf Kommunalebene in Baden-Württemberg zu bekommen, bitte ich Sie nun, an meiner Umfrage teilzunehmen und bedanke mich schon jetzt recht herzlich für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit!

Freundliche Grüße

Tamara Gogel
Public Management Studentin

F15693U0P1PL0V0 15.06.2021, Seite 1/9

MUSTER

Allgemeine Fragen

Wie hoch ist die Einwohnerzahl Ihrer Kommune?

- ☐ unter 5.000 Einwohner
- ☐ zwischen 5.001 und 10.000 Einwohner
- ☐ zwischen 10.001 und 50.000 Einwohner
- ☐ zwischen 50.001 und 200.000 Einwohner
- ☐ über 200.000 Einwohner

In welchem Regierungsbezirk befindet sich Ihre Kommune?

- ☐ Regierungsbezirk Stuttgart
- ☐ Regierungsbezirk Tübingen
- ☐ Regierungsbezirk Freiburg
- ☐ Regierungsbezirk Karlsruhe

Psychische Gefährdungsbeurteilung

Ist das Thema Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich in Ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement integriert?

☐ Ja ☐ Nein ☐ Bei uns besteht kein schriftliches BGM-Konzept.

Wurde bereits eine psychische Gefährdungsbeurteilung in Ihrer kommunalen Verwaltung durchgeführt?

☐ Ja ☐ Nein

Psychische Gefährdungsbeurteilung [Fortsetzung]

Wann wurde in Ihrer Kommune das Thema psychische Gefährdungsbeurteilung zum ersten Mal angegangen?

- ☐ Bereits vor 2013
- ☐ 2013
- ☐ 2014
- ☐ 2015
- ☐ 2016
- ☐ 2017
- ☐ 2018
- ☐ 2019
- ☐ 2020
- ☐ 2021

Wie viele psychische Gefährdungsbeurteilungen wurden in Ihrer Kommune bereits durchgeführt (zumindest aber begonnen)?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5 und mehr

Wie viel Zeit hat die Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung in Ihrer Kommune in Anspruch genommen?

- ☐ unter 1 Jahr
- ☐ 1-2 Jahre
- ☐ 3-5 Jahre
- ☐ über 6 Jahre
- ☐ Die Durchführung ist noch nicht abgeschlossen.

Wodurch wurde die Dauer Ihrer psychischen Gefährdungsbeurteilung maßgebend beeinflusst?

- ☐ Recherche, Vorbereitung, Planung
- ☐ Durchführung der Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren
- ☐ Beurteilung der ermittelten Belastungsfaktoren
- ☐ Maßnahmenentwicklung
- ☐ Maßnahmenumsetzung
- ☐ Personalmangel
- ☐ Eigene Antwort.

Eigene Antwort.

Wurden bei der Vorbereitung und Umsetzung Handlungshilfen verwendet? Wenn ja, in welcher Form?

- ☐ Ja, in Form von Schulungen.
- ☐ Ja, in Form von Literatur (bsp. BauA, GDA) oder anderen Veröffentlichungen.
- ☐ Ja, in Form von Unterstützung seitens einer Krankenkasse.
- ☐ Ja, durch eigene Internetrecherchen.
- ☐ Ja, durch teilweise Hinzuziehung externer Experten.
- ☐ Ja, durch Zusammenarbeit mit anderen Kommunen.
- ☐ Ja, durch Übertragung der kompletten Durchführung auf externe Experten.
- ☐ Nein, wir haben unser Konzept für die durchführung selbstständig ausgearbeitet.
- ☐ Eigene Antwort.

Eigene Antwort.

Welche(s) Verfahren wurde(n) zur Bestimmung der Belastungsfaktoren angewendet?

- ☐ Datenanalyse
- ☐ Offenes Interview
- ☐ Beobachtung/ Beobachtungsinterviews
- ☐ Fragebogen
- ☐ Analyse Workshops
- ☐ Erfassung physiologischer Beanspruchungsindikatoren (bsp. Blutdruckmessung)
- ☐ Verwendung der Ergebnisse früherer Mitarbeiterbefragungen im Zuge des BGMs o. Ä.
- ☐ Eigene Antwort.

Psychische Gefährdungsbeurteilung [Fortsetzung]

Eigene Antwort.

Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung

Welche Belastungsfaktoren konnten durch die psychische Gefährdungsbeurteilung insbesondere aufgedeckt werden? (Max. 3 Antworten)

- ☐ Arbeitsintensität (Über-/ Unterforderung)
- ☐ Handlungsspielraum (zu hoch/ zu gering)
- ☐ Rollenunklarheiten
- ☐ Fehlende Führung
- ☐ Informationsmängel (fehlende Kommunikation)
- ☐ Arbeitszeit (Work-Life-Balance)
- ☐ Arbeitsunterbrechungen
- ☐ Arbeitsplatzgestaltung (Raumgröße, Bewegungsfreiheit, Licht, Lärm etc.)
- ☐ Diskriminierungen
- ☐ Mobbing
- ☐ Konflikte
- ☐ Keine.
- ☐ Eigene Antwort.

Eigene Antwort.

Wurden im Anschluss Interventionsmaßnahmen ergriffen?

- ☐ Ja, sofort.
- ☐ Ja, aber es hat lange (ein Jahr und länger) gedauert.
- ☐ Teilweise, für einzelne Bereiche.
- ☐ Noch nicht.
- ☐ Nein, es werden keine ergriffen.
- ☐ Nein, da keine notwendig waren.
- ☐ Eigene Antwort.

Eigene Antwort.

Wird die psychische Gefährdungsbeurteilung regelmäßig wiederholt?

- ☐ Ja, bei allen Beschäftigten nach einem bestimmten Zeitraum.
- ☐ Ja, sofern es große Umstrukturierungen oder sonstige Veränderungen gab.
- ☐ Teilweise, d.h. für manche Bereiche.
- ☐ Bisher ist keine Wiederholung vorgesehen.
- ☐ Nein, eine Wiederholung ist auch nicht in Planung.
- ☐ Eigene Antwort.

Eigene Antwort.

Probleme und Unklarheiten

Welche Probleme konnten Sie insgesamt bei der Planung und Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung für Ihre Kommune ausmachen?

- ☐ Inhaltliche Unklarheiten (Was wird verlangt?).
- ☐ Sehr hoher zeitlicher Arbeitsaufwand.
- ☐ Fehlende personelle Ressourcen.
- ☐ Fehlendes Verständnis für psychsiche Probleme in der Verwaltung/Führung (Psychische Gesundheit als Tabuthema).
- ☐ Mitarbeitende oder auch Vorgesetzte haben sich nicht auf das Thema eingelassen.
- ☐ Schwierigkeiten, ein geeignetes Verfahren zu finden.
- ☐ Probleme bei der Bewertung entdeckter Belastungsfaktoren (Grenzwerte? Wann handelt es sich um eine Gefährdung?)
- ☐ Unklarheiten in der Fortschreibung (Welche zeitlichen Abstände machen Sinn)?
- ☐ Schwierigkeiten bei der Suche nach passneden Interventionsmaßnahmen und deren Umsetzung.
- ☐ Probleme, das Ergebnis zu verschriftlichen.
- ☐ Fehlendes Budget für die Umsetzung von Maßnahmen.
- ☐ Für manche Maßnahmen was eine Umsetzung unmöglich (bsp. denkmalschutzrechtliche oder baurechtliche Aspekte, Kostengründe, etc.).
- ☐ Es gab keinerlei Probleme.
- ☐ Eigene Antwort.

Eigene Antwort.

Hier besteht die Möglichkeit, die zuvor aufgeführten Problematiken näher zu erläutern.
Diese Angabe ist freiwillig.

Persönliche Einschätzung

Wie sehr sind Sie mit Ihrer Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung zufrieden?	sehr zufrieden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	überhaupt nicht zufrieden
Wie schätzen Sie den Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitgeber ein?	sehr gut	☐	☐	☐	☐	☐	☐	unbefriedigend
Wie schätzen Sie die Wirkung einer psychischen Gefärhdungsbeurteilung für die Beschäftigten ein?	sehr gut	☐	☐	☐	☐	☐	☐	unbefriedigend

Konnten Sie selbst bereits einen Nutzen der psychischen Gefährdungsbeurteilung in Ihrer Kommune feststellen?

☐ Ja ☐ Nein

Wünsche, Anregungen, Ergänzungen...

Sind Ihnen spannende Fälle zum Thema psychische Gefährdungsbeurteilung bekannt?
Können Sie interessante Erfahrungen teilen?
Bitte geben Sie hier gerne Input, falls sie weitere relevante Informationen zum Thema haben.

Fragen an Kommunen, bei denen noch keine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde.

Wieso konnte für Ihre Kommune die Pflicht zur Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung noch nicht umgesetzt werden?

- ☐ Inhaltliche Unklarheiten (Was wird von uns verlangt?)
- ☐ Viel zu hoher zeitlicher Aufwand (Arbeitsaufwand)
- ☐ Fehlende personelle Ressourcen
- ☐ Zu hohe, nicht tragbare Kosten
- ☐ Fehlendes Verständnis für psychische Probleme in der Verwaltung/Führung (Psychische Gesundheit als Tabuthema)
- ☐ Vorgesetzte oder Mitarbeitende haben sich nicht auf das Thema eingelassen
- ☐ Schwierigkeiten, ein geeignetes Verfahren zu finden
- ☐ Maßnahmen wären ohnehin nicht realisierbar
- ☐ Probleme sind bereits alle bekannt
- ☐ Eigene Antwort.

Eigene Antwort.

Wie schätzen Sie den Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitgeber ein?	sehr gut ☐	☐	☐	☐	☐	☐	unbefriedigend
Wie schätzen Sie die Wirkung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für die Beschäftigten ein?	sehr gut ☐	☐	☐	☐	☐	☐	unbefriedigend

Möchten Sie weitere Anmerkungen hinzufügen, weshalb in Ihrer Kommune bisher keine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde?
Vielleicht haben Sie auch bereits Ideen, wie man diese Pflicht in der Zukunft wirksam umsetzen könnte.
Diese Angabe ist freiwillig.

Anlage 33: Nähere Informationen zur Exceltabelle

Die Exceltabelle befindet sich aufgrund ihres Umfangs gesondert auf bwSync&Share.

Anlage 34: Auswertung der Umfrage

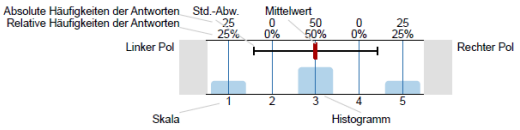
Tamara Gogel

Psychische Gefährdungsbeurteilung in den Kommunen Baden-Württembergs ()
Erfasste Fragebögen = 292

Auswertungsteil der geschlossenen Fragen

Legende

Fragetext



n=Anzahl
mw=Mittelwert
s=Std.-Abw.
E.=Enthaltung

1. Psychische Gefährdungsbeurteilung in Baden-Württembergs Kommunen

Sehr geehrte Damen und Herren,

psychische Erkrankungen gewinnen in unserer Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung und stellen unsere Arbeitgeber, Führungskräfte und Mitarbeitenden immer wieder vor große Herausforderungen.
Die psychische Gefährdungsbeurteilung wurde daher vom Gesetzgeber eingeführt, um mögliche psychische Gefährdungen aufgrund negativer Belastungsfaktoren aufzudecken und somit vorbeugende Arbeitsschutzmaßnahmen treffen zu können. Jedoch herrschen weit verbreitet noch Unklarheiten und Unsicherheiten, sodass die Durchführung oftmals noch ganz am Anfang steht oder überhaupt noch gar nicht begonnen wurde.
Um einen Überblick über den derzeitigen Stand der Durchführung auf Kommunalebene in Baden-Württemberg zu bekommen, bitte ich Sie nun, an meiner Umfrage teilzunehmen und bedanke mich schon jetzt recht herzlich für Ihre Unterstützung bei meiner Bachelorarbeit!

Freundliche Grüße

Tamara Gogel
Public Management Studentin

2. Allgemeine Fragen

2.1) Wie hoch ist die Einwohnerzahl Ihrer Kommune?

n=292

unter 5.000 Einwohner	123
zwischen 5.001 und 10.000 Einwohner	80
zwischen 10.001 und 50.000 Einwohner	75
zwischen 50.001 und 200.000 Einwohner	13
über 200.000 Einwohner	1

2.2) In welchem Regierungsbezirk befindet sich Ihre Kommune?

n=292

Regierungsbezirk Stuttgart	125
Regierungsbezirk Tübingen	58
Regierungsbezirk Freiburg	59
Regierungsbezirk Karlsruhe	50

3. Psychische Gefährdungsbeurteilung

3.1) Ist das Thema Gefährdungsbeurteilung ausdrücklich in Ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement integriert?

n=292

Ja	75
Nein	40
Bei uns besteht kein schriftliches BGM-Konzept.	177

16.08.2021 evasys-Auswertung Seite 1

3.2) Wurde bereits eine psychische Gefährdungsbeurteilung in Ihrer kommunalen Verwaltung durchgeführt?

n=292

Ja	65
Nein	227

3.3) Wann wurde in Ihrer Kommune das Thema psychische Gefährdungsbeurteilung zum ersten Mal angegangen?

n=65

Bereits vor 2013	1
2013	1
2014	6
2015	3
2016	4
2017	6
2018	20
2019	18
2020	5
2021	1

3.4) Wie viele psychische Gefährdungsbeurteilungen wurden in Ihrer Kommune bereits durchgeführt (zumindest aber begonnen)?

n=65

1	31
2	7
3	6
4	5
5 und mehr	16

3.5) Wie viel Zeit hat die Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung in Ihrer Kommune in Anspruch genommen?

n=65

unter 1 Jahr	22
1-2 Jahre	22
3-5 Jahre	4
über 6 Jahre	0
Die Durchführung ist noch nicht abgeschlossen.	17

3.6) Wodurch wurde die Dauer Ihrer psychischen Gefährdungsbeurteilung maßgebend beeinflusst?

n=65

Recherche, Vorbereitung, Planung	38
Durchführung der Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren	30
Beurteilung der ermittelten Belastungsfaktoren	23
Maßnahmenentwicklung	19
Maßnahmenumsetzung	18
Personalmangel	17
Eigene Antwort.	13

3.8) Wurden bei der Vorbereitung und Umsetzung Handlungshilfen verwendet? Wenn ja, in welcher Form?

n=65

Ja, in Form von Schulungen.	13
Ja, in Form von Literatur (bsp. BauA, GDA) oder anderen Veröffentlichungen.	19
Ja, in Form von Unterstützung seitens einer Krankenkasse.	1
Ja, durch eigene Internetrecherchen.	16
Ja, durch teilweise Hinzuziehung externer Experten.	28
Ja, durch Zusammenarbeit mit anderen Kommunen.	1
Ja, durch Übertragung der kompletten Durchführung auf externe Experten.	19
Nein, wir haben unser Konzept für die durchführung selbstständig ausgearbeitet.	3
Eigene Antwort.	14

3.10) Welche(s) Verfahren wurde(n) zur Bestimmung der Belastungsfaktoren angewendet?

n=65

Datenanalyse	18
Offenes Interview	14
Beobachtung/Beobachtungsinterviews	13
Fragebogen	45
Analyse Workshops	12
Erfassung physiologischer Beanspruchungsindikatoren (bsp. Blutdruckmessung)	0
Verwendung der Ergebnisse früherer Mitarbeiterbefragungen im Zuge des BGMs o. Ä.	3
Eigene Antwort.	8

4. Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung

4.1) Welche Belastungsfaktoren konnten durch die psychische Gefährdungsbeurteilung insbesondere aufgedeckt werden? (Max. 3 Antworten)

n=65

Arbeitsintensität (Über-/Unterforderung)	36
Handlungsspielraum (zu hoch/zu gering)	9
Rollenunklarheiten	11
Fehlende Führung	15
Informationsmängel (fehlende Kommunikation)	31
Arbeitszeit (Work-Life-Balance)	8
Arbeitsunterbrechungen	21
Arbeitsplatzgestaltung (Raumgröße, Bewegungsfreiheit, Licht, Lärm etc.)	17
Diskriminierungen	1
Mobbing	1
Konflikte	15
Keine.	1
Eigene Antwort.	3

4.3) Wurden im Anschluss Interventionsmaßnahmen ergriffen?

n=65

Ja, sofort.	8
Ja, aber es hat lange (ein Jahr und länger) gedauert.	8
Teilweise, für einzelne Bereiche.	28
Noch nicht.	9
Nein, es werden keine ergriffen.	1
Nein, da keine notwendig waren.	5
Eigene Antwort.	6

4.5) Wird die psychische Gefährdungsbeurteilung regelmäßig wiederholt?

n=65

Ja, bei allen Beschäftigten nach einem bestimmten Zeitraum.	14
Ja, sofern es große Umstrukturierungen oder sonstige Veränderungen gab.	6
Teilweise, d.h. für manche Bereiche.	10
Bisher ist keine Wiederholung vorgesehen.	18
Nein, eine Wiederholung ist auch nicht in Planung.	4
Eigene Antwort.	13

5. Probleme und Unklarheiten

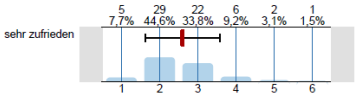
5.1) Welche Probleme konnten Sie insgesamt bei der Planung und Umsetzung der psychischen Gefährdungsbeurteilung für Ihre Kommune ausmachen?

n=65

Inhaltliche Unklarheiten (Was wird verlangt?).	18
Sehr hoher zeitlicher Arbeitsaufwand.	34
Fehlende personelle Ressourcen.	36
Fehlendes Verständnis für psychsiche Probleme in der Verwaltung/Führung (Psychische Gesundheit als Tabuthema).	12
Mitarbeitende oder auch Vorgesetzte haben sich nicht auf das Thema eingelassen.	15
Schwierigkeiten, ein geeignetes Verfahren zu finden.	8
Probleme bei der Bewertung entdeckter Belastungsfaktoren (Grenzwerte? Wann handelt es sich um eine Gefährdung?)	14
Unklarheiten in der Fortschreibung (Welche zeitlichen Abstände machen Sinn)?	11
Schwierigkeiten bei der Suche nach passneden Interventionsmaßnahmen und deren Umsetzung.	12
Probleme, das Ergebnis zu verschriftlichen.	6
Fehlendes Budget für die Umsetzung von Maßnahmen.	7
Für manche Maßnahmen was eine Umsetzung unmöglich (bsp. denkmalschutzrechtliche oder baurechtliche Aspekte, Kostengründe, etc.).	9
Es gab keinerlei Probleme.	6
Eigene Antwort.	6

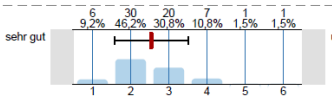
6. Persönliche Einschätzung

6.1) Wie sehr sind Sie mit Ihrer Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung zufrieden?



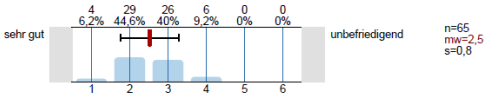
n=65
mw=2,6
s=1

6.2) Wie schätzen Sie den Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitgeber ein?



n=65
mw=2,5
s=1

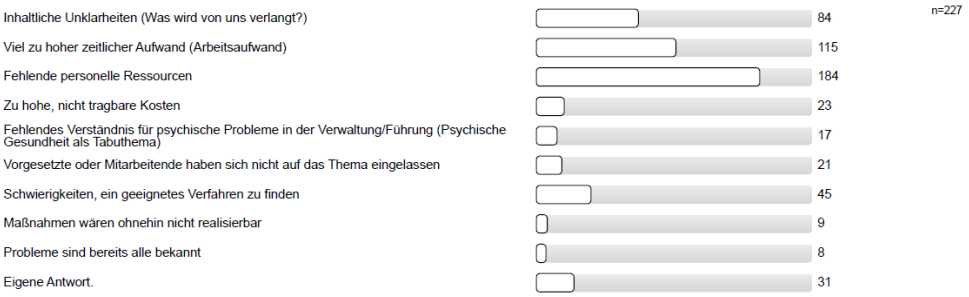
6.3) Wie schätzen Sie die Wirkung einer psychischen Gefärhdungsbeurteilung für die Beschäftigten ein?



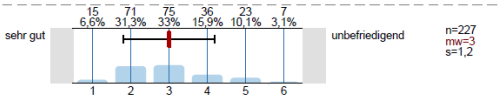
6.4) Konnten Sie selbst bereits einen Nutzen der psychischen Gefährdungsbeurteilung in Ihrer Kommune feststellen?

7. Fragen an Kommunen, bei denen noch keine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde.

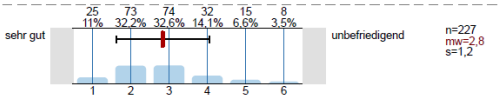
7.1) Wieso konnte für Ihre Kommune die Pflicht zur Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung noch nicht umgesetzt werden?



7.3) Wie schätzen Sie den Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitgeber ein?



7.4) Wie schätzen Sie die Wirkung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für die Beschäftigten ein?



Profillinie

Teilbereich: Studierende
Name der/des Lehrenden: Tamara Gogel
Titel der Lehrveranstaltung: (Name der Umfrage) Psychische Gefährdungsbeurteilung in den Kommunen Baden-Württembergs

Verwendete Werte in der Profillinie: Mittelwert

6. Persönliche Einschätzung

6.1)	Wie sehr sind Sie mit Ihrer Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung zufrieden?	sehr zufrieden	überhaupt nicht zufrieden	n=65	mw=2,6	md=2,0	s=1,0
6.2)	Wie schätzen Sie den Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitgeber ein?	sehr gut	unbefriedigend	n=65	mw=2,5	md=2,0	s=1,0
6.3)	Wie schätzen Sie die Wirkung einer psychischen Gefärhdungsbeurteilung für die Beschäftigten ein?	sehr gut	unbefriedigend	n=65	mw=2,5	md=2,0	s=0,8

7. Fragen an Kommunen, bei denen noch keine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde.

7.3)	Wie schätzen Sie den Nutzen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitgeber ein?	sehr gut	unbefriedigend	n=227	mw=3,0	md=3,0	s=1,2
7.4)	Wie schätzen Sie die Wirkung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung für die Beschäftigten ein?	sehr gut	unbefriedigend	n=227	mw=2,8	md=3,0	s=1,2

Auswertungsteil der offenen Fragen

3. Psychische Gefährdungsbeurteilung

3.7) Eigene Antwort.

- Corona-Pandemie
- Die Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung befindet sich derzeit im Status der Maßnahmenentwicklung und teilweise schon in der Maßnahmenumsetzung
- Die Gefährdungsbeurteilung wurde vor meinem Eintritt bearbeitet, deshalb leider keine Angabe möglich.
- Durch Corona unterbrochen
- Externe Vergabe, das ist ein laufender Prozess sei 2013; es finden permanent Gespräche und Gesprächsangebote für MA statt
- GB Psyche wurde durch Praktikantin HS Kehl im Vertiefungsbereich durchgeführt / Umfrage und Auswertung war in 2 Monaten durchgeführt / dann jedoch Suche nach geeigneter Person, welche Belastungen in Rahmen von Diskussionskreisen ermittelt / Umsetzung
- Maßnahmeumsetzung durch Corona verzögert
- Tatsächlich durch Covid-19
- Unsere erste Psych. GFB war ein Pilotprojekt für die ganze Stadtverwaltung, alles musste erstmals festgelegt werden
- Verschiebung der Workshops aufgrund von Corona
- Wir waren unerfahren und es war schwierig dieses Thema in die Köpfe der Führungskräfte zu bekommen. Sie fühlten sich häufig persönlich angegriffen, wenn was festgestellt wurde und Maßnahmen ergriffen wurden.
- sehr viele sehr unterschiedliche Bereiche innerhalb der Belegschaft erfordern teilweise eigene Arten der Durchführung der PsyGA
- wir hatten unsere Firma für Arbeitsschutz beauftragt mit den Beurteilungen
- wurde durch externen Sicherheitsingenieur umgesetzt

3.9) Eigene Antwort.

- Bearbeitung gemäß Vorlage Landwirtschaftliche Berufsgenossenschaft
- Die Auswertung der Befragung wurde von einem externen Institut durchgeführt.
- Entwicklung Fragebögen und Auswertung externe Firma - Versendung der Bögen an Mitarbeiter über Verwaltung
- Hinzuziehung unserer internen Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Im Rahmen der umfassenden Gefährdungsbeurteilung erfolgt die Unterweisung der Führungskräfte zur Durchführung der GBpB regelmäßig
- Ja, durch Projektberatung und -planung der Umsetzung durch externe Experten in enger Zusammenarbeit mit uns.
- Kontakt mit UKBW, Arbeitsschutzstrategie des Bundesarbeitsministeriums, Fragebogen der Unfallkasse Bund und Bahn
- Mithilfe des Betriebsarztes
- Unfallkasse bW
- Unterstützung des Betgriebsarztes
- Vorlage der UVB und Aufbereitung durch unseren Betriebsarzt
- Vorlage vom Betriebsarzt
- Wurde vom Betriebsarzt erstellt.
- in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt

3.11) Eigene Antwort.

- 1. Fragebogen 2. Feststellung der Gefährdungen 3. Gespräch mit einzelnen Beschäftigten oder Gruppengespräche mit externem Coach
- Ergänzung: moderiertes Verfahren (Belastungserhebung und Lösungsfindung in Workshops)
- Fragebögen nach Bereichen ausgewertet, danach die Faktoren in Workshops analysiert
- Teilstandardisiertes Interview + Regelmitarbeitergespräche
- Teilweise erfolgte die Beantwortung des Fragebogens in einer Art 'Klassenzimmerbefragung' mit unmittelbarer Maßnahmenfindung
- Vergleich mit anderen Kommunen (externer Sicherheitsingenieur)
- Vordruck von der Fachkraft für Arbeitssicherheit erhalten (Bewertungsbogen, der in Arbeitsgruppen ausgefüllt wird)
- Vorlage Landwirtschaftliche Berufsgenossenschaft gemeinsam mit dem Mitarbeiter bearbeitet

4. Ergebnisse der psychischen Gefährdungsbeurteilung

4.2) Eigene Antwort.

- Auswertung muss noch vorgenommen werden
- Technische Ausstattung
- Umgang mit schwierigen Kunden

4.4) Eigene Antwort.

- Aufgrund Corona konnte man hier nicht weiter agieren. Termine sind nun aber gesetzt.
- Die Interventionsmaßnahmen werden derzeit erarbeitet und teilweise schon umgesetzt.
- Einschaltung von Gesundheitsamt und Betriebsarzt
- In Bereichen mit einer sehr hohen Belastung sofort. In Bereichen mit weniger ausgeprägten Daten sollte dies zeitnah geschehen, konnte aufgrund von Personalmangel & Corona nicht ergriffen werden.
- Mögliche Maßnahmen sollen in Workshops der entsprechenden Beschäftigtengruppen erarbeitet werden. Durch Coronamaßnahmen hat sich dies verzögert
- Umsetzung Maßnahmen dauert länger, nicht für alle Bereich Maßnahmen notwendig

4.6) Eigene Antwort.

- Die Durchführung erfolgt je Dienststelle/Amt. Der Zeitpunkt der Wiederholung ist abhängig von der Maßnahmengestaltung sowie Fluktuation/Veränderungen im beurteilten Arbeitsbereich.
- Die PsyGA soll künftig über das Pilotprojekt hinaus noch ausgeweitet werden
- Die erste Beurteilung ist wegen Corona noch nicht vollständig abgeschlossen.
- Eine Wiederholung ist für kommendes Jahr angedacht, um die Daten vergleichbar zu halten soll dies regelmäßig geschehen.
- Es ist eine Wiederholung in den kommenden Jahren geplant.
- Ja, eine Wiederholung war nach 2 Jahren (2020) angedacht. Aufgrund Corona wurden andere Prioritäten gesetzt.
- Ja, i.R. einer Wirksamkeitskontrolle in kleinerem Rahmen
- Laufender Prozess mit regelmäßigen Gesprächen und Gesprächsangeboten
- Nur wenn sich etwas am Aufgabenfeld ändert
- erste Durchführung läuft noch. Nach Abschluss des 1. Durchgang ggf. Planung der Wiederholungen.

- jährlich im Rahmen der Prüfung der insgesamten Gefährdungsbeurteilung geplant
- vielleicht in 2 Jahren
- wegen Corona sind wir im Verzug, wir planen Mitarbeiterbefragung und neue psychische Gefährdungsbeurteilung
- wir werden erst mal diese GB abschließen und dann sicherlich nach einem bestimmten Zeitraum die GB wiederholen, evtl. nur für Teilbereiche, das wissen wir jetzt noch nicht

5. Probleme und Unklarheiten

5.2) Eigene Antwort.

- Durch die fachlich kompente externe Beratung sowie Durchführung war eine gute Umsetzung möglich
- Ergänzung zu inhaltliche Unklarheiten: Schwierigkeiten Teilnehmer*innen zu finden, da die Mitarbeiter*innen durch das Thema "psychische Belastung" erstmal abgeschreckt.
- Es läuft noch nicht routiniert, mittlerweile gab es organisatorische veränderungen und deshalb arbeiten wir derzeit wieder daran.
- Fragebögen müssen noch ausgewertet werden, deshalb kann hierzu keine Aussage getroffen werden
- Keine allzu großen

5.3) Hier besteht die Möglichkeit, die zuvor aufgeführten Problematiken näher zu erläutern.
Diese Angabe ist freiwillig.

- - welchen Fragebogen verwendet man
  - im Normalbetrieb bei Personalamt NICHT durchführbar !
  - SINN oder UNSINN dieser Fragebogenaktion sowohl von Seiten der Führungskräfte als auch von Seiten der Mitarbeiter
  - es war sehr schwierig, einen geeigneten Coach zu finden, der NACH der Fragebogenaktion die Moderation der Diskussionskreise übernimmt
- Da eine zentral gesteuerte Maßnahmenerarbeitung und damit auch Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen nicht, wie im Pilotprojekt erfolgreich dargestellt, weiterverfolgt wurde, ist die Maßnahmenerarbeitung und damit auch die Umsetzung eher mangelhaft.
  Für einen guten Prozess braucht es einen Rückhalt der Bürgermeister und dann eine zentrale Steuerung, möglichst die BGM-Steuerungsgruppe, ausgestattet mit Kompetenzen zur Durchführung.
- Die GB Bauhof/Friedhof musste überarbeitet/erstellt werden. Zur Erstellung wurden die Vorlagen der Landwirtschaftlichen BG verwendet, ein Baustein dieser GB war die psychische Belastung. Die vorgegeben Fragen wurden zusammen mit den Mitarbeitern besprochen und gemäß deren Empfinden/Aussage in die Unterlagen eingepflegt.
- Es gibt bereits gute und seit langem implementierte Instrumente innerhalb der Verwaltung (z.B. Mitarbeiter-, Krankenrückkehr- und LOB-Gespräche), die teilweise ähnliche Themen oder Belastungsfaktoren anschneiden, der Sinn für eine zusätzliche separate Erfassung musste daher immer wieder neu erklärt und verinnerlicht werden, um eine Abgrenzung und die Notwendigkeit über das bloße gesetzliche Mindesterfordernis hinaus zu verdeutlichen. Das hat die Sache kompliziert und auch die Akzeptanz. Es gab sehr viele unterschiedliche Ansätze, wie das Thema zu behandeln sei und jeder Bereich will "sein eigenes Ding" machen, je nach Vorgesetzte/r und zeitlichem Aufwand. Corona hat alles zusätzlich ausgebremst, weil dringlichere Dinge anstanden.
- der größte Punkt, waren zu viele verschiedene Betreuungsmodelle im Kindergarten. Diese konnten nicht auf einmal verändert werden, zumal auch die Bedarfe der Eltern berücksichtigt bleiben müssen. Grenzen sind hier auch bei der Betriebserlaubnis des Kindergartens gesetzt.
- teilweise zu geringe Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung

6. Persönliche Einschätzung

6.5) Wünsche, Anregungen, Ergänzungen...

Sind Ihnen spannende Fälle zum Thema psychische Gefährdungsbeurteilung bekannt?
Können Sie interessante Erfahrungen teilen?
Bitte geben Sie hier gerne Input, falls sie weitere relevante Informationen zum Thema haben.

- Derzeit nutzen wir die Psychische Gefährdungsbeurteilung in einem Bereich, in dem in der Vergangenheit immer wieder personelle Probleme aufgetreten sind (Streit, Überlastungsanzeigen, hohe Fluktuation, unzufriedene Mitarbeitende...).

Auf den ersten Blick war nicht erkennbar, was in diesem Bereich genau immer wieder dazu führt. Diese Psychische Gefährdungsbeurteilung ist noch nicht abgeschlossen, doch es zeigt sich schon jetzt, dass sie ein sehr gutes Instrument darstellt, um die Schwachstellen und Gründe für die Schwierigkeiten aufzudecken.
Nachdem wir aus der ersten Psychischen Gefährdungsbeurteilung als Pilotprojekt für die ganze Stadtverwaltung schon viele Grundlagen und Standards geschaffen hatten, geht die zweite Psychische Gefährdungsbeurteilung nun wesentlich schneller (voraussichtlich nur ca. ein Jahr). Einen Fragebogen verwenden wir nur bei großen Bereichen, bei kleineren beginnen wir gleich mit den Workshops.

- Die psychische Gefährdungsbeurteilung muss so unkompliziert wie möglich durchführbar sein. Mit unserem Bewertungsbogen ist das relativ einfach machbar (ohne dass die Beteiligten vorher Schulungen/ Workshops etc. brauchen). Im Bewertungsbogen werden die Belastungsfaktoren genannt. Dieser Bewertungsbogen wird aufgehangen und die Mitarbeiter bewerten anonym mit roten, grünen oder gelben Punkten (die man einfach an die Stelle aufklebt, wo der Belastungsfaktor steht), wie sie die Situation selber empfinden. Ein Feld ist auch noch frei für eigene Bemerkungen (alles anonym). Die drei am meisten genannten Belastungsfaktoren werden möglichst so geändert, dass sie keine Belastungsfaktoren mehr sind (oder zumindest abgemildert sind). Möglichst jährlich wiederholt man das Prozedere...(und geht die wieder die drei am häufigsten genannten Belastungsfaktoren an). Es geht wirklich recht fix. Allerdings ist durch Corona alles weit nach hinten gerutscht (durch massenhafte Zusatzaufgaben) und wir haben das letzte Mal 2019 die psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt.

- Mit der GBpB kommen nicht unbedingt neue Erkenntnisse zu Tage. Oftmals sind kritische (Führungs-)Bereiche bereits bekannt und das Ergebnis nicht überraschend.

  Bei der Einbindung der Mitarbeitenden besteht die Gefahr, dass die Beurteilung eine hohe Erwartungshaltung mit sich bringt, die später nicht erfüllt werden kann.

  Häufige Belastungsfaktoren sind nach unserer Erfahrung mangelnde Information / mangelnde Kommunikation. Hier greifen Maßnahmen oftmals erst, wenn die Bereitschaft zur Evaluation und Nachhaltung besteht.

- NICHT nur Fragebogen machen, Auswertung, Vorstellung in Personalversammlung und dann passiert nichts !
  Allein die Gespräch mit dem Coach haben den Mitarbeitern signalisiert, dass sie wichtig sind ! GEspräche NIE selbst machen ! Dafür immer Externen suchen! Fragebogen und reine Auswertung kann man selbst oder mit guter (!) Praktikantin durchführen.

  NUTZEN: vom Gefühl her ja, ob es wirklich hält: mal schauen.

  Fragebogen war im 04/2020, Gespräch mit Coach erst ein Jahr später 04-05/2021 (zeitlicher Abstand war bei uns fast zu groß, wir haben aber niemand für die Gespräch gefunden). Die Gespräche wurden dann aber in 2-3 Monaten durchgezogen, auch die Ergebnisse danach schon kommuniziert.
  Gespräch mit Personal sind IMMER NOTWENDIG

- Wir haben festgestellt, dass die Zahl psychischer Erkrankungen in der Verwaltung zunimmt und hatten auch einige Fälle auf dem Rathaus.
  Allerdings waren in den genannten Fällen oftmals andere Probleme deutlich mehr ursächlich als die Arbeitsbelastung.

- Wissenschaftlich fundierte Methode anwenden, die Beschäftigten von Anfang an transparent informieren und teilhaben lassen bei Informationsveranstaltungen und nachher auch bei der Ergebnisvorstellung und der Erarbeitung der Maßnahmen z.B. durch Workshops.

- Zumindest hat die psychische Gefährdungsbeurteilung bewirkt, dass wir für unsere Mitarbeiter kostenlose Sport - und Gesundheitskurse anbieten und ein externes Beratunstelefon bei Problemen für alle anbieten,
  Desweiteren bieten wir jährlich Kurse zur Stabilisierung der Psyche an, die sehr gut angenommen werden.

7. Fragen an Kommunen, bei denen noch keine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde.

7.2) Eigene Antwort.

- Aktuelle Mitarbeiterbefragung im Rahmen einer Bachelorarbeit
- Allgemeine Gefähdungsbeurteilungen sind vorhanden. Psychische noch nicht abgeschlossen.
- Als Bürgermeister einer Kleinstgemeinden habe ich kein Personal und bin "Alleinunterhalter"
- Auftrag wurde 2020 extern vergeben aber aufgrund von Corona konnte noch nichst stattfinden
- BGM wird sukzessive mit neuem Betriebsarzt umgesetzt
- Bekannte Probleme werden personenspezifisch aufgegriffen, Gefährdungsbeurteilungen sind für Herbst 21 geplant
- Bislang kein Anlass. Gefährdungsbeurteilungen werden von der zuständigen Fachkraft durchgeführt, welche sich diesem Thema annehmen muss.
- Der Bedarf ist nicht gegeben.

- Details nicht bekannt, Mailverkehr vor meinem Eintritt gefunden, aber keine abgeschlossene psychische Gefährdungsbeurteilung.
- Es bestehen teils noch Rückstände in anderen Bereichen der Gefährdungsbeurteilung die wichtiger erscheinen.
- Führungspersonen sind für die Anzeichen durch den betriebsärztlichen Dienst geschult.
- Hier gibts keine psychisch Kranken!
- Infotermin hat bereits stattgefunden. Verfahren wurde festgelegt. Keine Durchführung wegen Corona
- Ist gerade in Arbeit
- Prioritäten bei anderen kommunalen Bausteinen gesetzt
- Thema ist nicht bekannt
- Umsetzung ist geplant
- War für das Frühjahr 2020 geplant, dann kam die Corona-Pandemie.
- War kurz vor Corona eingeplant, wurde aber dann verschoben
- Wir haben bereits auf Führungsebene begonnen, das Thema zu bearbeiten, aufgrund von Corona ist alles jedoch ins Stocken gekommen
- Wir sind aktuell bei der Durchführung
- Wir sind derzeit dabei, mit Hilfe einer externen Kraft, das Thema psychische GBU aufzuarbeiten
- Wir sind gerade dabei eine Gefu psychischer Belastung durchzuführen. Gefu Corona Psych haben wir schon.
- Wird in Zusammenarbeit mit unserer Fachkraft für Arbeitssicherheit demnächst angegangen.
- Wurde bei Bedarf BEM übertragen
- derzeit in genauerer Planung es umzusetzen
- die Pflicht wurde erst vor kurzem durch ein Gespräch mit unserer Fachkraft für Arbeitssicherheit bekannt.
- entsprechende Gefährdungsbeurteilungen stehen aktuell an
- es ist geplant diese noch durchzuführen
- ist im Moment in der Vorbereitungsphase - Angebote/Auswahl Dienstleister
- wir warten noch auf eine passende Schulung, um die Beurteilung erstellen zu können, allerdings ist es auch ein Zeitproblem.

7.5) Möchten Sie weitere Anmerkungen hinzufügen, weshalb in Ihrer Kommune bisher keine psychische Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde?
Vielleicht haben Sie auch bereits Ideen, wie man diese Pflicht in der Zukunft wirksam umsetzen könnte.
Diese Angabe ist freiwillig.

- Auch die Offenheit über dieses Thema zu sprechen ist auch für die Mitarbeiter recht schwierig.
  Viele sehen dahingehend ein Problem für sich selbst innerhalb des Amtes.
- Aufgrund der seitherigen mangelnden Beschäftigung mit dem Thema fehlt es an Wissen wie und was hier konkret umgesetzt werden soll. Als kleinere Verwaltung fühlen wir uns hier aktuell überfordert.
  Unbestritten ist, dass die gesellschaftlichen Veränderungen (Egoismus, Anspruchsverhalten usw.) Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben.
- Bgm u. Personalamt interessieren dieses Thema nicht.
  Die (wenigen) Mitarbeiter werden aus Kostengründen mit Arbeit voll gehäuft. Krankheitsbedingter Ausfall oder sonstiger Ausstieg von Kollegen wird nicht ersetzt.
  Die "Pflicht" ist nicht deutlich genug und ob dies umgesetzt wird, wird auch nicht kontrolliert.
- Bisher gab es bei uns keine großen Probleme oder Krankheisausfälle.

  Auch ohne die eingentlich vorgeschriebenen Prozesse wurde aus vollster persönglicher Überzeugung ein gesundes Arbeitsklima geschaffen, welches sich bewährt hat.

  Deshalb fehlt es an Verständnis für die kommenden bürokratischen Aufwände.

Vorschlag: Rahmenvertrag mit einem externen Anbieter für diese Untersuchungen, auf den die Kommunen dann eingehen können.

- Bisher wurde das Thema Arbeitssicherheit stiefmütterlich behandelt. Erst durch einen Stellenwechsel ist das Thema in den Fokus gerückt. Nun wird Schritt für Schritt alles nachgeholt, was die letzten Jahre vernachlässigt wurde.
- Corona hat auch dieses Thema absolut in den Hintergrund treten lassen. In einem kleinen Rathaus auch noch psychische Gefährungsbeurteilungen durchführen zu müssen sprengt den Rahmen dessen was machbar ist.
- Da ich noch nicht so tief ins Thema eingestiegen bin, kann ich auch den Nutzen und die Wirkung nicht einschätzen.
- Das Thema ist eigentlich noch nie zur Sprache gekommen. Wahrscheinlich aufgrund der Gemeindegröße von ca. 2500 Einwohnern und damit verbunden ein nur kleines Rathausteam.
- Das Thema steht auf der Agenda der To Dos, konnte bisher allerdings noch nicht umgesetzt werden, da erst andere Themen im Bereich der Arbeitssicherheit angegangen werden mussten.
  Um hier wirklich ein gutes Ergebnis zu erzielen, braucht es die Bereitschaft und das Verständnis der Führungskräfte sowie der Beschäftigten. Außerdem muss es gut überlegt sein, wer das Thema mit den Mitarbeitern angeht, denn die Führungskraft muss involviert sein, sollte das aber aus meiner Sicht nicht federführend machen. Das dies insgesamt einfach unglaublich viel Vorbereitungszeit bedarf und die Zeit noch nicht da war, wurde das Thema noch nicht angegangen.
- Der erste Befragungszeitraum startet am 30. Juni 2021
- Die Maßnahme der psychischen Gefährdungsbeurteilung sind weder bei den meisten Kommunen noch bei unserem Dienstleister für Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz richtig bekannt. Auch wäre interessant, in wie weit die psychische Belastung durch Mobbing / Bossing gemessen und beachtet wird. Viele Beschäftigen leiden z.T. sehr unter Führungskräften, welche Sie inkorrekt behandeln. Diese Beschäftigen kündigen dann, denn das Thema kann (fast) nicht angesprochen noch korrekt gelöst werden. Auch wäre interessant, wo die gesetzlichen Regelungen zu finden sind, dass Arbeitgeber hierzu verpflichtet sind. Hier ist dies nicht bekannt, trotz dessen, dass es erst vor eine Woche eine Arbeitssicherheits-Sitzung bei uns gab.
- Die Risiken sind durchaus bekannt und vorhanden, allerdings halten sich die Steuerungsmöglichkeiten aufgrund der insgesamt hohen Arbeitsbelastung in engen Grenzen - Wie soll man Entlastung schaffen, wenn die Belastung gleichermaßen bei allen hoch ist? Aufstocken von Personalressourcen scheidet oft mangels Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt aus! Hinzu kommen die sehr eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten der Gemeinden für weitere Stellenschaffungen.
- Die letzten beiden Antworten lassen sich mangels Kenntnis nicht beantworten. Ich glaube, die Gemeindeverwaltungen waren die letzten 1 1/2 vollauf damit beschäftigt, das Schiff halbwegs auf Kurs zu halten.
- Die psychischen Belastungen sind in eine kleinen, ländlich geprägten Kommunalverwaltung in der Regel sehr gering, sodass hier die Kosten-Nutzen-Relation nicht vertretbar ist.
- Durchführung einer psychische Gefährdungsbeurteilung derzeit in Vorbereitung
- Durchführung erfolgt im Sommer/Herbst 2021 (Start: 2. August)
- Ein BGM Konzept ist geplant
- Für kleine Kommunen mit begrenzten personellen Ressourcen ist es schwierig alle Beurteilungen, Untersuchungen und Kontrollen, auch außerhalb des Gesundheitsmanagement durchzuführen.
- Gefährdungsbeurteilungen werden bei uns von der zuständigen Fachkraft durchgeführt und nicht durch uns selbst. Wir erwarten daher, dass die Fachkraft alle rechtlichen Regelungen kennt und diese auch anwendet.
- Gesetzliche Verpflichtung bisher nicht bekannt gewesen.
- Hallo,
  wir haben natürlich für unsere verschiedenen Arbeitsbereiche allgemeine Gefährdungsbeurteilungen. In diesen wird in Einzelfragen auch das Thema psychische GB angesprochen (z.B. Konflikte zwischen Mitarbeitern), aber eben nicht systematisch und umfassend. Die GB ist von 2020, von daher gibts wohl auch etwas Unkenntnis beim externen Berater, nicht nur intern.
  Freundliche Grüße und viel Erfolg bei Ihrer Arbeit!
- Hier gibts keine psychisch Kranken!
- In einer sehr kleinen Kommune mit wenig Beschäftigten ist es besser und üblich, in ständigem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen zu sein und somit den Menschen zu kennen (STärken, Schwächen, fam. Hintergrund etc.). Da benötigt es eine schriftliches Konzept nicht.
- Insbesondere die hohen Kosten haben bisher abgeschreckt. Lt. zwei vorliegenden Angeboten fallen Kosten von ca. 8.000 € an, obwohl es sich im wesentlichen um eine reine Fragebogenaktion handelt. Das "Preis-Leistungs-Verhältnis"

dafür ist unseres Erachtens schlecht.

- Kein Kenntnisstand über die Einführung dieser Maßnahme bzw. Abfrage im Betrieb
- Oft fehlen die Ansätze zur Umsetzung durch unsere Fachkraft für Arbeitssicherheit/Arbeitsmediziner. Anfragen zu dem Thema wurden gestellt, aber nur unzureichende/keine Antworten.
- Personelle Ressourcen und Priorisierung im HOA / Personalamt.
  Aktuell holt der Bürgermeister selber Angebote ein.
- Seminar zum Thema psychische Belastung mit allen Führungskräften wurde durchgeführt, darauf wird jetzt aufgebaut. Weiter Seminare auf Abteilungsleiterebene um für Thematik zu sensibilisieren.
  Gemeinsame Dienstvereinbarung zum Thema.
- Themen wie "Freiheit", "Selbstentscheidung" "Gebote anstatt Verbote" Möglichkeiten der Entfaltung sehen wir nach Corona als wichtiger.
- Unsere Verwaltung ist viel zu klein, um dieses Thema adäquat zu bearbeiten.
- Wie oben genannt relativ hoher Aufwand und Kosten und dafür relativ geringer Nutzen. Die Ressourcen in die Verbesserung der personellen Ausstattung zu stecken erscheinen uns zielführender.
- Wir haben eine externe Fachkraft für Arbeitssicherheit. Vermutlich müssten wir diese beauftragen, uns bei der Erstellung zu unterstützen.
- Wir hatten ein eintägiges Seminar im Jahr 2019 zum Thema psychische Gesundheit der Mitarbeiter aber eine Gefährdungsbeurteilung wurde bisher nicht erstellt.
- Wir hatten uns mit diesem Thema beschäftigt und ein Angebot eingeholt und im ASA diskutiert. Bei einer psychischen Gefährdungsbeurteilung müssen die Mitarbeiter sehr ehrlich sein, wenn die Beurteilung zu einem brauchbaren Ergebniss kommen soll. Dies wurde bei uns bezweifelt, da die Organisationseinheiten relativ klein sind und befürchtet wurde, dass Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter*innen möglich wären.
- Wir werden die psychische Gefährdungsbeurteilung mit externer Unterstützung schnellstmöglich umsetzen. Momentan fehlt hierfür die Zeit, da das Verfahren doch sehr zeitaufwendig ist.
- Wir wollen dieses Thema demnächst etwas genauer anschauen bzw. uns damit beschäftigen, ob, wann und wie eine Gefährdungsbeurteilung zum Thema psychische Belastungen bei uns durchgeführt wird/werden kann. Das Thema personelle Ressourcen und Finanzen sind natürlich auch Punkte, die stark mit hineinspielen was die Umsetung betrifft (ob, wann, wie, welcher Umfang).
- Wir wollten vor Corona mit dem pädagogischen Bereich als Pilotprojekt mit der Smileymethode angehen. Aufgrund von Corona wurde dies aber verschoben, eventuell auf 2022.
- ein sehr wichtiges Thema, für das leider in einer kleinen Verwaltung zu wenig Zeit bleibt, es gründlich und gewinnbringend anzugehen!
- es fehlt an der Zeit und am know-how.
  hier bräuchten wir noch bessere Anleitungen, Handlungsleitfäden, Empfehlungen
- wir sind gerade dabei, eine psychische Gefährdungsbeurteilung zu planen und dann umzusetzen.
- Überschaubare Struktur und Personalzahl; das Thema psychische Gesundheit wird beachtet, ist aber in der schriftlichen Darlegung viel zu komplex und zu weitreichend; sollte sich aber in Zukunft der "Team-Zusammenhalt" grundlegend verändern, wird dies von der pragmatischen in die formelle Variante überführt werden müssen.

Literaturverzeichnis

Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2008 – Betriebliches Gesundheitsmanagement. Kosten und Nutzen. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, 2009, ab S.65 (Kapitel 7)

Badura, Bernhard et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2020 – Gerechtigkeit und Gesundheit, 2020

Badura, Bernhard (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung, 2017

Badura, Bernhard et al.: Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Auflage, 2010

BAuA (Hrsg.): Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Erfahrungen und Empfehlungen, 2014

BAuA (Hrsg.): Broschüre über: Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Erkennen – Gestalten, 5. Auflage, 2010

Esslinger, Adelheid / Emmert, Martin / Schöffski, Oliver (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement – Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg, 2010

Ghadiri, Argang et al.: Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement: Ansätze aus Forschung und Praxis, 2016, Seiten 17-26, (Klenke, Benjamin: Psychische Gefährdungsbeurteilungen in deutschen Unternehmen – Anforderungen, aktueller Stand und Vorgehensweisen, 2016)

Günthner, Lisa: Boreout statt Burnout: Eine psychische Erkrankung ausgelöst durch Langeweile, Unterforderung und Desinteresse am Arbeitsplatz, 2014.

Hahnzog, Simon: Psychische Gefährdungsbeurteilung. Impulse für den Mittelstand, 2015

Halbe-Haenschke, Babette / Reck-Hog, Ursula: Die Erfolgsstrategie für Ihr BGM. Methoden und Umsetzung eines effektiven betrieblichen Gesundheitsmanagements, 2017

Kallus, K. Wolfgang: Erstellung von Fragebogen, 2. Auflage, 2016

Kaminski, Martin: Betriebliches Gesundheitsmanagement für die Praxis. Ein Leitfaden zur systematischen Umsetzung der DIN SPEC 91020, 2013

Lasshofer, Linda: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Salutogenese: Ressourcen erfolgreich nutzen und aufbauen, 2012

Metz, Anna-Marie / Rothe, Heinz-Jürgen: Screening psychischer Arbeitsbelastung. Ein Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung, 2017

Neuner, Ralf: Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Gefährdungsbeurteilung und Betriebliches Gesundheitsmanagement, 3. Auflage, 2019

Niehaus, Ursula: Organisationale Resilienz in volatilen Strukturen. Ein ganzheitliches Modell, 2019

Pfaff, Holger et al.: Evidenzbasierte psychische Gefährdungsbeurteilung: Prinzipien und Instrumente für Entscheider in der betrieblichen Praxis, 2019

Pfannstiel, Mario / Mehlich, Harald (Hrsg.): BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen, Lösungen, Beispiele, Handlungsanleitungen, 2018

Porsch, Torsten / Werdes, Bärbel (Hrsg.): Verwaltungspsychologie; Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung, 2019

Raithel, Jürgen: Quantitative Forschung – Ein Praxiskurs, 2. Auflage, 2008

Roschker, Nicole: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Soziale und ökonomische Relevanz für Gesellschaft und Unternehmen, 2014

Rudow, Bernd: Die gesunde Arbeit. Psychische Belastungen, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation, 3. Auflage, 2014

Tiefenbacher, Angelika: Mobbing – erkennen, vorbeugen und erfolgreich zur Wehr setzen, 2008

Treier, Michael: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Begründung, Instrumente, Umsetzung, 2. Auflage, 2019

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatsoftware überprüft werden kann.

Backnang, 30. August 2021

Tamara Gogel