

Psychische Gefährdungsbeurteilung bei der Stadt Lüdenscheid

Herausgegeben von:
Stadt Lüdenscheid
Fachbereich Zentrale Dienste

An diesem Bericht haben mitgewirkt:
Dr. Karl Heinz Blasweiler (Erster Beigeordneter und Stadtkämmerer)
Cosima Asmus (Fachdienst Personal – Betriebliches Gesundheitsmanagement)
Christine Schürmann (Fachdienst Personal – Personalentwicklung)

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Theoretische Grundlagen	6
2.1. Psychische Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit.....	6
2.2. Erfassung psychischer Beanspruchung und psychischer Belastung	7
2.2.1. Rechtliche Grundlagen.....	7
2.2.2. Erfassung psychischer Beanspruchung und Belastung durch die Erfolgstrias <i>Beobachtung, Befragung und Workshops</i>	8
2.3. Erkenntnisse und abzuleitende Maßnahmen.....	9
3. Psychische Beanspruchung und Belastung bei der Stadt Lüdenscheid.....	10
3.1. Aktueller Stand.....	10
3.2. Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven	11
3.3. Ziele	13
4. Psychische Belastungen ansprechbar machen	14

1. Einleitung

Die Rahmenbedingungen menschlicher Erwerbsarbeit sind seit jeher einem stetigen Wandel unterworfen. Dies schlägt sich in der Arbeitsorganisation, der Gestaltung der Arbeitsaufgaben, den sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und den Arbeitsumgebungsbedingungen nieder.¹

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Anforderungen an die Beschäftigten deutlich verändert. Dies zeigt sich – einer Darstellung von Hormel² folgend – z. B. durch

- eine erhebliche Arbeitsverdichtung, insbesondere durch den Globalisierungsdruck ausgelöste verstärkte Orientierung an Effektivität und Effizienz,
- einem rascheren Bedeutungsverfall von Wissen und beruflicher Erfahrung, insbesondere bedingt durch die zunehmende Digitalisierung, und der damit einhergehenden Beschleunigung von Wandlungsprozessen,
- die Zunahme von Dienstleistungsbeziehungen, die ein deutliches Mehr an sozialen Kompetenzen erfordern,
- die Auflösung der eindeutigen Trennung von Arbeit und Freizeit.

Diese Veränderungen betreffen – mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Nuancierungen – sowohl privatwirtschaftliche wie öffentlich-rechtliche Organisationen.

Die vorgenannten, beispielhaft aufgeführten Veränderungen machen deutlich, dass die Bedeutung von Tätigkeiten, bei denen kognitive, informatorische und emotionale Aspekte im Vordergrund stehen, erheblich zugenommen hat.³ Da sich Veränderungen der Arbeitsumwelt immer auf die Beschäftigten auswirken, ist damit zu rechnen, dass sie gesundheitliche Konsequenzen und Folgeerscheinungen, insbesondere im psychischen Bereich, nach sich ziehen, sofern sie in der Organisations- und Personalentwicklung nicht adäquat berücksichtigt werden.

Dennoch wird mit diesen Entwicklungen der stetige Anstieg von psychischen Erkrankungen, wie er sich beispielsweise in Auswertungen von Fachverbänden und den Statistiken der Krankenkassen seit Jahren niederschlägt, in Verbindung gebracht.⁴ Die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen haben branchenübergreifend drastisch zugenommen; sie stiegen von 2000 bis 2015 um 80%⁵ und stehen auf Platz 2 der Krankschreibungen, wobei in der Fachliteratur darauf hingewiesen wird, dass es sich dabei nur um „die Spitze des Eisbergs“ handle.⁶ Zudem sind psychische Erkrankungen seit Jahren der häufigste Grund für Frühverrentungen; nach einem von Kreizberg (2019) zitierten Bericht der deutschen Rentenversicherung betrug der Anteil 2013 über 40%.⁷

¹ Vgl. Beck/Schuller/Schulz-Dadaczynski (2017). Aktive Gefährdungsvermeidung bei psychischer Belastung. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 4, S. 302 – 310.

² Hormel (2019). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Krankenhaus. In: Stierle et al. (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Krankenhausmanagement*, S. 827 – 849.

³ Vgl. BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung*. In Reihe: Forschung – Projekt F 2353; zitiert: S. 9.

⁴ Vgl. etwa Neuner (2016). *Psychische Gesundheit bei der Arbeit*. S. 1.

⁵ Kreizberg (2019). Arbeitsschutz im Wandel – Kompetenzen im Kampf gegen psychische Belastungen. In: Hermeier et al. (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft*. S. 323 – 342, zitiert: S. 326.

⁶ Neuner (2016), ebenda.

⁷ Kreizberg (2019), S. 325.

Den aufgezeigten Veränderungen wurde 2013 mit einer Anpassung des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) Rechnung getragen, indem der Arbeitgeber zur Erfassung und Reduzierung psychischer Gefährdungen am Arbeitsplatz verpflichtet wurde. Die gesetzlichen Regelungen werden nach Neuner⁸ von vier zentralen Grundsätzen bestimmt:

- Gesundheitsgefahren sollen soweit wie möglich vermieden oder wenigstens minimiert werden.
- Die Gefahrenbekämpfung soll an den Ursachen anknüpfen.
- Sämtliche Einschätzungen und Beurteilungen sollen nicht eigenen Meinungen oder Anschauungen folgen, sondern auf arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse gestützt werden.
- Bei Interventionen sind technische, organisatorische, umweltbezogene und an die sozialen Beziehungen anknüpfende Maßnahmen sachgerecht zu verbinden.

Vorschriften können hierbei durchaus unterschiedlich umgesetzt werden, was sich auch in der unternehmerischen bzw. behördlichen Praxis zeigt. Hier reicht das Spektrum von der reinen, teilweise auch nur formalen Erfüllung gesetzlicher Vorschriften bis hin zu einem potentialorientierten Ansatz, bei dem die Erfassung psychischer Gefährdungen am Arbeitsplatz als Chance und Ausgangspunkt zur Ausgestaltung optimierter Arbeitsbedingungen wahrgenommen wird. Im Sinne des letztgenannten Ansatzes lassen sich durch eine strategisch ausrichtete und langfristig nutzbare Konzeption der psychischen Gefährdungsbeurteilung nicht nur die bereits beschriebenen veränderten Anforderungen der modernen Arbeitswelt hinsichtlich ihrer schädigenden Anteile bekämpfen, sondern im Optimalfall sogar zu förderlichen Faktoren weiterentwickeln. In einem solchen Fall bietet die psychische Gefährdungsbeurteilung neben der Chance, die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen, zu stärken und langfristig zu erhalten, auch ein großes Potential zur effektiven Organisations- und Personalentwicklung, die sowohl den Zielen des Arbeitgebers als auch der Beschäftigten gleichermaßen verpflichtet ist.

Der zuletzt beschriebene Ansatz soll für die weitere Ausarbeitung der psychischen Gefährdungsbeurteilung im Speziellen, sowie dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement im Allgemeinen, bei der Stadt Lüdenscheid, Leitlinie sein.

Aus unterschiedlichen verwaltungsinternen Gründen, die hier nicht weiter erörtert werden sollen, gelang es in der Vergangenheit nicht, ein systematisches Verfahren zur Durchführung der psychischen Gefährdungsbeurteilung bei der Stadt Lüdenscheid zu implementieren. Dies griffen die Ratsfraktionen in der Sitzung des Hauptausschusses am 02.12.2019 auf und beschlossen einstimmig „für jeden Bereich der Stadtverwaltung möglichst bis zum 30.06.2020 eine Gefährdungsanalyse inkl. Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastungen (...) durchzuführen“ und die Ergebnisse dem Hauptausschuss vorzulegen.

Auf der Grundlage von vergangenen Vorarbeiten und aktuellen, gezielten Recherchen zu Instrumenten der psychischen Gefährdungsbeurteilung, zu branchenspezifischen Best-Practice-Beispielen, sowie wissenschaftlichen Empfehlungen und Erfahrungswerten, ist allerdings festzustellen, dass die vorgenannte zeitliche Vorgabe überzeugenden und in der Praxis verwertbaren Ergebnissen entgegensteht. Bedingt der Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas, den miteinzubeziehenden Erfolgsfaktoren, Beteiligten und Entscheidungsträgern steht ansonsten zu befürchten, dass vorschnelle Aktivitäten zu gravierenden negativen Konsequenzen führen. Ein unzureichend vorbereitetes Verfahren kann u. a. eine gesteigerte Unzufriedenheit der Mitarbeiter sowie eine zusätzliche Stigmatisierung psychischer Erkrankungen nach sich ziehen, was im schlimmsten Fall

⁸ Neuner (2019), *Psychische Gesundheit bei der Arbeit – Gefährdungsbeurteilung und Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Hier zitiert S. 27 f.

negativen Einfluss auf den Krankenstand, die Arbeitgeberattraktivität oder die Fluktuation haben könnte. Folglich könnte dies das gesamte Potential der psychischen Gefährdungsbeurteilung drastisch minimieren.

Im Folgenden sollen – zur Bereitstellung einer einheitlichen Informations- und Diskussionsbasis – zunächst einige konzeptionelle Grundlagen (Definitionen, Methoden, Rahmenbedingungen) herausgearbeitet werden. Hieran schließen sich Ausführungen zur weiteren Vorgehensweise bei der Stadt Lüdenscheid und den zugehörigen Rahmenbedingungen an.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Psychische Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit

Erwerbsarbeit bietet das Potential Gesundheit zu fördern als auch zu beeinträchtigen.⁹ Dies bedeutet, dass die Arbeitsumgebung und ihre Einwirkungen auf die Beschäftigten zu untersuchen sind, um anschließend fördernde Anteile zu sichern oder nach Möglichkeit zu verstärken und beeinträchtigende Anteile zu mindern und bestenfalls gänzlich zu eliminieren.

Um die Abhängigkeiten, Zusammenhänge und Einflüsse von Arbeit und Gesundheit nachvollziehbar darstellen und erörtern zu können, wird ein einheitliches Begriffsverständnis benötigt. Hierzu kann auf die internationale Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung“ Bezug genommen werden. Davon ausgehend soll im Folgenden gelten:

- **Psychische Belastung** ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.
- **Psychische Beanspruchung** ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum.

Die Norm fasst beide Begriffe neutral auf, eine Belastung bzw. Beanspruchung wird also nicht per se stets als gesundheitlich beeinträchtigend eingestuft, sondern kann sogar gesundheitsförderlich sein.¹⁰

(Psychische) Belastung und Beanspruchung stehen in einer Ursache-Wirkung-Beziehung.¹¹ Zunächst wirkt die Arbeitsumgebung als psychische Belastung von außen auf die Beschäftigten ein. Je nach persönlichen Ressourcen der Beschäftigten können gleiche Belastungen von den Beschäftigten individuell unterschiedlich als positive oder negative Beanspruchung unterschiedlicher Stärke wahrgenommen werden.

Besitzen Beschäftigte die für die psychische Belastung passend ausgeprägten Ressourcen, können sie diese Belastung als eine positive Beanspruchung in Form von Motivation und Anregung erfahren. Die Beanspruchungsfolgen könnten dann z. B. in einer Steigerung der Zufriedenheit, der Leistung und Gesundheit bestehen. Verfügen Beschäftigte jedoch nicht über passende Ressourcen, erfahren sie die psychische Belastung als negative Beanspruchung in Form einer Über- oder Unterforderung. Als negative Beanspruchungsfolgen kommen beispielsweise Leistungsminderungen, erhöhte Fehlzeiten und ein erhöhter Krankenstand in Betracht.¹²

Der Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung ist in Abbildung 1 noch einmal schematisch dargestellt.

⁹ Metz/Rothe (2017). *Screening psychischer Arbeitsbelastung*; zitiert: Seite 6.

¹⁰ Metz/Rothe (2017), S. 11; Neuner (2019), S. 13.

¹¹ Neuner (2019), S. 13.

¹² Metz/Rothe (2020). *SPA – Screening psychischer Arbeitsbelastung*; zitiert: Seite 4 f.



Abbildung 1: Psychische Belastung und Beanspruchung nach KVUB¹³

2.2. Erfassung psychischer Beanspruchung und psychischer Belastung

2.2.1. Rechtliche Grundlagen

Seit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 2013 sind bei der Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung auch psychische Belastungen bei der Arbeit zu berücksichtigen (vgl. § 5 Abs. 3 Ziffer 6 ArbSchG). Damit folgt das Arbeitsschutzgesetz dem von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) definierten *ganzheitlichen Gesundheitsbegriff*, wonach „Gesundheit [...] ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen“ ist.¹⁴ Aus dem allgemeinen Grundsatz des § 4 Ziffer 1 ArbSchG, wonach „die Arbeit [...] so zu gestalten (ist), dass eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und psychische Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird“, folgt unmittelbar, dass die angesprochene Gefährdungsbeurteilung als Ausgangspunkt für eventuell erforderliche Anpassungen der „Arbeit“ anzusehen ist.

Hinsichtlich der praktischen Umsetzung der arbeitsschutzrechtlichen Regelungen beschränken sich die gesetzlichen Vorgaben auf die Durchführung und die Rahmenbedingungen der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Die Anwendung eines konkreten Verfahrens wird dem jeweiligen Arbeitgeber jedoch nicht aufgegeben.

¹³ <https://www.kuvb.de/praevention/arbeitspsychologie/gefaehrungsbeurteilung/definitionen/> abgerufen 02.06.2020.

¹⁴ WHO (2014). *Verfassung der Weltgesundheitsorganisation*.

Bei einer systematischen Erfassung mit den von der Arbeit ausgehenden Gefährdungen ist – ausgehend von den Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes – generell folgende Vorgehensweise geboten:

1. Ermittlung der Gefährdungen,
2. Beurteilung der Gefährdungen,
3. Maßnahmen ableiten,
4. Maßnahmen umsetzen,
5. Dokumentation,
6. Information, Unterrichtung und Unterweisung der Beschäftigten,
7. Wirksamkeitskontrolle.

Anschließend ist der Prozess zur jeweils gebotenen Zeit zu wiederholen.

2.2.2. Erfassung psychischer Beanspruchung und Belastung durch die Erfolgstrias *Beobachtung, Befragung und Workshops*

Die Arbeitsschutzmaßnahmen, die zur Gesundheitsförderung der Beschäftigten beitragen sollen, sind aus der Beurteilung der Arbeitsbedingungen abzuleiten und zu entwickeln. Die Ausrichtung liegt dabei hauptsächlich auf dem Erkennen, Beheben oder Begrenzen von gesundheitlich beeinträchtigenden Wirkungen. Die psychische Gefährdungsbeurteilung richtet sich somit vorzugsweise auf die Erfassung von potentiell negativ wirkenden Belastungsfaktoren. Zu beachten ist hierbei, dass sich die gesetzliche Regelung ausdrücklich nur auf die Belastung bezieht und somit weder auf die individuell unterschiedlichen Beanspruchungen noch auf die gesundheitlichen Beanspruchungsfolgen abzielt.¹⁵ Da die persönlichen Ressourcen zum Umgang mit Belastungen individuell unterschiedlich sind und dementsprechend die Gesundheitsrelevanz einzelner Belastungen nicht unmittelbar allgemeingültig (im Sinne von Grenzwerten) bestimmbar sind, bedarf es bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung qualifizierter und inhaltlich unstrittiger Instrumente, die besonderen (arbeits-)wissenschaftlichen Anforderungen genügen.

Zur Durchführung einer psychischen Gefährdungsbeurteilung sind zahlreiche unterschiedliche Herangehensweisen vorstellbar, wobei sich in der Praxis insbesondere

- Beobachtung bzw. Beobachtungsinterviews,
- Befragung und
- Workshops

bewährt haben.¹⁶

Bei einer **Beobachtung** erfolgt die Erfassung potentiell psychisch belastender Arbeitsbedingungen vor Ort. Aufgrund der Schwierigkeit, dass psychische Belastung für Dritte oft nicht direkt sichtbar und somit durch eine reine Beobachtung folglich nur schwer zu erfassen ist, wird ergänzend zur reinen Beobachtung ein Beobachtungsinterview zur Erfassung der psychischen Belastung favorisiert. Im Wege dieser Vorgehensweise erfolgt zunächst eine Beschreibung des Arbeitsplatzes und anschließend die Einschätzung der Belastungssituation durch einen speziell geschulten Beobachter.

¹⁵ Metz/Rothe (2020), S. 6.

¹⁶ Treier (2019). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen*, S. 46.

Die schriftliche **Befragung** basiert auf einer Selbsteinschätzung der Beschäftigten. Dabei bewerten die Beschäftigten ihre subjektive Wahrnehmung auf der Grundlage standardisierter Skalen. Diese Befragungstechnik hat sich insbesondere als Screening (Scheinwerfer, „Blick verschaffen“) bewährt. Förderlich für die Beteiligung an solchen Befragungen ist, dass Erstellung und Umsetzung nach den allgemeinen Regeln einer Mitarbeiterbefragung erfolgen, die vielen Beschäftigten aus anderen Zusammenhängen bekannt und vertraut sind.

Ein **Analyseworkshop** dient der Vertiefung und sollte dementsprechend im Anschluss an eine erste Erfassung (Grobanalyse) erfolgen.

Zur Sicherstellung eines nachhaltigen Erfolges sowie zur Reduktion der Nachteile einzelner Methoden empfiehlt sich der Einsatz eines Methodenmixes unter Hinzuziehung einer fachlichen Prozessbegleitung. Der Methodenmix bietet eine Kombination der Sichtweise von Experten (arbeitsbedingungsbezogene Sichtweise) und der Sichtweise von Betroffenen (personenbezogener Sichtweise) auf die Arbeitssituation.

Eine praktische Empfehlung zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in öffentlichen Verwaltungen gibt Richenhagen¹⁷. Er empfiehlt ein Screening (Mitarbeiterbefragung) durchzuführen, bei dem die Beschäftigten ihre subjektive Wahrnehmung psychischer Belastungen einschätzen sollen. Um dem Beurteilungsprozess die nötige Substanz zu verleihen, favorisiert er den alternativen Einsatz

- der Prüfliste „Psychische Belastung“ der Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB 2019),
- des KFZA-Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (nach Prümper, 2015) oder
- das Screening psychischer Arbeitsbelastung (SPA-P1, Metz u. Rothe 2017, S. 53ff.)

Zudem weist er ausdrücklich auf die Wichtigkeit einer gut ausgearbeiteten Ergebnispräsentation hin, die möglichst allen Beschäftigten vorgestellt werden soll. Mittels einer umfassenden Ergebnistransparenz sowie der Einbeziehung aller Beteiligten muss der weitere Prozess gefördert werden, um eine nachhaltige Optimierung und langfristige Implementierung der psychischen Gefährdungsbeurteilung zu sichern.

2.3. Erkenntnisse und abzuleitende Maßnahmen

Wie zuvor beschrieben, können die Auswirkungen von arbeitsbedingten Belastungen und die daraus resultierenden Beanspruchungen je nach bereitstehenden Ressourcen der jeweiligen Person fördernde oder hinderliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Zudem können sich die Beanspruchungsfolgen auch auf die Arbeitsleistung sowie das soziale Miteinander im Arbeitsumfeld auswirken. Die Stadt Lüdenscheid hat dementsprechend in zweifacher Weise Anlass, ein klares Bild über psychische Belastungen und Gefährdungen im Arbeitsbereich zu erhalten: einerseits als Arbeitgeberin, die für die Gesundheit und das Wohlergehen der Beschäftigten Sorge trägt, andererseits als Empfängerin der von den Beschäftigten erbrachten Leistungen mit der Pflicht zur dauerhaften Sicherstellung der kommunalen Aufgabenwahrnehmung.

Ziel einer umfassenden psychischen Gefährdungsbeurteilung ist es, möglichst konkret Veränderungsbedarfe aufzuzeigen, indem Probleme und deren Ursachen detailliert erfasst

¹⁷ Richenhagen (2019), *Praktische Empfehlungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in öffentlichen Verwaltungen*. Ergänzender Hinweis: Prof. Dr. Gottfried Richenhagen ist wissenschaftlicher Direktor des Institutes für Public Management der FOM Hochschule.

werden. Nur so können wirklich wirksame Maßnahmen implementiert werden, die gesundheitsgerechte und leistungsförderliche Arbeitsbedingungen nachhaltig gestalten.

Können gefährdende psychische Belastungen selbst nicht oder nur unzureichend durch eine Anpassung der Arbeitsbedingungen beeinflusst werden, gilt es, die persönlichen Ressourcen der Beschäftigten zu stärken, um die individuelle psychische Beanspruchung zu minimieren. Als personenbezogene Maßnahmen kommen beispielsweise in Betracht:

- Coaching,
- Deeskalationstraining,
- Entspannungstraining,
- Stressbewältigungstraining,
- Resilienztraining,
- Seminar zum Zeitmanagement.

Aufgrund der individuellen Beanspruchungsreaktionen auf Belastungen sind die jeweils zu ergreifenden Maßnahmen bereichs- und personengerecht auszugestalten; undifferenzierte Einheitsmaßnahmen „für alle“ versprechen hingegen wenig Erfolg.

3. Psychische Beanspruchung und Belastung bei der Stadt Lüdenscheid

3.1. Aktueller Stand

Im Rahmen der Gesundheitsförderung und –prävention finden bereits einige Maßnahmen statt, die dazu dienen, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und mindestens zu erhalten. Eine Dienstvereinbarung „Gesundheitsprävention“, die sowohl die Optimierung der Arbeitsbedingungen als auch die Schaffung von Bewusstsein für selbstverantwortliche Gesunderhaltung zum Ziel hat, existiert seit 2009. Sportangebote gibt es für die Beschäftigten der Stadt Lüdenscheid schon wesentlich länger; hier sei insbesondere auf das seit vielen Jahre geförderte Personalschwimmen im Schwimmbad Nattenberg sowie auf die von Beschäftigten in Eigeninitiative gegründete Fußballgruppe verwiesen.

In den vergangenen Jahren wurden Angebote zur Gesunderhaltung von Beschäftigten nicht nur in Richtung allgemein-sportlicher Aktivitäten ausgeweitet, sondern vermehrt auch die mit physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz verbundenen Aspekte berücksichtigt.

Im Jahr 2019 fand der erste Gesundheitstag statt, bei dem die Beschäftigten ein vielfältiges Angebot an Vorträgen, Informationsständen und Fachpersonal aus diversen Gesundheitsbereichen, wie z. B. Krankenkassen, als Ansprechpartner vor Ort hatten und interaktiv nutzen konnten. Sehr große Aufmerksamkeit fanden dabei besonders alle Angebote, die einen Bezug zur psychischen Fehlbelastungen und möglichen gesundheitlichen Folgen aufwiesen.

Des Weiteren fanden in der Vergangenheit mehrfach Veranstaltungen zum Thema Stress und Stressmanagement statt. Aktuell besteht die Möglichkeit, im Rahmen der angebotenen Gesundheitskurse beim Autogenen Training etwas für die eigene Ausgeglichenheit zu tun.

Bei konkreten persönlichen Anliegen, die auch in psychischen Belastungen durch die Arbeit begründet sein können, stehen den Beschäftigten – neben ihren Vorgesetzten – zahlreiche Ansprechpersonen zur Verfügung, insbesondere

- die Mitglieder des Personalrats,
- die Mitglieder der Jugendauszubildendenvertretung,
- die Schwerbehindertenvertretung,
- die Gleichstellungsbeauftragte sowie
- die Soziale Ansprechpartnerin.

Überdies bietet die Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie der Märkischen Kliniken aufgrund einer speziellen Vereinbarung mit der Stadt Lüdenscheid psychologische Erstgespräche an, die in akuten Notlagen sehr kurzfristig in Anspruch genommen werden können.

3.2. Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven

Mit dem bereits angesprochenen Hauptausschussbeschluss vom 02.12.2019 wurde das zwischen Verwaltung und Politik unbestrittene Ziel, möglichst rasch zu qualifizierten Gefährdungsbeurteilungen hinsichtlich psychischer Belastungen zu kommen, ausdrücklich bekräftigt.

Seit Beginn des Jahres 2020 wurden im Fachdienst Personal sehr umsetzungsorientierte Vorbereitungsarbeiten zur psychischen Gefährdungsbeurteilung für alle Tätigkeitsbereiche unternommen. Hierbei erwies sich die Vielfältigkeit der kommunalen Aufgaben und die daraus resultierenden erheblichen Unterschiede bei den in Betracht kommenden Gefährdungen als besondere Herausforderung. Aufgrund der oben dargestellten bisherigen Schwierigkeiten im Umgang mit der Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen hinsichtlich psychischer Belastungen wurde ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet, die grundsätzlich zuständigen Fachdienst- und Einrichtungsleitungen zumindest bei der erstmaligen Erstellung durch Rückgriff auf externe Unterstützungsleistungen deutlich zu entlasten.

Um das volle Potential einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nutzen zu können, erfordert es eine gründliche Planung aller notwendigen Schritte. Die in Abbildung 2 dargestellten „15 Schritte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ nach Treier¹⁸ gibt hierzu einen guten Überblick. Insbesondere infolge der massiven Einwirkungen der Corona-Pandemie sowohl auf den gesamten Personalbereich als auch auf die Beschäftigtenvertretung wurde bisher der beschleunigten Vorbereitung einer Gefährdungsbeurteilung in einem *Pilotprojekt* der dezidiert aufeinander folgenden Abarbeitung der idealtypischen Darstellung der 15 Schritte abgesehen. Dies hat vor allem zwei wesentliche Auswirkungen:

- Aufgrund der erheblich eingeschränkten Personalverfügbarkeit wurde auf die Einrichtung einer Lenkungsgruppe (vgl. Schritte 3 – 5) verzichtet. Stattdessen wurden die wesentlichen Vorbereitungen von den Erstellerinnen dieses Berichts unternommen.
- Es wurde bisher noch keine Dienstvereinbarung (Schritt 1) ausgehandelt. Dies soll nach Durchführung und Auswertung des Pilotprojektes nachgeholt werden. Ein Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass die im Pilotprojekt gemachten Erfahrungen im „Echtbetrieb“ angemessen berücksichtigt werden können.

¹⁸ Gekürzte Fassung nach Treier (2019). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen*, S.33 ff.

Schritte		Erläuterung
1.	Vereinbarung	Eine Dienstvereinbarung ist ein geeignetes Instrument, alle Beteiligten zu einer gemeinsamen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung zu verpflichten.
2.	Gemeinsame Sprache	Ein gemeinsames Verständnis grundlegender Begriffe psychischer Belastungen bei der Arbeit ist zwingende Voraussetzung zur erfolgreichen Bearbeitung des Themas durch Führungs- und Fachkräfte.
3.	Steuerung	Eine Steuerungsgruppe, die die Arbeitgeber- sowie Arbeitnehmerseite, den Betriebsarzt sowie die Fachkraft für Arbeitssicherheit und weitere beinhaltet, nimmt sich der Verantwortung an, Ziele und Vorgehen zu erarbeiten, Ressourcen zu beschaffen sowie das Projekt zu evaluieren.
4.	Qualifizierung	Vertiefte Kenntnisse zur psychischen Belastung am Arbeitsplatz sind für die Lenkungsgruppe und die weiteren aktiv Beteiligten sinnvoll.
5.	Konzeptentwicklung	Meist mit Unterstützung externer Fachberatung wird ein Konzept aufgestellt, welches die Punkte: Vorgehen, Einbindung der Beschäftigten, die Rückmeldung der Ergebnisse, Dokumentation, Evaluation und Maßnahmenentwicklung beinhaltet.
6.	Einbindung der Beschäftigten	Um auch die Beschäftigten frühzeitig vom Sinn und Zweck einer psychischen Gefährdungsbeurteilung zu überzeugen und um Missverständnissen vorzubeugen, bieten sich Plattformen wie eine Personalversammlung, elektronische Kommunikation oder Handreichungen an.
7.	Voranalyse	Im Vorfeld einer psychischen Gefährdungsbeurteilung wird auf bereits vorhandene Daten zurückgegriffen, wie AU-Tage, Fluktuationszahlen oder Berichte der Krankenkassen.
8.	Pilotisierung	Im Falle einer Erstdurchführung bietet es sich an, die psychische Gefährdungsbeurteilung zunächst in einem kleinen Bereich zu testen.
9.	Screening	Für eine erste Grobanalyse psychischer Belastungsfaktoren bietet sich ein befragungsbasiertes Instrument an. Die Vorteile der Reichweite und Repräsentativität der Ergebnisse, des Datenschutzes, der Vertraulichkeit und Anonymität sind analog einer klassischen Mitarbeiterbefragung. Es ist ratsam, an dieser Stelle auf einen standardisierten Fragebogen zurückzugreifen.
10.	Erstmaßnahmen	Nach Sichtung der Ergebnisse der ersten Grobanalyse wird evaluiert, ob sich erste Maßnahmen ableiten lassen und schnell implementiert werden können.
11.	Präsentation	Dieser Schritt ist entscheidend für den Erfolg der psychischen Gefährdungsbeurteilung. Eine zeitnahe Bekanntgabe der Ergebnisse des Screenings sind in Form einer veranschaulichenden Präsentation den Beschäftigten bekannt zu machen, um Vertrauen und Akzeptanz zu schaffen.

12.	Detailanalyse	Eine weitere, detailliertere Analyse der Belastungsfaktoren ist in Form von Beobachtungsinterviews oder Workshops angebracht, wenn die Grobanalyse Handlungsbedarf aufgedeckt hat, dieses aber nicht spezifisch genug aufzeigen kann, um konkrete Maßnahmen abzuleiten. Falls keine interne Expertise vorliegt, die die komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge psychischer Belastung vollumfänglich erfassen kann, ist es ratsam, externe Experten hinzuzuziehen.
13.	Umsetzung	Hier geht es zunächst um Maßnahmen, die nachhaltig die Fehlbelastungen im Bereich der Arbeitsumgebung, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation reduzieren sollen. Auch Führung und Kultur sind in den Fokus zu nehmen. Die Stärkung persönlicher Ressourcen, z.B. durch das Angebot von Stress- oder Zeitmanagementseminaren, zur besseren Bewältigung von Belastungsfaktoren ist ein zweiter Schritt.
14.	Evaluation	Eine Wirkungskontrolle der psychischen Gefährdungsbeurteilung ist gesetzlich verpflichtend. Durch eine lückenlose Dokumentation des gesamten Prozesses wird die Möglichkeit geschaffen, etwaige Verbesserungspotentiale zu entdecken und für eine Wiederholung zu nutzen.
15.	Standardisierung	Nachdem Erfahrungswerte im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung aufgebaut wurden, geht es nun darum, den Prozess zu standardisieren und nachhaltig fortzuschreiben. Eine strukturierte Verankerung in der Organisation klärt Verantwortlichkeiten, Zielvorstellungen und etabliert die psychische Gefährdungsbeurteilung als Selbstverständlichkeit.

Abbildung 2: 15 Schritte der Gefährdungsbeurteilung in Anlehnung an Treier (2019)

Nicht nur der Prozess der psychischen Gefährdungsbeurteilung ist komplex und erfordert eine sorgfältige Vorbereitung, auch die organisatorischen Rahmenbedingungen, unter denen eine Erfassung psychischer Belastungsfaktoren stattfinden soll, ist sorgfältig in den Blick zu nehmen. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, in welchen Bereichen einer Organisation welche psychischen Belastungsfaktoren welche Rolle spielen, bietet es sich an, im Vorfeld die verschiedenen Organisationsbereiche und Berufsgruppen, z. B. durch die Bildung von Jobfamilien, eindeutig zu identifizieren.

Auch hier verspricht die Auswertung des beabsichtigten Pilotprojektes bedeutsame Hinweise.

3.3. Ziele

Die Prävention psychischer Belastungen sowie die nachhaltige Förderung und Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten sind zurzeit Kernthemen der Kolleginnen auf den eigens eingerichteten Stellen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement einerseits und die Personalentwicklung andererseits. Primäres Ziel ist dabei, die Arbeitsbedingungen so zu optimieren, dass sie möglichst frei von negativ wirkenden Belastungen sind. Sekundäres Ziel ist es, persönliche Ressourcen zu stärken, die Beschäftigte dazu befähigen sollen, besser

mit psychischen Belastungen im Arbeitsalltag umzugehen und damit gesundheitlich schädigende Beanspruchungen zu vermeiden.

Neben der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen bestehen weitere Ziele darin, die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen so aufzusetzen, dass

- sie sich nachhaltig implementieren lässt,
- ihre Handhabung und Datennutzung einfach sind und
- sie zu einem festen Bestandteil der Personalarbeit der Stadt Lüdenscheid wird.

Insbesondere die Bereiche Betriebliches Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung können durch die Nutzung der bei der Gefährdungsbeurteilung gewonnenen Daten Maßnahmen und Instrumente entwickeln, die auch in anderen Bereichen des Personalmanagements nutzbar gemacht werden können, z. B. wenn es darum geht, wirksam mit den Herausforderungen der demografischen Entwicklungen umzugehen. Zudem lassen sich die Daten unter anderem für strukturelle Änderungen in der Zukunft nutzbar machen, z. B. um anhand von Jobfamilien stellenübergreifende Karrieremöglichkeiten zu verdeutlichen. Dies steigert die Arbeitsgeberattraktivität, da die Transparenz für Karrieremöglichkeiten ein Anreiz für externe Bewerber bzw. Bewerberinnen und interne Fachkräfte bietet, sich langfristig für die Stadt Lüdenscheid zu entscheiden.

4. Psychische Belastungen ansprechbar machen

Die Statistiken der Krankenkassen und zahlreiche Fachpublikationen sind in ihren Aussagen eindeutig: Psychische Erkrankungen sind ein bedeutsamer Teil der Lebens- und Arbeitsrealität. Nach Treier¹⁹ werden – auf die Lebenszeit bezogen – jede zweite Frau und jeder dritte Mann mindestens einmal psychisch krank. Gleichwohl kommt diesem Themenbereich im gesellschaftlichen und arbeitsbezogenen Diskurs nur eine untergeordnete Bedeutung zu.

Mit Roschker²⁰ kann die „psychische Gesundheit als Tabuthema in der Arbeitswelt“ aufgefasst werden. Im Umgang mit psychischen Erkrankungen kommt es zu zahlreichen, für alle Beteiligten gravierenden Problemen; beispielhaft seien genannt²¹:

- Die Erkrankten werden stigmatisiert; sie erleben Ablehnungen und Vorurteile, nach Rekonvaleszenz oftmals Ausgrenzung. An diesen Folgen der Stigmatisierung bzw. sogar bereits an der Angst davor haben die Betroffenen oft schwerer zu tragen als an der eigentlichen Erkrankung; Experten sprechen daher von einer „zweiten Erkrankung“.²²
- Aufgrund der Stigmatisierung werden Erkrankungen oder Leistungseinschränkungen nicht angesprochen; dies schlägt sich nicht nur statistisch in einer hohen Dunkelziffer nieder, sondern auch im sogenannten „Präsentismus“. Präsentismus bedeutet, dass Beschäftigte trotz Erkrankung und damit verbundener Leistungseinschränkungen zur Arbeit erscheinen.²³

¹⁹ Treier (2019), S. 6

²⁰ Roschker (2013). Psychische Gesundheit als Tabuthema in der Arbeitswelt – Analyse der DAX 30 und Leitfaden für die Unternehmensberichterstattung.

²¹ Vgl. dazu Roschker (2013), S. 25.

²² Stegmann/Schröder (2018). AndersGesund - Psychische Krisen in der Arbeitswelt; zitiert S. 8.

²³ So – mit weiteren Nachweisen – Graßl/Simmel (2020). Gesundheitsökonomische Aspekte: Kosten oder Investition. In: Simmel/Graßl (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement mit System*. 21 – 30; hier zitiert S. 23 f.

- Führungskräfte sehen sich nicht in der Lage, die Symptome psychischer Erkrankungen zu erkennen und fühlen sich hilflos im Umgang mit erkrankten Beschäftigten.

Die Tabuisierung bzw. Stigmatisierung psychischer Erkrankungen schlägt sich auch im Bereich der präventiven Maßnahmen nieder: eben weil der Themenbereich in der Arbeitswelt stark tabuisiert ist, werden psychische Belastungen (die oft noch fern von jeglicher Erkrankung liegen) nicht in dem Maße angegangen wie beispielsweise körperliche Belastungen.²⁴

Für eine sachgerechte Befassung mit den arbeitsbedingten Gefährdungen der psychischen Gesundheit ist es dementsprechend zwingend erforderlich, den Themenbereich der psychischen Belastungen, Beanspruchungen und Erkrankungen zu enttabuisieren oder besser: zu entdämonisieren – bei den Führungskräften, bei den Beschäftigten, bei den politischen Vertreterinnen und Vertretern und auch gegenüber der Öffentlichkeit. Diejenigen, die psychisch erkrankt sind oder sich gesundheitsgefährdenden psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt sehen, verdienen – neben der medizinischen Unterstützung – einen achtsamen und respektvollen Umgang; abfällige Äußerungen über vermeintliche „Schwächen“, „Weichheit“ oder „Übersensibilität“ sind völlig unangebracht – sie disqualifizieren die sich dermaßen äussernde Person selbst.

Im Sinne des ganzheitlichen Gesundheitsbegriffes der WHO soll daher bei der Stadt Lüdenscheid der Themenbereich Psychische Gesundheit so etabliert werden, dass

- hierüber ohne Bedenken, Einschränkungen und Hemmungen gesprochen werden kann,
- eine sachgerechte Präventionsarbeit, insbesondere auf der Grundlage der systematischen Beurteilung der von psychischen Belastungen ausgehenden Gefährdungen, ermöglicht wird und
- psychisch erkrankte Personen vorurteilsfrei alle gebotenen Unterstützungen erhalten, um bestmöglich ihre Arbeit fortführen bzw. wieder aufnehmen zu können.

Gelingt dies, entsteht eine *win-win*-Situation: Es ist gut für die Beschäftigten, wenn sie hinsichtlich ihrer Anliegen, Sorgen und Bedürfnisse ernstgenommen und nachhaltig unterstützt werden und es ist gut für die Arbeitgeberin Stadt Lüdenscheid, wenn sie mit gesundem, motiviertem und leistungsfähigem Personal die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen angehen kann.

²⁴ Stegmann/Schröder (2018), S. 20.