

Öffentliche Verwaltung

Ausführliches Branchenbild aus dem Risikoobservatorium der DGUV

1 Hintergrund

Die öffentliche Verwaltung ist ein Teilbereich des öffentlichen Dienstes und gehört zur Exekutive [1]. Die Verwaltungseinrichtungen auf den verschiedenen Ebenen des Staates (Bund, Bundesländer, Kommunen) sorgen dafür, dass bestehende Gesetze und Regeln in der Gesellschaft vorschriftsgemäß angewandt und umgesetzt werden. Die höchsten Verwaltungseinrichtungen des Staates sind die Ministerien. Sie befassen sich mit Fragen zu Außenpolitik, Wirtschaft, Finanzen, Forschung, Kultur und Militär. Die Stadtverwaltungen regeln in verschiedenen Dienststellen (Jugendamt, Bauamt, Standesamt, Einwohnermeldeamt, Ordnungsamt, Gesundheitsamt etc.) alle Fragen, die Bürgerinnen und Bürger im täglichen Leben betreffen können [1].

Die öffentliche Verwaltung teilt sich in Deutschland in fünf Verwaltungszweige:

- **Ordnungsverwaltung:**
Sie vollzieht und kontrolliert Gesetze (z. B. Polizei, Zoll, Gewerbeaufsicht).
- **Leistungsverwaltung:**
Sie erbringt gesetzlich vorgeschriebene technische oder personale Dienstleistungen (z. B. Kitas, Schulen, ÖPNV, Energie- und Wasserversorgung, Müllabfuhr, aber auch Sozialämter, Arbeitsagenturen).
- **Wirtschaftsverwaltung:**
Sie treibt Einnahmen ein, verteilt diese und verwaltet bestehendes Vermögen (z. B. Finanz- und Steuerbehörden).
- **Politische Verwaltung:**
Sie umfasst Instanzen, die in Planung und Gestaltung der Regierungspolitik involviert sind (z. B. Ministerien auf Bundes- und Landesebene sowie Bundestagsverwaltung).
- **Organisationsverwaltung:**
Sie dient als Verwaltung der Verwaltung und betrifft Querschnittsaufgaben wie Fortbildung, Personalfragen, Besoldung und Organisationsentwicklung [2].

Angestellt Beschäftigte der Bundesverwaltung sowie aller Bundesagenturen für Arbeit sind bei der Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB) versichert. Die Beschäftigten in Stadt-, Gemeinde- oder Kreisverwaltungen sowie in den Behörden, Ämtern und Landesbetrieben eines Bundeslandes sind ebenso wie Kinder, Schülerinnen und Schüler, Lernende und Studierende bei der Unfallkasse des jeweiligen Bundeslandes versichert. Beamtinnen und Beamte, Soldatinnen und Soldaten sowie Personen im Richteramt sind nicht in der gesetzlichen Unfallversicherung versichert, sondern über ihre Dienstherrn (Unfallfürsorge). Dennoch sind sie laut Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG; §2) bei der Entwicklung von Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu

berücksichtigen. Die folgenden Ausführungen beziehen sich deshalb auch auf die Gruppe der Verbeamteten – insbesondere, wenn Zahlen zum Beleg von Entwicklungen vor allem für diese Beschäftigten vorliegen.

2017 arbeiteten in den Kernhaushalten¹ des öffentlichen Dienstes ohne Sozialversicherung und Bundesagentur für Arbeit insgesamt 3 338 240 Menschen. Davon waren 432 820 im Bundesbereich, 1 744 630 im Landesbereich und 1 160 790 im kommunalen Bereich tätig [4]. Für den Bereich des Bundes liegt der Anteil der angestellt Beschäftigten bei 29,2 %; der Rest sind Beschäftigte im Beamtenverhältnis, Richterinnen und Richter und Angehörige der Streitkräfte. Für den Landesbereich und den kommunalen Bereich liegen keine vergleichbaren Zahlen vor [4].

Die Beschreibung der öffentlichen Verwaltung und der Kernhaushalte des öffentlichen Dienstes ist sehr weit gefasst und beinhaltet z. B. auch die Branchen „Polizei“, „Kitas“, „Schulen“, „Hochschulen“, „Kommunale Entsorgung“ sowie „Bau- und Betriebshöfe“. Für diese und andere Branchen wurden jedoch eigene Branchenbilder im Rahmen des Risikoobservatoriums erstellt. Daher bezieht sich das vorliegende Branchenbild ausschließlich auf Tätigkeiten innerhalb von Ämtern und Behörden auf kommunaler, Landes- und Bundesebene sowie in den Bundesagenturen für Arbeit.

Tabelle 1 zeigt, welche aktuellen Trends und Entwicklungen die Branche „Öffentliche Verwaltung“ hinsichtlich der Sicherheit und Gesundheit in der nahen Zukunft beeinflussen werden. Diese Einschätzungen wurden im Rahmen des Risikoobservatoriums der DGUV erhoben und stammen von Aufsichtspersonen und anderen Präventionsfachleuten der gesetzlichen Unfallversicherung.²

Tabelle 1 Rangreihung der bedeutsamsten Entwicklungen im Hinblick auf den Arbeitsschutz der nahen Zukunft in der Branche „Öffentliche Verwaltung“ als Ergebnis der Befragungsstufe 2 des Risikoobservatoriums der DGUV, 2017

Rang	Entwicklung
1	Arbeitsverdichtung, längere Arbeitszeiten und Verantwortungsausweitung
2	Mangelnde und/oder sanierungsbedürftige (soziale) Räumlichkeiten und Ausstattung
3	Demografischer Wandel und unausgewogene Altersstruktur
4	Emotionale Anforderungen bei versicherten Tätigkeiten
5	Körperliche Inaktivität bei versicherten Tätigkeiten
6	Informations- und Kommunikationstechnologien und vernetzte Automatisierung, auch für mobile Arbeit

¹ Kernhaushalte umfassen „... Ämter, Behörden, Gerichte und Einrichtungen, für die in den Haushaltsplänen des Bundes, der Länder, der Gemeinden/Gemeindeverbände und der Zweckverbände die Ausgaben und Einnahmen brutto veranschlagt wurden“ [3].

² Es gibt zwei Befragungsstufen. Die Präventionsfachleute bewerten in Stufe 1 die Bedeutung von circa 40 Entwicklungen ihrer Branche auf einer Skala von 1 bis 9. Durch statistische Berechnungen (Bildung von Konfidenzintervallen um die Mittelwerte), die berücksichtigen, wie eng die Bewertungen einzelner Entwicklungen beieinanderliegen, werden die bedeutendsten Entwicklungen extrahiert. Ihre Anzahl kann je nach Branche (deutlich) variieren. In Stufe 2 bilden die Präventionsfachleute aus diesen wichtigsten Entwicklungen eine endgültige Rangreihe.

Rang	Entwicklung
7	Flexibilisierung von Arbeit (z. B. durch Arbeitszeitmodelle und wechselnde Arbeitsorte)
8	Langanhaltende und/oder einseitige Beanspruchung des Muskel-Skelett-Systems
9	Seelische Gewalt (z. B. Mobbing, Cybermobbing) bei versicherten Tätigkeiten
10	Fachkräftemangel
11	Körperliche Gewalt bei versicherten Tätigkeiten
12	Mobilitätsanforderungen/Verkehrsdichte (z. B. durch Pendeln, Dienstreisen, mobile Arbeit usw.)
13	Fehlende gesellschaftliche und/oder finanzielle Anerkennung
14	Notwendigkeit zum lebenslangen und interdisziplinären Lernen
15	Cyber-Angriffe auf digitalisierte Systeme

2 Strukturelle, demografische und gesellschaftliche Bedingungen der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung

2.1 Arbeitsverdichtung, längere Arbeitszeiten und Verantwortungsausweitung

Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung stand seit Anfang der 90er-Jahre auf der politischen Agenda: Mit ihr sollten Kosten reduziert und Dienstleistungsqualität, Effizienz und Kundenorientierung gesteigert werden [5]. Seither wurden Maßnahmen wie Privatisierungen, Outsourcing, Public-Private-Partnerships, Bürokratie- und Hierarchieabbau, Flexibilisierung, Einsatz moderner IT, Aufbau neuer Service-Angebote, E-Government, ergebnisorientierte Arbeitsformen, Qualitätsmanagement, Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung umgesetzt [6]. Ergebnisorientierte Führungsstile wie „Zielorientiertes Führen (Management by Objectives)“ übertragen den Arbeitnehmenden unternehmerische Aufgaben und fordern gleichzeitig eine hohe Qualität und wirtschaftliche Rentabilität ihrer Arbeit. Technischer Fortschritt und Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien führen zu deutlich schnelleren Arbeitsabläufen. 44 % der Beschäftigten in öffentlicher Verwaltung, Sozialversicherung und Verteidigung stellten dennoch keine Veränderung ihrer Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung fest, 5 % bewerteten ihre Arbeitsbelastung als geringer und 51 % als eher größer [7]. Längere und/oder verschobene Arbeitszeiten entstehen z. B. durch zeitlich ausgeweitete Serviceangebote wie Spätöffnung und Samstagsangebote in Behörden und Ämtern.

Gleichzeitig führten die Reformprozesse zu einem Personalabbau, beispielsweise in der unmittelbaren Bundesverwaltung um 30 % zwischen 1991 und 2010 [8]. Im Wesentlichen wurden Stellen von Rentenabgängern nicht neu besetzt. Dies verstärkt den durch den demografischen Wandel ohnehin bestehenden Trend hin zu älter werdenden Belegschaften im öffentlichen Dienst. Seit 2010 stieg die Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst trotz sinkender Bevölkerungszahlen jedoch wieder leicht an von 4,57 auf 4,69 Millionen Menschen in 2016 [9].

Maßnahmen zur Steigerung der Kosteneffizienz erhöhen den Arbeitsdruck auf die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung und erfordern Anpassungsflexibilität, Übernahme von mehr Verantwortung durch die Einsparung von Hierarchien, Multitasking und die Bereitschaft zum ständigen Lernen

[10; 11]. Eine aktuelle Studie aus dem Bereich der Allgemeinen Sozialen Dienste (ASD) der Jugendämter verdeutlicht, dass die Ressourcen trotz der o.g. Kompensationsstrategien zu knapp bemessen sind, um den Arbeitsauftrag erfüllen zu können und erhebliche Defizite nicht nur, aber auch, in Personalressourcen bestehen: Die Bundesarbeitsgemeinschaft ASD fordert seit langem, dass sich eine Vollzeitkraft des ASD der Jugendämter maximal um 35 Fälle gleichzeitig kümmern sollte. Tatsächlich wird diese Zahl bei 32 % der Vollzeitkräfte überschritten, teils bis hin zu 100 Fällen. Für Hausbesuche, Einarbeitung und direkte Dokumentation gelaufener Gespräche fehlt allzu oft die Zeit. Folgen sind Fehlentscheidungen und erhebliche Schwachstellen im Kinderschutz [12]. Es fehlen bundesweit schätzungsweise 16 000 Mitarbeitende in Jugendämtern [13].

Ein Drittel der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung, Sozialversicherung, Verteidigung gab 2017 an, sehr häufig (16 %) oder oft (17 %) nach der Arbeit zu erschöpft zu sein, um sich noch um private oder familiäre Angelegenheiten zu kümmern [14]. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten in öffentlicher Verwaltung, Sozialversicherung, Verteidigung (55 %) fühlen sich bei der Arbeit gehetzt und unter Zeitdruck: bei 23 % war dies sehr häufig der Fall; bei 32 % oft [15]. 72,2 % der Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung fühlen sich sehr häufig oder oft bei der Arbeit gestört oder werden unterbrochen z. B. durch Telefonate, technische Störungen oder Kolleginnen und Kollegen [16]. Weniger als ein Drittel (27,7 %) der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung haben Einfluss auf die zu bewältigende Arbeitsmenge [16]. Ebenso viele (27,8 %) geben an, dass sie Abstriche bei der Qualität ihrer Arbeit machen müssen, um das Arbeitspensum zu schaffen [16]. 50 % der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung, Sozialversicherung, Verteidigung gaben an, in den letzten zwölf Monaten an mindestens fünf Tagen arbeiten gegangen zu sein, obwohl sie sich richtig krank fühlten [15]. Die tatsächliche Arbeitszeit übersteigt die tariflich vereinbarte bei 37 % um bis zu 5 Stunden, bei 13 % sechs bis zehn Stunden und bei 6 % mehr als zehn Stunden pro Woche [17]. 10,1 % der Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung gaben an, sehr häufig oder oft unbezahlte Mehrarbeit zu leisten [16]. Das Unfallrisiko und das Risiko gesundheitlicher und sozialer Beeinträchtigungen steigt deutlich für Beschäftigte mit einer Wochenarbeitszeit von über 40 Stunden [18]. Laut DAK-Gesundheitsreport 2018 ist die Branche „Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung, Verteidigung“ die Branche mit dem dritthöchsten Krankenstand (4,2 %) [19].

Die genannten Zahlen zur Arbeitszeit und Mehrarbeit stammen aus der Zeit vor 2015 und liegen damit noch vor den Herausforderungen durch den Zustrom geflüchteter Menschen. Durch die verschachtelten Zuständigkeiten der Behörden und Ämter auf den drei Verwaltungsebenen im bestehenden Asylsystem betraf und betrifft die Flüchtlingskrise immer noch weite Teile des Verwaltungsapparates [vgl. 20] und trägt zur Arbeitsverdichtung bei.

Personal- und Fachkräftemangel gepaart mit Arbeitsverdichtung haben auch negative Auswirkungen auf die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. Der Fokus der Beschäftigten liegt häufig auf der Abarbeitung der schon vorliegenden Arbeit und nicht auf der Fort- und Weiterbildung. Dadurch fehlt Beschäftigten Handlungskompetenz bei neuartigen Entwicklungen wie Gesetzesänderungen. Aufgrund von Unkenntnis kann wiederum Mehrarbeit entstehen.

2.2 Demografischer Wandel, unausgewogene Altersstruktur und Fachkräftemangel

Das Erwerbspersonenpotenzial wird bis 2030 um 3,5 Millionen auf 38,5 Millionen Menschen zurückgehen [21]. Schon jetzt schrumpft das Erwerbspersonenpotenzial der unter 55-Jährigen, und der Anteil der mindestens 55-Jährigen in der öffentlichen Verwaltung wird zukünftig noch stärker zunehmen [22]. Bereits 2014 betrug das Durchschnittsalter in der unmittelbaren Bundesverwaltung 46,7 Jahre bei den Tarifbeschäftigten [23]. 61,1 % der Beschäftigten in der unmittelbaren Bundesverwaltung waren über 45 Jahre alt. Dies waren 13,2 % mehr als in der restlichen Erwerbsbevölkerung [23]. Die Abwesenheitstage in der unmittelbaren Bundesverwaltung nehmen mit fortschreitendem Alter der Beschäftigten und unabhängig von deren Laufbahngruppen zu [20]. Auf Länder-

und Kommunalebene bestehen vergleichbare Altersverteilungen wie in der unmittelbaren Bundesverwaltung [22]. Damit hängt die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung stark von der Motivation, Innovations- und Arbeitsfähigkeit ihrer älteren Beschäftigten ab [22].

Gleichzeitig kam es bereits und kommt es in den nächsten Jahren bundesweit aufgrund der vorliegenden schiefen Altersverteilungen zu starken altersbedingten Abgängen auf allen Verwaltungsebenen [22]. Eine Konzentration von Abgängen dürfte aktuell den höheren Dienst und die kommunale Verwaltung in Ostdeutschland treffen [22]. Konkret scheiden in den nächsten zehn Jahren 30,8 % der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes im Bereich Bund, 25,8 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst der Länder und 27,5 % im Bereich der Kommunen aus [24]. Um die Abgänge auszugleichen, ist trotz sinkender Bevölkerungszahlen eine hohe Zahl von Neueinstellungen erforderlich [22].

Allerdings ist auch die öffentliche Verwaltung vom Fachkräftemangel betroffen. Bis 2030 werden 816 000 Fachkräfte im öffentlichen Sektor fehlen, 151 000 davon bei den nichtakademischen Verwaltungskräften. Große Fachkräftelücken ergeben sich im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), der Betreuungsberufe, Assistenzberufe im Gesundheitswesen und bei Führungskräften im kaufmännischen Bereich [21]. Damit wird der Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor im Vergleich zu den anderen Sektoren 2030 am stärksten ausgeprägt sein und besonders die kommunale Ebene [21] betreffen. Durch Landflucht und Urbanisierung schrumpfende ländliche Kommunen werden im Wettbewerb um Fachkräfte besonders schlecht abschneiden, wohingegen wachstumsstarke Regionen und Städte weniger Probleme haben werden [21; 25]. Mehr als ein Drittel (34,8 %) der Behördenleitungen und Entscheidungstragenden im Bereich Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung sehen hohen Handlungsbedarf für eine demografieorientierte Personalpolitik; 26 % plädieren vorrangig für eine Verbesserung der Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber [26].

In einigen Bereichen der öffentlichen Verwaltung sind die Probleme jedoch viel grundlegender, beispielsweise in den ASD der Jugendämter [12]. Hier müssen neben Personal- und Zeit- auch materielle Ressourcen (Diensthandys, Dienstwagen etc.) zur Verfügung gestellt werden, die es überhaupt erst erlauben, den Arbeitsauftrag erfüllen zu können.

2.3 Flexibilisierung der Arbeit (z. B. durch Arbeitszeitmodelle und wechselnde Arbeitsorte)

Flexiblere Arbeitszeitmodelle und alternierende Telearbeit sind wichtige Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitgebern. Insbesondere Teilzeitvereinbarungen, gleitende Arbeitszeit und flexible alternierende Telearbeit ermöglichen die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

2.3.1 Alternierende Telearbeit

Telearbeit überwindet räumliche Hürden und spart – zumindest tageweise – Pendelzeiten zur Arbeit. Zudem kann Telearbeit sinnvoll sein, um Arbeitsunterbrechungen zu vermeiden und konzentriert an einer Sache arbeiten zu können.

Alternierende Telearbeit ist eine zunehmend verbreitete Arbeitsform in der öffentlichen Verwaltung [27], die neben dem großen Vorteil, Privat- und Berufsleben zeitlich flexibler koordinieren zu können, auch Risiken birgt. So besteht die Gefahr verschwimmender Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben, z. B. wenn ständige Erreichbarkeit erwartet wird oder Beschäftigte zu Selbstausbeutung neigen. In Abhängigkeit vom Ausmaß der alternierenden Telearbeit besteht die Gefahr der Isolation durch fehlende Kommunikation und mangelnden Informationsfluss. Psychische Beanspruchung kann entstehen, da sich Face-to-Face Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten nicht gleichwertig durch E-Mail-Kontakt ersetzen lässt [28].

Alternierende Telearbeit wird in öffentlichen Verwaltungen nicht nur zur verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie diskutiert, sondern auch – und das besonders in abgasbelasteten Städten – vor dem Hintergrund des Klimaschutzes und der Reinhaltung der Luft. Denn: 72 % der täglichen Entfernungen werden mit dem Pkw oder einem Kraftrad zurückgelegt; nur 18,4 % mit dem Zug oder dem ÖPNV [29]. Im Einklang damit steigt die Zahl zugelassener Pkw in Deutschland seit Jahren kontinuierlich an von 41 019 700 im Jahr 2007 auf 45 803 560 im Jahr 2017 (+ 11,7 % in zehn Jahren) [29; 30]. Zur zeitlichen Entlastung der Beschäftigten durch den Wegfall der Wegzeiten und zur Vermeidung von Abgasen fordern öffentliche Verwaltungen eine verstärkte Umsetzung alternierender Telearbeit in Behörden und Wirtschaftsunternehmen [z. B. 31]. Allerdings müssen auch die Randbedingungen stimmen (z. B. Eignung der Privaträume für Telearbeit, Unternehmenskultur, ausreichende Eigenverantwortung der Beschäftigten), um einen Telearbeitsplatz einrichten zu können.

2.3.2 Teilzeitarbeit

Aufgrund der immer noch nicht gleichberechtigten Rollenverteilungen nach der Familiengründung und wegen der teils immer noch niedrigeren Ausbildungsniveaus der Frauen mit folglich niedrigerem Gehalt, arbeiten Frauen deutlich häufiger als Männer nicht in Vollzeit. Im Bundesbereich der Kernhaushalte des öffentlichen Dienstes sind 29,2 % der Frauen teilzeitbeschäftigt, im Landesbereich 43,5 % und auf Kommunalebene sogar 56,6 % [32]. Insgesamt beträgt die Frauenquote im Bundesbereich 27,2 %, im Landesbereich 57 % und im Kommunalbereich sogar 63,2 % [32].

2.4 Mobilitätsanforderungen/Verkehrsdichte (z. B. durch Pendeln, Dienstreisen, mobile Arbeit usw.)

Seit 2004 stieg die Erwerbstätigenquote in Deutschland kontinuierlich an und erreichte 2016 einen Höchstwert von 78,6 % [33]. Dabei nahm die Erwerbstätigenquote von Frauen (+ 11,8 %) deutlich stärker zu als die von Männern (+ 8,3 %) [33]. 2016 gab es 56,1 % Frauen unter den insgesamt 3 296 780 Beschäftigten in den Kernhaushalten des öffentlichen Dienstes ohne Sozialversicherung und Bundesagentur für Arbeit [32]. Da Arbeitsmöglichkeiten regional nicht gleich gut verteilt sind, ist räumliche Flexibilität und Mobilität vermehrt erforderlich, um persönlich passende und gute Arbeitsbedingungen anzutreffen. 2017 betrug die durchschnittliche tägliche Mobilität 39 km pro Person [34]. In den letzten zehn Jahren kam es zu einem Anstieg von etwa 3 % der beruflich bedingten Wege [34].

2.4.1 Ortsunabhängige mobile Arbeit

Definiert ist diese als „jede Form von dienstlicher Arbeit [...], die außerhalb der Dienststelle oder einem sonstigen örtlich gebundenen Arbeitsplatz geleistet wird und bei der mit Hilfe von mobilen Informations- und Kommunikationstechniken ein Fernzugriff auf die eigene behördeninterne IT-Infrastruktur möglich ist“ [27]. Ortsunabhängige mobile Arbeit gewinnt in der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung [27; 35]. So stellen beispielsweise Beschäftigte der Ordnungsämter zur Überwachung des ruhenden Straßenverkehrs Strafmandate per Smartphone aus. Die Daten werden unmittelbar nach Erfassung in die Behörde übermittelt [36]. Durch die mobilen Endgeräte werden die Datenerfassung und die Nachverfolgbarkeit der Ordnungswidrigkeit im behördlichen System enorm vereinfacht [36].

2.5 Körperliche und seelische Gewalt bei versicherten Tätigkeiten

Die Gewaltbereitschaft in der Gesellschaft nimmt zu. Zwischen 2015 und 2016 kam es in Deutschland zu einem Plus von 6,7 % bei den Gewaltdelikten, obwohl die Straftaten insgesamt nur um 0,7 % anstiegen [37]. Auch Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung spüren diese Entwicklung. Obwohl es an Statistiken mangelt, die zunehmende Gewalt gegenüber Beschäftigten in Behörden und Ämtern

belegen, so weisen Medienberichte doch in diese Richtung und befeuern Ängste vor Übergriffen. So kam es bspw. 2011 in Frankfurt, 2012 in Neuss und 2014 in Rothenburg ob der Tauber zu tödlichen Messerattacken auf Beschäftigte der Jobcenter [38]. 2015 und 2017 folgten nichttödliche Messerattacken in den Jobcentern Erding [39] und Hattingen [40]. Andere Beispiele für die Verrohung der Gesellschaft sind die Messerattacken auf den Bürgermeister von Altena in 2017 und die Oberbürgermeisterin von Köln in 2015 [41]. Statistiken belegen eine zunehmende körperliche Gewalt, Feindseligkeit und Respektlosigkeit gegenüber Justizvollzugsbeamtinnen und -beamten, Polizistinnen und Polizisten [37; 42] sowie Beschäftigten der Ordnungsämter im Außendienst [43]. Eine Befragung von Außendienstmitarbeitenden der Ordnungsämter Berlin ergab, dass 90 % der befragten Beschäftigten schon mehrmals Opfer von Angriffen waren. 17 % der Befragten wurden bei den Angriffen verletzt; 25 % der Befragten blieben traumatisiert und litten unter Angstzuständen [43].

2016 kam es in Deutschland insgesamt zu 10 432 meldepflichtigen Arbeitsunfällen durch die Einwirkung physischer und/oder psychischer Gewalt. In 65 % der Fälle traten Prellungen, Verstauchungen und oberflächlichen Hautverletzungen auf; in 18 % der Fälle waren psychische Verletzungen die bedeutendste Ursache, z. B. durch Überfälle. 5,4 % (564) der meldepflichtigen Arbeitsunfälle aufgrund von Gewalt ereigneten sich in Verwaltungsgebäuden oder Büros. Besonders betroffen sind Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung mit Publikumsverkehr [44; 45], und dort insbesondere Mitarbeitende „... in Sozial-, Jugend-, Ordnungs-, Ausländer- und Finanzbehörden, dem Vollzugsdienst oder der Bundesagentur für Arbeit.“ [46]. Die Wahrscheinlichkeit für gewalttätige Handlungen durch die Kundschaft steigt, wenn diese psychisch labil ist und/oder unter Alkohol-, Drogen- und/oder Medikamenteneinfluss steht [z. B. 45; 47]. Insgesamt ist in der öffentlichen Verwaltung von einer hohen Dunkelziffer hinsichtlich gewalttätiger Handlungen durch Kundschaft auszugehen, da die wenigsten Fälle einem meldepflichtigen Arbeitsunfall entsprechen und Vorfälle nicht konsequent angezeigt werden [45; 47]. Gewalthandlungen umfassen „im Vorfeld bereits bewusst unhöfliches oder unangepasstes Verhalten, verbalisierte Gewalt (auch Einschüchtern oder Beleidigen), Gewalt gegen Sachen (absichtliches Verschmutzen, Beschädigen oder Randalieren), indirekte Gewalt (Drohungen oder Nötigungen, um Einfluss auf eine Entscheidung zu nehmen) sowie körperliche Übergriffe.“ [46]. Folgen von Gewalthandlungen durch die Kundschaft sind für Beschäftigte und ggf. Zeugen und Zeuginnen neben Stresssymptomen durch Überforderung Gefühle der Hilflosigkeit, Verunsicherung, Verzweiflung und Demotivierung [46]. Werden Gewaltattacken als Trauma erlebt, können sie zu einer posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) führen. Gewalterfahrungen können auch mit einem erhöhten Krankenstand aufgrund (vorübergehender) Arbeitsunfähigkeit einhergehen.

2.6 Fehlende gesellschaftliche und/oder finanzielle Anerkennung

Neben dem oben beschriebenen respektlosen und teils gewalttätigen Verhalten gegenüber Beschäftigten des öffentlichen Dienstes, bestehen besonders gegenüber Beamtinnen und Beamten Vorurteile innerhalb der Gesellschaft. Im Vergleich zur Spitzenposition der Feuerwehrleute, die 2017 in 96 % der befragten Bevölkerung ein hohes oder sehr hohes Ansehen genossen, lag die Beamtenschaft bei nur 38 % Wertschätzung und damit auf Rang 25 unter den abgefragten 33 Berufsgruppen [48]. Allerdings verbesserte sich das Image der Beamtenschaft in den letzten zehn Jahren in der Bevölkerung: 2017 bewerteten 74 % die Beamtenschaft als verantwortungsbewusst (+4 %), 75 % als zuverlässig (+9 %), 71 % als kompetent (+12 %), 72 % als rechtschaffen (+5 %), 68 % als hilfsbereit (+9 %), 54 % als unbestechlich (+17 %) und 31 % als flexibel (+3 %) [48]. Bei der Bewertung verschiedener Dienste der öffentlichen Verwaltung mit Schulnoten schnitten die Bundesagenturen für Arbeit mit einer 3,1 am schlechtesten ab, gefolgt von den Landes- (3,0) und Bundesministerien (2,9) sowie den Sozial- (2,8) und Finanzämtern (2,7) [48].

Eine interne, repräsentative Befragung von Führungskräften der Bundesagenturen für Arbeit offenbarte 2017 ein sehr schlechtes Betriebsklima. Misstrauen, fehlende Kooperation und fehlende Wertschätzung seien an der Tagesordnung [49]. Wie oben schon erwähnt, bestehen katastrophale Zustände in ASD der Jugendämter, weil Mitarbeitenden viel mehr Fälle zugemutet werden, als sie in adäquater Weise betreuen können [12]. Daraus entstehende psychische Beanspruchungen der Beschäftigten werden ignoriert und billigend in Kauf genommen. Kommunen erhalten durch den Bund keine angemessene finanzielle Unterstützung, sodass die Handlungsfähigkeit ohnehin armer Kommunen im Bereich Kinderschutz wesentlich eingeschränkt wird [12]. Schlechte Kundenbewertungen von Finanzämtern zeigen einen Zusammenhang zu Personalmangel, langen Wartezeiten und schlechter Erreichbarkeit [50].

Die fehlende Wertschätzung aus der Gesellschaft ergibt sich im Wesentlichen aus den in den Behörden vorherrschenden Zuständen und dem Ausmaß der wahrgenommenen behördlichen Handlungsfähigkeit. Verbesserte Arbeitsbedingungen können somit auch zu einer höheren gesellschaftlichen Wertschätzung und Anerkennung durch gesteigerte Handlungsfähigkeit der Behörden führen. Das kann jedoch nur durch entsprechende Budgetanpassungen durch die Politik passieren.

Für die Bezahlung im öffentlichen Dienst gilt der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD). Der TVöD ist der größte Flächentarifvertrag in Deutschland. Die Eingruppierung in die einzelnen Gehaltsklassen erfolgt nach der Höhe des Ausbildungsniveaus. Die Löhne und Gehälter nach TVöD werden von den Sozialpartnern in regelmäßigen Abständen (zuletzt im April 2018) neu verhandelt. Der TVöD bietet den Beschäftigten finanzielle Sicherheit aufgrund seiner hohen Akzeptanz durch die Sozialpartner. Bei einer Beschäftigung von mindestens 38 Wochenstunden geben 79,5 % in der öffentlichen Verwaltung an, dass sie gut mit ihrem Einkommen auskommen [16]. Besonders junge Beschäftigte (< 30 Jahre) profitieren von einer besseren finanziellen Absicherung in der öffentlichen Verwaltung als in anderen Branchen. 64,9% der jungen Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung – im Vergleich zu 44,4 % in anderen Branchen – halten ihr Einkommen gemessen an ihrer Leistung in sehr hohem Maße oder hohem Maße für angemessen [16]. 68,8 % der jungen Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung meinen, ihr Gehalt reiche aus oder sie könnten sehr gut von ihrem Gehalt leben im Vergleich zu nur 45,2 % in anderen Branchen [16]. 28,9 % der jungen Beschäftigten im öffentlichen Dienst meinen, dass sie von ihrer Rente (sehr) gut leben werden können. In anderen Branchen meinen dies nur 17,3 % der jungen Beschäftigten [16].

2.7 Mangelnde und/oder sanierungsbedürftige (soziale) Räumlichkeiten und Ausstattung

Medienberichte über marode Rathäuser finden sich aus allen Teilen der Bundesrepublik [z. B. 51; 52; 53]. Doch nicht nur Rathäuser, sondern auch andere kommunale Gebäude (Ämter, Schulen, städtische Turnhallen, Kitas etc.) sind aufgrund mangelnder vorausschauender Instandhaltung und knapper Kassen mittlerweile marode und sanierungsbedürftig [z. B. 54]. Poröse Fassaden, feuchte Wände, übelriechende und/oder nicht funktionstüchtige Sanitäreanlagen und Zugluft sind kein Einzelfall [z. B. 52]. Zudem erfüllen ältere Gebäude häufig nicht die Anforderungen der Barrierefreiheit.

Immer wieder kommt es auch zu Raumnot in den verschiedenen Behörden [55; 56] – teils auch bedingt durch Umzüge in kleinere Gebäude. So mangelt es z. B. Beschäftigten der ASD von Jugendämtern häufig an Räumlichkeiten oder eigenen Büros, in denen Gespräche in einer geschützten Atmosphäre durchgeführt werden können [13] und an Diensthandys, die eine Erreichbarkeit in Notfällen garantieren [57].

3 Digitalisierung

3.1 Informations- und Kommunikationstechnologien und vernetzte Automatisierung, auch für mobile Arbeit

Im August 2013 trat das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz) im Zuge der Digitalisierung und Modernisierung der Verwaltung in Kraft. Durch E-Government können Verwaltungsdienstleistungen elektronisch angeboten werden; die Schriftform soll durch sichere Technologien wie DE-Mail und die eID-Funktion des neuen Personalausweises ersetzt werden. E-Government ermöglicht die Zusammenarbeit von räumlich voneinander entfernten Beteiligten (Beschäftigte der Verwaltungen untereinander sowie in Interaktion mit der Kundschaft), verbessert die Transparenz und Vernetzung zwischen verschiedenen Ämtern und Behörden und zielt auf eine elektronische Aktenverwaltung. Verwaltungsabläufe können beschleunigt und verschlankt und Redundanzen abgebaut werden [58; 59], was nach einer Phase der Neuorganisation von Arbeitsabläufen Arbeitserleichterungen für die Beschäftigten mit sich bringt. Dafür jedoch müssen die neuen Arbeitsabläufe und damit einhergehende Software verstanden, erlernt und angewandt werden. Die Gefahr der Überforderung und Demotivation besteht, wenn Beschäftigte nicht ausreichend eingebunden und qualifiziert werden, um ihre Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung von Arbeitsprozessen anpassen zu können, oder ihnen aufgrund ihrer hohen Arbeitslast die Zeit für Qualifizierungsmaßnahmen fehlt.

Noch erfolgt die Umsetzung und Nutzung von E-Government-Angeboten in Deutschland schleppend. Aufgrund des föderalen Systems und der verschiedenen Verwaltungsebenen gibt es kein einheitliches und flächendeckendes E-Government-Angebot. So beanspruchten 2016 nur 19 % aller Internetnutzerinnen und -nutzer in Deutschland E-Government-Dienstleistungen [60]. Zudem ist in Deutschland „... die Fähigkeit, Themen und Trends aufzugreifen und zu absorbieren, sie auf das Verwaltungshandeln zu beziehen und die hierfür notwendige organisatorische Offenheit und Veränderungsfähigkeit aufzubringen“, verbesserungswürdig [61].

42,8 % der Behördenleitungen und Entscheidungstragenden sahen im Bereich Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung den höchsten Handlungsbedarf und die größte Herausforderung der Zukunft in der Weiterentwicklung des E-Governments und der Umsetzung weiterer Maßnahmen der Digitalisierung [26]. Knapp die Hälfte (47,8 %) der befragten Behörden erhoffen sich Verbesserungen im Hinblick auf die Entwicklung gemeinsamer behördenübergreifender IT-Lösungen und 43,4 % eine bessere Abstimmung von IT-Lösungen im föderalen System [26]. Um eine interoperable, föderale IT-Infrastruktur zu realisieren, gibt es seit September 2014 das Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“. Zudem haben sich Bund und Länder 2016 darauf geeinigt, „... dem Bund die ausschließliche Gesetzgebungszuständigkeit für die digitale Verwaltung und den sicheren Zugang zu allen entsprechenden Dienstleistungen [zu] übertragen“ [60].

E-Government gepaart mit gekürzten Präsenzzeiten ist auch ein probates Mittel der Verwaltung, die Versorgung der Bürgerschaft in zunehmend schwächer besiedelten Regionen zu gewährleisten. Für Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung ergeben sich flexiblere Arbeitsmöglichkeiten durch Telearbeitstage [58].

3.2 Cyberangriffe auf digitalisierte Systeme

Trotz der vielen Vorteile der Digitalisierung birgt sie auch Gefahren. Die größten sind Cyberangriffe auf digitalisierte Systeme. Pro Tag registriert die Bundesregierung etwa 20 hochspezialisierte Cyberangriffe auf ihre Systeme [62]. Im Februar 2018 wurde publik, dass ausländische Hacker über Malware in das bis dahin als sicher geltende Datennetzwerk des Bundes und der Sicherheitsbehörden eingedrungen sind und Daten abgegriffen haben [62]. In den vergangenen zehn Jahren ist die

Verbreitung von Malware exponentiell angestiegen: von mehr als 100 Millionen Varianten von Malware im Jahr 2012 auf 560 Millionen im August 2016. Ransomware (z. B. Erpressungstrojaner) als eine Art der Malware verbreitete sich 2016 besonders stark in Deutschland [63].

Dieser Entwicklung folgend hat auch im öffentlichen Sektor die Cyberkriminalität in den letzten Jahren stark zugenommen [64]: Cyberangriffe auf kritische Infrastrukturen (KRITIS) wie z. B. den Bundestag, Energieversorger und Unternehmen nehmen zu. Häufig handelt es sich bei politisch motivierten Cyberangriffen um Advanced Persistent Threats (APT), also um Angriffe, „... bei denen sich ein Angreifer dauerhaften Zugriff zu einem Netzwerk verschafft und diesen in der Folge auf weitere Systeme ausweitet.“ [65]. Eine zunehmende Vernetzung zuvor isolierter Netzwerke bietet der Cyberkriminalität breitere Angriffsflächen. So erfolgte auch der gerade erwähnte APT-Cyberangriff u. a. auf das deutsche Außenministerium über einen Umweg [66]. Im Juli 2015 verkündete Bitkom e.V., dass fast die Hälfte aller deutschen Behörden (49 %) in den letzten zwei Jahren Opfer digitaler Spionage, Sabotage oder von Datendiebstahl geworden waren [67].

Alle befragten Behörden setzen technische Maßnahmen zur Erhöhung der IT-Sicherheit ein, 94 % organisatorische Maßnahmen wie Verhaltensrichtlinien oder Notfallpläne, in 80 % der Behörden gibt es physische Maßnahmen (Gebäudeschutz), aber nur 30 % ergreifen personelle Maßnahmen wie Mitarbeiterschulungen oder Sicherheitsüberprüfungen von Bewerberinnen und Bewerbern [67].

Für die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung führen Cyberangriffe immer zu Störungen des Arbeitsablaufs, binden personelle Ressourcen und bedeuten für die betroffenen Beschäftigten meist eine höhere Arbeitsbelastung.

In den Institutionen, die mit der Aufgabe betraut sind, die IT-Sicherheit in Deutschland zu garantieren bzw. Cyber-Kriminalität zu unterbinden, besteht aktuell eine sehr hohe Arbeitsbelastung aufgrund zu geringer Personalressourcen. Um den Schutz vor Cyberangriffen kümmert sich im Wesentlichen das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) mit derzeit ca. 700 Mitarbeitenden. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Cyberangriffen in der Informationsgesellschaft wird die Anzahl der Beschäftigten im BSI aktuell ausgebaut auf bis zu 950 Stellen [68]. Geht es um Spionageabwehr, stehen auch das Bundesamt für Verfassungsschutz (BfV) und der Bundesnachrichtendienst bereit [62]. Die Länderpolizeien und das Bundeskriminalamt bauen ihre personellen Ressourcen zur Bekämpfung von Cybercrime ebenfalls kontinuierlich aus [69].

4 Psychische Belastungen und Beanspruchungen

4.1 Notwendigkeit zum lebenslangen und interdisziplinären Lernen

Entwicklungen wie beispielsweise E-Government, Arbeiten 4.0, bereichsübergreifende Kommunikation und Vernetzung, Gesetzesänderungen, Cyber-Angriffe, komplexer werdende Aufgabenstellungen und zunehmende Vielfalt in der Beleg- und Kundschaft verlangen kontinuierliche Fort- und Weiterbildung, um den Anschluss an neue Trends und Gegebenheiten nicht zu verpassen und mit ihnen umgehen zu können. Die durch geringe Fluktuation gekennzeichneten und daher langen Beschäftigungsverhältnisse in der öffentlichen Verwaltung erfordern von allen Beschäftigten Lern- und Weiterentwicklungsbereitschaft und auf Seiten des Arbeitgebers die Bereitstellung von Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dabei sollten sich die Fort- und Weiterbildungen an den strategischen Zielen der Behörde ausrichten und Schlüsselkompetenzen durch Anforderungs- und Kompetenzprofile in den einzelnen Bereichen der Organisation ermittelt werden. Eine ganzheitliche Wissensmanagementstrategie trägt dazu bei, Wissen in der Organisation zu halten und den Wissenstransfer zu verbessern [35].

Neben der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitenden kommt der Führungskräfteentwicklung eine Schlüsselrolle zu. Führungskräfte beeinflussen durch ihren Führungsstil und ihr Verhalten die Motivation, Leistungs- und Weiterbildungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden, z. B. durch Wertschätzung, Schaffung einer guten Passung zwischen den Stärken der Mitarbeitenden und ihren beruflichen Anforderungen, eine offene Kommunikations- und Besprechungsstruktur, Berücksichtigung von arbeitsbezogenen Interessen und persönlichen Lebensphasen etc. Daher ist es besonders wichtig, (angehenden) Führungskräften im Rahmen der Personalentwicklung zur Seite zu stehen und sie hinsichtlich ihrer Softskills und Führungskompetenzen zu schulen und zu coachen [35].

In einer Befragung im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit von 2014-2016 zeigt sich jedoch noch Handlungsbedarf in der öffentlichen Verwaltung: 27 % der befragten (verbeamteten und angestellten) Beschäftigten im öffentlichen Dienst geben an, dass ihre Arbeit es ihnen gar nicht (6 %) oder nur in geringem Maße (21 %) ermöglicht, ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln. Bei 30 % der Beschäftigten ermöglicht ihr Betrieb nicht (7% gar nicht und 23 % in geringem Maße), dass sie sich entsprechend ihren beruflichen Anforderungen weiterentwickeln können [70]. Bietet der Arbeitgeber keine Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an, kann dies bei den Beschäftigten das Gefühl hervorrufen, nicht wertgeschätzt und unterstützt sowie in ihrer Handlungskompetenz beschnitten zu werden. Dies kann sich negativ auf ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft auswirken.

4.2 Emotionale Anforderungen bei versicherten Tätigkeiten

4.2.1 Spannungsfeld Arbeitsverdichtung bei gleichzeitigem Personalmangel

Unabhängig von ihrem Aufgabenspektrum bewegen sich alle Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung in einem Spannungsfeld zwischen erhöhter Arbeitsverdichtung und gleichzeitigem Personal- und Fachkräftemangel. Dieses Spannungsfeld führt bei Beschäftigten immer wieder zum Gefühl, mit dieser Situation alleine gelassen zu werden und schränkt die gefühlten Handlungsalternativen ein. Beispielsweise entsteht das Gefühl, auch im Krankheitsfall oder bei schon bestehender Erschöpfung zur Arbeit gehen zu müssen, um eine zusätzliche Mehrbelastung des Restteams zu vermeiden. Der Eindruck, die an sie gestellten Aufgaben aufgrund von Zeitdruck und Überforderung nicht mit der selbst gewünschten Qualität erledigen zu können, führt zu emotionaler Beanspruchung.

Arbeitsverdichtung führt auch zu verminderter sozialer Unterstützung, da Beschäftigte keine Zeit mehr haben für ein persönliches Gespräch mit ihren Kolleginnen und Kollegen [71]. Auch Führungskräften mit hohem Arbeitsaufkommen fällt es schwer, bei den Anforderungen des täglichen Geschäfts Zeit für anerkennende und persönliche Worte zu finden. Durch fehlende Wertschätzung und die fehlende Chance auf soziale Zuwendung wachsen Gefühle von Unbehagen, Ärger, Hilflosigkeit und Einsamkeit. Stresshormone werden ausgeschüttet, die kardiovaskuläre Erkrankungen begünstigen. Dopamin, Endorphine und Oxytozin, die bei vorhandener Wertschätzung ausgeschüttet werden und positive Effekte auf die Gesundheit haben, werden nicht produziert. Mangelnde Wertschätzung steht in Bezug zu höheren Fehlzeiten [72].

Beschäftigte mit sehr hoher Verantwortung für Schicksale anderer Menschen, z. B. im Jugendamt oder der Ausländerbehörde, wissen um die Tragweite des Faktors Zeit, der beispielsweise darüber entscheidet, wie lange ein Kind gewalttätigen Handlungen und sexuellen Übergriffen noch ausgesetzt ist, bevor es aus der Familie geholt werden kann. Im Extremfall entscheidet die Schnelligkeit, mit der die Entscheidung gefällt wird, über Leben und Tod. Bei den Beschäftigten kann ein Gefühl des Getriebenseins entstehen, was Abschalten von der Arbeit quasi unmöglich macht. Begleitet wird es durch Gefühle von Hilflosigkeit, Ineffizienz, Wut, Ärger und Frustration über all die Faktoren (Personalmangel, das Fehlen geeigneter Arbeitsmittel (z. B. Diensthandy, Dienstwagen) oder schlechten Strukturen im Datenaustausch mit anderen relevanten Institutionen), die ein schnelles Handeln verhindern.

4.2.2 Emotionsarbeit

69,2 % der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung geben an, (sehr) häufig Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern zu haben [16]. Je nach Bereich erfordert professionelles Verhalten bei der Arbeit eine mehr oder weniger starke Emotionskontrolle. Emotionen müssen reguliert werden, wenn die Beschäftigten beispielsweise Ärger, Wut, Verachtung, Ekel, Antipathie, Ungeduld etc. gegenüber der Kundschaft empfinden. 44,4 % der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung geben an, dass sie (sehr) häufig ihre Gefühle verbergen müssen [16]. Somit spielt Emotionsarbeit eine große Rolle in der öffentlichen Verwaltung. Emotionsarbeit muss sich aber nicht zwangsläufig negativ auf die Gesundheit auswirken: Beispielsweise können erfolgreiche Interaktionen mit Gefühlen der Leistungserfüllung und Zufriedenheit einhergehen [73]. Immer dann, wenn die Emotionsregulation allerdings durch Oberflächenhandeln (äußerlich wird die Emotion gezeigt, innerlich aber nicht empfunden) stattfindet, kann emotionale Dissonanz entstehen, also ein Widerspruch zwischen den erlebten und den dargestellten Emotionen. Wenn Oberflächenhandeln gegen den eigenen Willen durchgeführt wird und der eigenen Überzeugung widerspricht („Faking in bad faith“), sind Gesundheitsbeeinträchtigungen und -schäden wahrscheinlich [74].

Emotionale Dissonanz korreliert stark mit einer verminderten Arbeitszufriedenheit [74] und steht auch in Zusammenhang mit der Entstehung eines Burnouts. Dauer, Intensität und Vielfalt der darzustellenden Gefühle sowie Rückzugsmöglichkeiten spielen eine Rolle dabei, ob es zu einem Burnout kommt [75]. Auch fehlende Wertschätzung erbrachter Emotionsarbeit durch den Dienstleistungsempfänger und/oder durch Vorgesetzte begünstigt emotionales Ausbrennen.

Die Notwendigkeit, Emotionen zu regulieren, gepaart mit emotionaler Erschöpfung, erhöht die Wahrscheinlichkeit für Fehler und Unfälle [75]. Kopfschmerzen, Einschlafschwierigkeiten, Nervosität und Anspannung können als kurzfristige Folgen von psychischer Fehlbelastung aufgrund von Emotionsarbeit entstehen [75; 76]. Langfristig können sich erhöhter Blutdruck und gesteigerte Stoffwechselaktivität [77], muskuläre Verspannungen und Beschwerden des Verdauungstraktes einstellen [78].

4.2.3 Übergriffe und Verarbeitung von Gewalterlebnissen

Dass Angriffe auf Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung und damit auch die Angst davor zunehmen, wurde oben bereits dargestellt. Ebenso wurde auf Folgen von Gewalthandlungen für die direkt und indirekt betroffenen Beschäftigten eingegangen.

Bei solchen Beschäftigten, deren Verarbeitungsstrategie es ist, die Emotionsverarbeitung nach Hause zu verlagern, besteht das Risiko der Abkapselung von den anderen Familienmitgliedern. Hier fehlen dann mentale Kapazitäten, um sich mit den Bedürfnissen des Partners, der Partnerin oder der Kinder auseinanderzusetzen [79].

4.2.4 Großraumbüros

Besonders in Einwohnermeldeämtern sind Bereiche mit Publikumsverkehr typischerweise als Großraumbüros gestaltet. Großraumbüros gehen jedoch mit einigen Nachteilen einher. Beispielsweise können Reizüberflutung oder Lärm die Handlungsausführung erschweren, Konzentrationsstörungen oder Stressempfindungen hervorrufen. Das Erleben von Überwachungsmöglichkeiten durch Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzte und der Verlust von Privatsphäre und Rückzugsmöglichkeiten können auf emotionaler Ebene beeinträchtigend wirken [80].

5 Physische Belastungen und Beanspruchungen

5.1 Körperliche Inaktivität bei versicherten Tätigkeiten und langanhaltende und/oder einseitige Beanspruchung des Muskel-Skelett-Systems

Beschäftigte in Ämtern und Behörden der öffentlichen Verwaltung arbeiten größtenteils an Büroarbeitsplätzen. 90 % der Büroarbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung sind als Bildschirmarbeitsplätze ausgelegt [81]. An solchen wird 80 bis 85 % der täglichen Arbeitszeit gesessen [82]. 48,2 % der Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung müssen beim Arbeiten (sehr) häufig eine ungünstige Körperhaltung einnehmen [16]. Mittlerweile gilt Sitzen neben Bewegungsmangel als eigenständiger Risikofaktor – genau wie Nikotin- und Alkoholkonsum [83]. Dauersitzen hat weitreichende Folgen für den Fett- und Blutzuckerstoffwechsel: Die Stoffwechselrate reduziert sich auf ein Minimum, wodurch Gefäße, Organe und Zellen unterversorgt werden. Dabei trägt vor allem die Anzahl der Stunden, die Beschäftigte an Bildschirmarbeitsplätzen verbringen, zum Beschwerderisiko bei [84]. Mit Dauersitzen und Bewegungsmangel einhergehende Degenerationen und Verspannungen von Muskulatur, Verklebungen des Faszien Gewebes sowie reduzierte Stoffwechselaktivität in den Bandscheiben können beispielsweise zu Schmerzen in Nacken, Schulter und Rücken führen. Auch kann das Risiko für Gelenkschäden ansteigen und langfristig zu Arthrose führen, da die mit Bewegungsmangel einhergehende schwache Muskulatur dazu führt, dass Gelenke nicht mehr ausreichend stabilisiert und vor Überlastung geschützt werden. Da der Mangel an körperlicher Aktivität häufig zu Übergewicht führt, kommt es so zu einer zusätzlichen Belastung der Gelenke, was wiederum die Entstehung von Arthrose fördert. Auch für die Knochengesundheit ist körperliche Aktivität sehr bedeutsam; sie regt den Knochenstoffwechsel an und sorgt für die Entwicklung bzw. den Erhalt einer ausreichenden Knochendichte. Bewegungsmangel und falsche Ernährung spielen daher eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Osteoporose.

Um der Reduzierung der Stoffwechselrate entgegenzuwirken, sollten Dauersitzer über den Tag hinweg immer wieder körperlich aktiv werden. Denn Personen, die im Job überwiegend sitzen und mehrmals in der Woche Sport treiben, haben immer noch ein höheres Risiko als Personen, die im Beruf körperlich aktiv sind und ebenfalls mehrmals in der Woche Sport treiben [83].

Arbeitsplätze können so gestaltet sein, dass sie die Bewegung fördern. Auf Sitz- und Stehhöhe verstellbare Schreibtische und Büroarbeitsstühle, die dynamisches Sitzen fördern, sind nur zwei Beispiele. Darüber hinaus können Telefonate, Pausen oder Besprechungen im Stehen erfolgen und persönliche Tischdrucker durch gemeinschaftlich genutzte Drucker auf dem Gang ausgetauscht werden.

6 Fazit

Je nach Behörde oder Verwaltung unterscheiden sich die Aufgaben und damit die Arbeitsbedingungen und beruflichen Belastungen der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung teils erheblich. Allen gemein sind jedoch zwei Gegebenheiten:

Zum einen leiden Behörden und Verwaltungen unter knappen Personalressourcen: Das ist eine Folge der Verwaltungsmodernisierung und des damit verknüpften starken Stellenabbaus. Gleichzeitig schrumpft das Erwerbstätigenpotenzial in Deutschland generell. Weniger Personal, steigende Aufgabenkomplexität und -menge, sowie zusätzliche neue Aufgaben, z. B. IT-Sicherheit, Datenschutz, Erarbeitung und Umsetzung von Notfallplänen, Führen bei flexibler Arbeitszeit und flexiblem Arbeitsort, führen in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung zu Arbeitsverdichtung.

Zum anderen entstand infolge der über Jahre angespannten Haushaltslage ein Instandhaltungs- und Investitionsstau in öffentlichen Gebäuden, sodass marode und sanierungsbedürftige Behörden und

Verwaltungen bundesweit zahlreich zu finden sind – mit negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten, beispielsweise durch Zugluft und mangelhafte Lärmdämmung. Damit einhergehend entsprechen Bürokonzepte häufig nicht den heutigen Standards. Raumnöte führen teils zu fehlenden, aber dringend benötigten Besprechungs- und Rückzugsräumen [z. B. 57].

Auf die Reduzierung dieser Missstände hat die gesetzliche Unfallversicherung nur bedingt Einfluss, denn viel hängt an einer den Aufgaben entsprechenden, angemessenen finanziellen Unterstützung der Kommunen durch Bund und Länder und der Verpflichtung zur realistischen Ressourcenplanung. Diese würde nicht nur die Arbeitslast vermindern, sondern Beschäftigte durch vermehrte Schulungsangebote auch besser auf ihre (neuen) Aufgaben vorbereiten. Fort- und Weiterbildungsangebote leisten einen wichtigen Beitrag zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung, die es in der öffentlichen Verwaltung weiter auszubauen gilt, um Beschäftigte zu halten und/oder zu gewinnen. Die damit verbesserte Handlungsfähigkeit von Behörden und Verwaltungen würde wohl auch in der Gesellschaft positiv bewertet und käme dem Selbstverständnis der betroffenen Beschäftigten zugute.

Zur Handlungsfähigkeit und Imagesteigerung kann auch der Ausbau des digitalen Dienstleistungsangebotes der öffentlichen Verwaltung einen wichtigen Beitrag leisten. Veränderungen in der Arbeitsorganisation bieten ebenfalls Potenzial für eine Entlastung der Beschäftigten: Dies gilt insbesondere für einen optimierten elektronischen Datenaustausch, eine Stärkung der IT-Sicherheit durch kontinuierliche Schulung und Kooperationen mit relevanten Partnern wie dem BSI sowie die Schaffung störungs- und unterbrechungsfreier Zeitfenster im Arbeitsalltag.

Insgesamt wäre es wünschenswert, Beschäftigte in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung stärker einzubinden, denn nur 59,3 % der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung haben die Möglichkeit, eigene Ideen in die Arbeit einzubringen [16].

Auch die Prüfung, in welchen Bereichen und unter welchen Bedingungen der Einsatz alternierender Telearbeit möglich und sinnvoll ist, könnte die schon bestehenden und stark genutzten flexiblen Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle sinnvoll ergänzen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhöhen und als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen. Die Anwendung des TVöDs bietet im Vergleich zu anderen Branchen – besonders für junge Beschäftigte – eine verlässliche finanzielle Basis und mehr Absicherung als die Entgeltmodelle vieler privatwirtschaftlicher Unternehmen. Solche Vorteile können in Imagekampagnen zur Gewinnung neuen Personals stärker hervorgehoben werden.

Auch wenn die oben beschriebenen Verbesserungsbedarfe hinsichtlich der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung bestehen, soll auch erwähnt werden, dass die Branche „Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung, Verteidigung“ 2016 in der DGB-Befragung zum Index Gute Arbeit von allen erfassten Branchen mit 67 den höchsten Index-Wert für gute Arbeit erzielt hat [85].

Auf viele der o.g. Stellschrauben hat die gesetzliche Unfallversicherung keinen Einfluss. Dennoch kann sie durch Beratung, Information, Schulungen und Agitation im Rahmen ihrer Möglichkeiten dazu beitragen, psychische und physische Belastungen von Beschäftigten in Behörden und Verwaltungen zu minimieren und diese Einrichtungen bei der Etablierung einer alter(n)s-gerechten Arbeitsgestaltung zu unterstützen. Etlichen der genannten Belastungen kann die Unfallversicherung durch geeignete Präventionsarbeit gezielt begegnen und tut dies vielerorts bereits mit Erfolg.

Die hier vorgestellten Ergebnisse lassen sich auch als knappe [Zusammenfassung](#) herunterladen.

Literatur

- [1] Schneider, G.; Toyka-Seid: Verwaltung. Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung (BpB) 2018
<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/das-junge-politik-lexikon/161743/verwaltung>
(abgerufen am 23.02.2018)
- [2] Öffentlicher Dienst und Verwaltung. Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung 2013
<http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40469/oeffentlicher-dienst-und-verwaltung>, 28.08.2018 (abgerufen am 27.02.2018)
- [3] Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2007. Hrsg.: Statistisches Bundesamt (Destatis), Wiesbaden 2008
https://www.destatis.de/GPStatistik/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00007075/2140600087004.pdf (abgerufen am 27.02.2018)
- [4] Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes. 2017. Fachserie 14 Reihe 6. Hrsg.: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600177004.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 15.11.2018)
- [5] Bogumil, J.: Verwaltungsmodernisierung und aktivierender Staat. Perspektiven des demokratischen Sozialismus 1 (2002), S. 43-65
- [6] Modernisierung des öffentlichen Dienstes: Leitlinien der Modernisierung. Hrsg.: Deutscher Gewerkschaftsbund, 2013
http://www.beamten-magazin.de/leitlinien_der_modernisierung_beamten_magazin
(abgerufen am 04.02.2019)
- [7] DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Hrsg.: Institut DGB-Index Gute Arbeit, Berlin 2016
<http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++76276168-a0fb-11e6-8bb8-525400e5a74a> (abgerufen am 28.02.2018)
- [8] Demografiebericht. Hrsg.: Bundesministerium des Innern, Berlin 2011
http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Downloads/DE/BerichteKonzepte/Bund/Demografiebericht_Bundesregierung.pdf;jsessionid=B3ED617F2E089383CF88B0131E0363AF.1_cid389?__blob=publicationFile&v=4 (abgerufen am 28.02.2018)
- [9] Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland von 2004 bis 2016 (in 1.000). Hrsg.: Statista.com 2017
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12910/umfrage/entwicklung-des-personalbestandes-im-oeffentlichen-dienst-in-deutschland/> (abgerufen am 28.2.2018)
- [10] Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF). 2009
http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2009/OED_Positionspapier.pdf
- [11] DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2015. Hrsg.: Institut DGB Index Gute Arbeit, Berlin 2015
<http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++83f44c88-9428-11e5-8b1e-52540023ef1a> (abgerufen am 28.2.2018)
- [12] Boberg, P.; von Castell, F.: Wenn Eltern ihre Kinder misshandeln. Hrsg.: Tagesschau.de 2018
<https://www.tagesschau.de/inland/jugendamt-kindesmissbrauch-101.html>, 14.05.2018
(abgerufen am 14.05.2018)
- [13] Jugendämter im Einsatz gegen Kindesmisshandlung überlastet. Hrsg.: Zeit Online 2018
<https://www.zeit.de/gesellschaft/familie/2018-05/jugendaemter-kindesmisshandlung-uerberlastung-studie-hochschule-koblenz>, 14.05.2018 (abgerufen am 04.02.2019)

- [14] DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2017. Hrsg.: Institut DGB-Index Gute Arbeit, Berlin 2017
https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB501020.pdf (abgerufen am 28.02.2018)
- [15] DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2015 · Supplementband. Hrsg.: Institut DGB Index Gute Arbeit, Berlin
<http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++8ede63c8-9990-11e5-9dfa-52540023ef1a> (abgerufen am 28.02.2018)
- [16] Roth, I.: Die Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/13. Hrsg.: ver.di – Bundesverwaltung, Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin 2014
<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/++co++6e7e51f8-4327-11e4-aa98-525400a933ef> (abgerufen am 18.05.2018)
- [17] DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2014, Supplementband. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Hrsg.: Institut DGB-Index Gute Arbeit, Berlin 2014
<http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++a387cf6a-7a44-11e4-80fe-52540023ef1a> (abgerufen am 28.02.2018)
- [18] Wirtz, A.: Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund 2010
http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd59.pdf?__blob=publicationFile&v=5
- [19] Marschall, J.; Hildebrandt, S.; Zich, K.; Tisch, T.; Sörensen, J.; Nolting, H.-D.: Gesundheitsreport 2018. Hrsg.: Storm, Andreas, Hamburg 2018
<https://www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-1970354.pdf> (abgerufen am 2.05.2018)
- [20] Hahlen, J.; Kühn, H.: Die Flüchtlingskrise als Verwaltungskrise – Beobachtungen zur Agilität des deutschen Verwaltungssystems. Verwaltung & Management 22 (2016) Nr. 3, S. 157-167
- [21] Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Hrsg.: Pricewaterhousecoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2017
<https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf> (abgerufen am 02.03.2018)
- [22] Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung. Hrsg.: Robert Bosch Stiftung, Stuttgart 2009
https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/090000_Prognos_RBS_Demographieorientierte_Personalpolitik_lang.pdf (abgerufen am 02.03.2018)
- [23] Gesundheitsförderungsbericht 2014 der unmittelbaren Bundesverwaltung. Hrsg.: Bundesministerium des Innern 2015
<https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/themen/oeffentlicherDienst/gesundheitsmanagement/gesundheitsfoerederungsbericht-2014.html> (abgerufen am 28.02.2018)
- [24] Zahlen, Daten, Fakten 2018. Hrsg.: Bundesleitung des dbb beamtenbund und tarifunion 2018
https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2018/zdf_2018.pdf (abgerufen am 07.03.2018)
- [25] Heckel, M.: Auswirkungen des demografischen Wandels auf Staat und Verwaltung Hrsg.: Bundeszentrale für politische Bildung 2017
<http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/demografischer-wandel/196644/staat-und-verwaltung>, 01.05.2017 (abgerufen am 02.03.2018)
- [26] Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2016. Hrsg.: Wegweiser GmbH Berlin, Hertie School of Governance, Berlin
<https://www.wegweiser.de/de/download-studie-2016> (abgerufen am 06.03.2018)

- [27] 5.2.2.4 Mobile Arbeit. Hrsg.: Bundesministerium des Innern 2017
https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/5_Personalbedarfsermittlung/52_Vorgehensweise/522_SpezielleFragestellungen/5224%20MobileArbeit/telearbeit-node.html (abgerufen am 08.03.2018)
- [28] Dahm, M. H.: Homeoffice liegt voll im Trend – Vorteile und Gefahren bei der Telearbeit. Hrsg.: Institut für Wissen in der Wirtschaft 2010
<http://www.iww.de/bbp/archiv/individuelle-arbeitsformen-homeoffice-liegt-voll-im-trend-vorteile-und-gefahren-bei-der-telearbeit-f23715>, 14.12.2010 (abgerufen am 08.03.2018)
- [29] Weiß, C.; Chlond, B.; von Behren, S.; Hilgert, T.; Vortisch, P.: Deutsches Mobilitätspanel (MOP) – Wissenschaftliche Begleitung und Auswertungen Bericht 2015/2016: Alltagsmobilität und Fahrleistung. Hrsg.: Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Institut für Verkehrswesen, Karlsruhe 2016
http://mobilitaetspanel.ifv.kit.edu/downloads/Bericht_MOP_15_16.pdf (abgerufen am 08.01.2018)
- [30] Fahrzeugbestand. Straßenfahrzeuge (01.01.2017). Hrsg.: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur 2017
<http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/fahrzeugbestand.html>, 01.01.2017 (abgerufen am 08.01.2018)
- [31] Berger, P.: Gisela Walsken zum Diesel-Urteil „Tempo 30 in Köln muss man in Betracht ziehen“ Hrsg.: Kölner Stadt-Anzeiger 2018
<https://www.ksta.de/koeln/gisela-walsken-zum-diesel-urteil---tempo-30-in-koeln-muss-man-in-betracht-ziehen--29808438>, 03.03.2018 (abgerufen am 08.03.2018)
- [32] Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes 2016. Hrsg.: Statistisches Bundesamt (Destatis) 2017
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600167004.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 27.02.2018)
- [33] Erwerbstätigenquote der 20-64-Jährigen in Deutschland nach Geschlecht von 2000 bis 2016. Hrsg.: Statista.com 2018
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/198921/umfrage/erwerbstaetigenquote-in-deutschland-und-eu-nach-geschlecht/> (abgerufen am 07.03.2018)
- [34] Mobilität in Deutschland. Kurzreport Verkehrsaufkommen – Struktur – Trends. Hrsg.: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Bonn 2018
http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/VerkehrUndMobilitaet/mid-2017-kurzreport.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 20.07.2018)
- [35] Verwaltung der Zukunft. Personalführung. Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik. Hrsg.: Initiative Neue Qualität der Arbeit, Berlin
http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.pdf?__blob=publicationFile&bcsi_scan_9222d36c6a354dc6=r5HMHxmCCvXJji93bdqbxXGCOz0FAAAAFqbcHA==&bcsi_scan_filename=verwaltung-der-zukunft.pdf (abgerufen am 02.05.2018)
- [36] Uthmann, J.: Politessen stellen Knöllchen per Smartphone aus. Hrsg.: Neue Westfälische 2015
https://www.nw.de/lokal/bielefeld/mitte/20325108_Politessen-stellen-Knoellchen-per-Smartphone-aus.html, 03.02.2015 (abgerufen am 06.09.2018)
- [37] Bericht zur Polizeilichen Kriminalstatistik 2016. Hrsg.: Bundesministerium des Innern, Berlin 2017
https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/PolizeilicheKriminalstatistik/PKS2016/pks2016_node.html (abgerufen am 13.10.2017)

- [38] Toter bei Messerattacke in Jobcenter. Hrsg.: Welt 2014
<https://www.welt.de/vermischtes/article134981514/Toter-bei-Messerattacke-in-Jobcenter.html>, 3.12.2014 (abgerufen am 04.02.2019)
- [39] Messer-Attacke im Jobcenter. Hrsg.: Merkur.de 2015
<https://www.merkur.de/lokales/erding/messer-attacke-jobcenter-4836668.html>, 20.03.2015 (abgerufen am 04.02.2019)
- [40] Messerattacke im Hattinger Jobcenter. Hrsg.: WDR.de 2017
<https://www1.wdr.de/nachrichten/ruhrgebiet/hattingen-messerattacke-jobcenter-100.html>, 5.12.2017
- [41] Burger, R.: Das Werk der Brunnenvergifter. Hrsg.: Frankfurter Allgemeine Zeitung 2017
<http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/messerattacke-in-altena-das-werk-der-brunnenvergifter-15315100.html>, 28.11.2017
- [42] Perske, J.: Gewalt gegen Beamte und Staatsbedienstete nimmt zu. Hrsg.: Frankfurter Neue Presse 2017
<http://www.fnp.de/rhein-main/Gewalt-gegen-Beamte-und-Staatsbedienstete-nimmt-zu;art1491,2743492>, 20.08.2017 (abgerufen am 04.02.2019)
- [43] Schupelius, G.: So viel Gewalt müssen die Mitarbeiter der Ordnungsämter ertragen. Hrsg.: BZ-Berlin.de 2016
<https://www.bz-berlin.de/berlin/so-viel-gewalt-muessen-die-mitarbeiter-der-ordnungsaeemter-ertragen>, 12.06.2016 (abgerufen am 06.09.2018)
- [44] Datenblatt Schreck, Bedrohung, Gewalt. Hrsg.: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2017
http://www.dguv.de/medien/inhalt/mediencenter/pm/pressearchiv/2017/4_quartal/factsheet_schreck_bedrohung_gewalt.pdf (abgerufen am 24.04.2018)
- [45] Päßler, K.; Trommer, U.: Gewaltprävention – ein Thema für öffentliche Verwaltungen?! Hrsg.: Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 2009
http://www.aachen.de/de/stadt_buerger/politik_verwaltung/gesuv/veroeffentlichungen_gesuv_praevention_nrw.pdf (abgerufen am 25.04.2018)
- [46] Beschäftigte vor Übergriffen schützen. Hrsg.: Programm Polizeiliche Kriminalprävention der Länder und des Bundes, Stuttgart 2017 (abgerufen am 25.04.2018)
- [47] Manz, R.; Boden, D.; Hetmeier, J.; Laskus, S.; Päßler, K.; Spiegelberg, M.; Erckens, V.; Arndt, H.: abba – Arbeitsbelastungen und -bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV. (2011)
- [48] Bürgerbefragung „Öffentlicher Dienst“. Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen der Bürger. Hrsg.: dbb Beamtenbund und Tarifunion, Forsa, Berlin 2017
https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2017/forsa_2017.pdf (abgerufen am 09.05.2018)
- [49] Bundesagentur für Arbeit. Befragung offenbart desaströses Betriebsklima. Hrsg.: Handelsblatt.com 2017
<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/bundesagentur-fuer-arbeit-befragung-offenbart-desastroeses-betriebsklima/20620814.html>, 22.11.2017 (abgerufen am 14.05.2018)
- [50] Eckert, D.: Das sind die beliebtesten Finanzämter Deutschlands. Hrsg.: Welt.de 2017
<https://www.welt.de/finanzen/article161848706/Das-sind-die-beliebtesten-Finanzaeemter-Deutschlands.html>, 6.2.2017 (abgerufen am 04.02.2019)
- [51] Zawatka-Gerlach, U.: Überschuss im Haushalt. Berlin saniert marode Rathäuser und Ämter. Hrsg.: Tagesspiegel 2018
<https://www.tagesspiegel.de/berlin/ueberschuss-im-haushalt-berlin-saniert-marode-rathaeuser-und-aemter/20913314.html>, 3.2.2018 (abgerufen am 04.02.2019)

- [52] Werding, S.: Renovierungen oder Umbauten erforderlich. Kostenfalle: Marode Rathäuser im Münsterland. Hrsg.: Westfälische Nachrichten 2017
<http://www.wn.de/Muensterland/3104981-Renovierungen-oder-Umbauten-erforderlich-Kostenfalle-Marode-Rathaeuser-im-Muensterland>, 28.12.2017 (abgerufen am 04.02.2019)
- [53] Marodes Mainzer Rathaus wird saniert. Hrsg.: Welt.de 2018
<https://www.welt.de/regionales/rheinland-pfalz-saarland/article173325388/Marodes-Mainzer-Rathaus-wird-saniert.html>, 7.2.2018 (abgerufen am 15.05.2018)
- [54] Wieschemeyer, K.: Finanzbeamte sollen in millionenteure Container ziehen. Hrsg.: Osnabrücker Zeitung 2016
<https://www.noz.de/deutschland-welt/niedersachsen/artikel/709713/finanzbeamte-sollen-in-millionenteure-container-ziehen>, 6.5.2016 (abgerufen am 04.02.2019)
- [55] Volland, V.: Flüchtlinge in Stuttgart. Massive Probleme in der Ausländerbehörde. Hrsg.: Stuttgarter-Zeitung 2015
<https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.fluechtlinge-in-stuttgart-massive-probleme-in-der-auslaenderbehoerde.d687d139-431a-429b-acfe-554088229a9c.html>, 4.8.2015 (abgerufen am 04.02.2019)
- [56] Jans, H.-P.: Digitalisierte Daten statt staubiger Akten. Hrsg.: Ludwigsburger Kreiszeitung 2018
https://www.lkz.de/lokales/stadt-kreis-ludwigsburg_artikel,-Digitalisierte-Daten-statt-staubiger-Akten-_arid,469123.html, 13.3.2018
- [57] Ehlert, S.: Studie zu Überlastung der Jugendämter. Überlastung, schlechte Arbeitsbedingungen, fehlendes Personal 2018
<https://www.rbb24.de/politik/beitrag/2018/05/ueberlastete-jugendaemter-berlin-und-bundesweit.html>, 14.05.2018 (abgerufen am 14.05.2018)
- [58] Minikommentar zum Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften. Hrsg.: Bundesministerium des Innern, Berlin
https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/themen/moderne-verwaltung/eGovernment/egovg_minikommentar.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (abgerufen am 05.03.2018)
- [59] E-Government-Gesetz. Hrsg.: Bundesministerium des Innern 2017
<https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/e-government/e-government-gesetz/e-government-gesetz-node.html> (abgerufen am 05.03.2018)
- [60] Bericht über den Stand der Digitalisierung in Europa 2017 – Länderprofil Deutschland 2017
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/germany> (abgerufen am 05.03.2018)
- [61] Beck, R.; Hilgers, D.; Krcmar, H.; Krimmer, R.; Margraf, M.; Parycek, P.; Schliesky, U.; Schuppan, T.: Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie. Hrsg.: Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2017
https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/DigiTransVerw_2017_final.pdf (abgerufen am 15.05.2018)
- [62] Hacker dringen in deutsches Regierungsnetz ein. Hrsg.: Focus.de 2018
https://www.focus.de/finanzen/news/wirtschaftsticker/sicherheitskreise-hacker-dringen-in-deutsches-regierungsnetz-ein_id_8540104.html, 28.02.2018 (abgerufen am 06.03.2018)
- [63] Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2016. Hrsg.: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), Bonn 2016
https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Publikationen/Lageberichte/Lagebericht2016.pdf;jsessionid=196B4FD367F660953E9A0F0C3152A228.2_cid360?__blob=publicationFile&v=5 (abgerufen am 3.11.2017)
- [64] Polizeilich erfasste Fälle von Cyberkriminalität im engeren Sinne in Deutschland von 2000 bis 2016. Hrsg.: Statista.com 2017

- <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/295265/umfrage/polizeilich-erfasste-faelle-von-cyberkriminalitaet-im-engeren-sinne-in-deutschland/> (abgerufen am 3.11.2017)
- [65] Cybercrime. Bundeslagebild 2016. Hrsg.: Bundeskriminalamt, Wiesbaden 2016
<https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/JahresberichteUndLagebilder/Cybercrime/cybercrimeBundeslagebild2016.html;jsessionid=5A1C98EB2A777A182327DB42EC90E1AD.live2302?nn=28110> (abgerufen am 3.11.2017)
- [66] Bundeshack: Angreifer kompromittierten 17 Rechner im Auswärtigen Amt. Hrsg.: heise.de 2018
<https://www.heise.de/newsticker/meldung/Bundeshack-Angreifer-kompromittierten-17-Rechner-im-Auswaertigen-Amt-3985590.html>, 02.03.2018 (abgerufen am 06.03.2018)
- [67] Behörden im Visier von Cyberkriminellen Hrsg.: Bitkom, 15.07.2015
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Behoerden-im-Visier-von-Cyberkriminellen.html> (abgerufen am 06.03.2018)
- [68] BSI plant Neubau in Bonn. Hrsg.: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)
https://www.bsi.bund.de/DE/DasBSI/Historie/neubau_node.html (abgerufen am 07.03.2018)
- [69] Münch, H.: Polizeiarbeit in digitalen Zeiten – Wie Ermittler und IT-Spezialisten gemeinsam Kriminalität bekämpfen. Hrsg.: Bundeskriminalamt 2017
<https://www.bka.de/SharedDocs/Reden/DE/muenchGastbeitragCebit.html> (abgerufen am 07.03.2018)
- [70] DGB-Index Gute Arbeit. Sonderauswertung: Beschäftigte im Angestellten oder Beamtenverhältnis im öffentlichen Dienst. Hrsg.: DBG-Bundesvorstand, Berlin 2017
<http://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++4e445a72-4c48-11e7-8958-525400e5a74a> (abgerufen am 25.04.2018)
- [71] Kowalczyk, C.: Tretmühle Telekom. Hrsg.: SR2 Kulturradio 2012
http://web.ard.de/media/pdf/radio/radiofeature/tretmuehle_telekom_sendemanuskript.pdf, 28.01.12 (abgerufen am 04.02.2019)
- [72] Wertschätzung. Hrsg.: Ergo Online
http://www.ergo-online.de/html/arbeitsorganisation/fuehrung/wertsch_tzung_2.htm (abgerufen am 1.7.2015)
- [73] Zapf, D.; Machowski, S.; Trumpold, K.: Hoher Einsatz mit Nebenwirkungen. Emotionsarbeit in Serviceberufen. Personalführung 42 (2009) Nr. 6, S. 18-29
- [74] Nerdinger, F. W.: Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. report psychologie 37 (2012) Nr. 1, S. 8-18
- [75] Kundel, A.: Emotionsarbeit im personenbezogenen Dienstleistungsbereich. Dimension Arbeit 3 (2010) Nr. 4, S. 1-6
http://www.frauen-arbeit.bz.it/download/297dextTDzXHC.pdf?bcsi_scan_53dc4632274cd1ca=0&bcsi_scan_filename=297dextTDzXHC.pdf
- [76] Emotionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungsberufen Emotionen regulieren – erfolgreicher und gesünder arbeiten Hrsg.: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG)
http://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Branchen/Zusaetzliche_Branchen/Call_Center/Emotionsarbeit_in_personenbezogenen_Dienstleistungsberufen_CCall_Special.html (abgerufen am 29.08.2013)
- [77] Schewe, A.: Emotionsarbeit – was ein Lächeln kosten kann... 2010
<http://de.in-mind.org/article/emotionsarbeit-was-ein-laecheln-kosten-kann> (abgerufen am 27.08.2013)

- [78] Hacker, W.: Psychischen Risiken in helfenden Berufen sinnvoll begegnen. Die BKK 10 (2010), S. 542-548
<http://bis.hvbg.de/ziguv/projekt/HV1201101056.pdf>
- [79] Szymenderski, P.: Polizistinnen und Polizisten als Gefühlsarbeiter(innen). Zur Relevanz von Emotionen für Polizeibedienstete und Polizei. In: Schnabel, Anne; Schützeichel, Rainer (Hrsg.): Emotionen, Sozialstruktur und Moderne, S. 445-471. Springer VS, Wiesbaden 2012
- [80] Rundnagel, R.: Offene Bürokonzepte - Open Space und Business Club. Hrsg.: Ergo online 2011
http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsplatz/bueroraum/offene_buerokonzepte.htm, 4.10.2011 (abgerufen am 17.05.2018)
- [81] Sicherheit und Gesundheitsschutz für kommunale Verwaltungen Hrsg.: Unfallkasse NRW 2015
<https://www.unfallkasse-nrw.de/sicherheit-und-gesundheitsschutz/betriebsart/verwaltungen.html> (abgerufen am 28.03.2018)
- [82] Wittig-Goetz, U.: Zur Prävention von arbeitsbedingten Muskel- und Skeletterkrankungen. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2008
https://www.boeckler.de/pdf/mbf_as_msekrank_2008.pdf (abgerufen am 28.03.2018)
- [83] Ekblom-Bak, E.; Hellenius, M. L.; Ekblom, B.: Are we facing a new paradigm of inactivity physiology? Br. J. Sports Med. 44 (2010) Nr. 12, S. 834-5
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20133325>
- [84] Griffiths, K. L.; Mackey, M. G.; Adamson, B. J.; Pepper, K. L.: Prevalence and risk factors for musculoskeletal symptoms with computer based work across occupations. Work 42 (2012) Nr. 4, S. 533-41
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22523044>
- [85] DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Hrsg.: Institut DGB Index Gute Arbeit, Berlin 2016
<http://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++76276168-a0fb-11e6-8bb8-525400e5a74a> (abgerufen am 28.02.2018)

Autorinnen:

Angelika Hauke und Ina Neitzner

Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA)