



**arbeitsbelastungen und bedrohungen  
in arbeitsgemeinschaften nach hartz IV**  
ein gemeinschaftsprojekt von unfallversicherungsträgern der öffentlichen hand

## Abschlussbericht

### Verfasser:

Dr. Rolf Manz, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, München  
Diana Boden, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, München  
Jan Hetmeier, Unfallkasse des Bundes, Wilhelmshaven  
Sabine Laskus, Unfallkasse Rheinland Pfalz, Andernach  
Katrín Päßler, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf  
Melanie Spiegelberg, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf  
Viola Erckens, Gemeinde-Unfallversicherungsverband Hannover, Landesunfallkasse Niedersachsen  
Heike Arndt, Unfallkasse Berlin

### Redaktion:

Jan Hetmeier, Unfallkasse des Bundes,  
Katrín Päßler, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen  
Thomas Kolbinger, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, München  
Christian Pangert, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, München

### Projektbeirat:

Zentralstelle für Arbeitsschutz beim Bundesministerium des Innern  
Bundesagentur für Arbeit  
Unfallkasse Nordrhein-Westfalen  
Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung  
ARGE Altenkirchen  
ARGE StädteRegion Aachen

### Herausgeber:

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung  
Fockensteinstraße 1  
81539 München  
Telefon: +49 (0)89 62272-0  
Fax: +49 (0)89 62272-111  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

## **Projektsteckbrief**

**Projektträger:**

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Leitung), Unfallkasse des Bundes, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, Unfallkasse Rheinland-Pfalz, Gemeinde-Unfallversicherungsverband Hannover und Landesunfallkasse Niedersachsen, Unfallkasse Berlin

**Ziel:**

Arbeitsbelastung der Beschäftigten senken, Übergriffe durch Kunden verhindern

**Beteiligte JobCenter:**

12 JobCenter aus drei Bundesländern

**Untersuchungsdesign:**

Vorher-Nachher-Querschnittuntersuchung

**Anzahl befragter Mitarbeiter:**

Ersterhebung: 2.200

Zweiterhebung: 762

**Projektdauer:** 2008 - 2010

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Editorial .....	5
1. Zusammenfassung.....	6
2. Das Projekt abba.....	8
2.1. Ausgangslage.....	8
2.2. Politische Rahmenbedingungen bis Ende 2010.....	12
2.3. Theoretischer Rahmen „Gewalt am Arbeitsplatz“.....	14
2.4. Untersuchungsdesign, Methodik und Datenschutz .....	16
2.4.1. Methodische Vorüberlegungen .....	16
2.4.2. Methodik.....	18
2.4.2.1 Soziodemographische Daten .....	19
2.4.2.2 Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) .....	20
2.4.2.3 Formen der Bedrohung im Kundenverkehr (FoBiK).....	21
2.4.2.4 Beanspruchungsscreening für Humandienstleistungen (BHD).....	22
2.4.2.5 Fragebogen für körperliche, psychische und soziale Beeinträchtigungen (KÖPS) .....	22
2.4.2.6 Fragebogen KRIPO.....	22
2.4.2.7 Projekt- und Ergebnisevaluation.....	23
2.4.2.8 Organisationsfragebogen .....	23
2.4.2.9 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinterviews.....	24
2.4.2.10 Betriebs-/Arbeitsplatzbegehungen .....	24
2.4.3. Datenschutz .....	24
3. Ergebnisse der Ersterhebung.....	25
4. Ergebnisse der Zweiterhebung .....	26
4.1. Soziodemographische Daten.....	26
4.2. Belastungsprofile (COPSOQ-Fragebogen) .....	28
4.2.1. Unterschiede zwischen den Abteilungen .....	28
4.3. Emotionale Erschöpfung und Psychosomatische Beschwerden (BHD, KÖPS).....	31
4.3.1. Unterschiede zwischen den Abteilungen .....	32

4.4. Übergriffsgeschehen (FoBiK-Fragebogen).....	33
4.5. Folgen von Übergriffen .....	35
4.6. Sicherheits- und kriminaltechnisch relevante Aspekte .....	36
4.7. Bewertung der präventiven und gesundheitsfördernden Maßnahmen.....	37
4.7.1. Standort A .....	37
4.7.1.1 Äußere Einflussfaktoren .....	37
4.7.1.2 Arbeitsmenge .....	39
4.7.1.3 Übergriffe.....	43
4.7.1.4 Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung .....	50
4.7.2. Standort B .....	51
4.7.2.1. Maßnahmen zur Verbesserung des Sicherheitsgefühls.....	52
4.7.2.2. Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsabläufe.....	53
4.7.2.3. Maßnahmen zur Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls.....	54
4.7.2.4. Maßnahmen zur Reduzierung gesundheitlicher Belastungen und Stärkung der Ressourcen .....	55
4.7.2.5. Bewertung der Projektdurchführung.....	55
4.7.3. Standort C .....	56
4.7.4. Standort D .....	57
4.8. Interpretation der Ergebnisse .....	59
5. Schlussfolgerung und Ausblick .....	64
6. Literaturverzeichnis .....	70
Abbildungsverzeichnis.....	71
Tabellenverzeichnis.....	72
Abkürzungsverzeichnis .....	72
Anhang.....	74
Fragebogen Ersterhebung .....	74
Fragebogen Zweiterhebung.....	84
Exkurs Emotionsarbeit .....	102
Exkurs Statistik.....	104

## Editorial

Wann macht Arbeit krank? Wo liegen Risiken für die Beschäftigten? Seit ihrer Gründung vor 125 Jahren muss sich die gesetzliche Unfallversicherung in Deutschland diese Fragen immer wieder neu stellen. So geht in der modernen Arbeitswelt zwar die Zahl der Arbeitsunfälle zurück, aber die psychischen Belastungen nehmen zu. Sie zählen inzwischen zu den häufigsten arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren.

Eine wesentliche Ursache für die Entstehung psychischer Belastung ist Gewalt am Arbeitsplatz. Sie kann zwischen Kunden und Mitarbeitern, Patienten und Mitarbeitern und auch zwischen Mitarbeitern stattfinden. Ein Blick auf die europäische Ebene zeigt, dass Gewalt am Arbeitsplatz weit verbreitet ist. Er zeigt außerdem, dass bestimmte Branchen – etwa öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen des Gesundheitswesens – besonders betroffen sind.

Mit „Gewalt“ ist dabei nicht nur der tätliche Angriff oder die Bedrohung mit vorgehaltener Waffe gemeint. Gewalt kann auch ohne Körpereinsatz ausgeübt werden. Diese psychische Gewalt ist genauso ernst zu nehmen wie der physische Gewalteinsatz. In beiden Fällen haben die Opfer häufig große Angst, an den Ort des Geschehens zurückzukehren („Vermeidungsverhalten“), ihre Leistungsfähigkeit ist eingeschränkt, manche sind sogar dauerhaft arbeitsunfähig. Auch für das Unternehmen hat Gewalt am Arbeitsplatz negative Auswirkungen: das Organisationsklima und das Zugehörigkeitsgefühl werden ebenso beeinträchtigt wie die Produktivität und die Innovationskraft. Nicht zuletzt hat Gewalt am Arbeitsplatz in einem solidarisch organisierten Sozialsystem wie Deutschland mittelbar auch gesellschaftliche Auswirkungen.

Das Projekt „abba – Arbeitsbelastung und Bedrohung in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV“ hat die Gewaltproblematik in dem besonders betroffenen Bereich der JobCenter<sup>1</sup> untersucht und Lösungsansätze entwickelt, die langfristig wirksame Präventionsmaßnahmen etablieren und die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten deutlich verbessern sollen. Die entwickelten Konzepte sind auf andere Arbeitssituationen übertragbar. Sie können ebenso in vergleichbaren Bereichen der öffentlichen Verwaltung, zum Beispiel in Sozial- oder Integrationsämtern, umgesetzt werden.



Dr. Walter Eichendorf

---

<sup>1</sup> Seit 1. Januar 2011 wird einheitlich die Bezeichnung JobCenter verwendet. Im vorliegenden Bericht werden die Begriffe JobCenter und ARGE synonym verwendet.

# 1. Zusammenfassung

Beleidigungen, Bedrohungen, eine häufig schwierige Klientel, zu wenig Personal, Emotionsarbeit, eine komplizierte rechtliche Grundlage, unterschiedliche Qualifizierungen und Gehaltsstrukturen, verschiedene Dienstherrn – man muss kein Psychologe sein um zu erkennen: die Arbeitsbedingungen in JobCentern sind nicht unbedingt gesundheitsförderlich. Ziel des Projekts „abba - Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV“ war es, Präventionsmaßnahmen zu identifizieren, welche die Arbeitssituation der Beschäftigten verbessern und Übergriffe durch Kunden möglichst verhindern.

Zunächst wurden die Arbeitsbedingungen in den JobCentern detailliert untersucht. Dazu wurden im Jahr 2008 die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zwölf ARGEn schriftlich zu ihren Belastungen, Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen befragt. Insgesamt nahmen rund 2.200 Beschäftigte an dieser Erstbefragung teil. Verglichen mit anderen Berufsgruppen ist nach dieser Erhebung in den JobCentern:

- die emotionale Belastung hoch
- die quantitativen Anforderung (Arbeitsmenge) hoch
- der Handlungsspielraum (Einfluss) bei der Arbeit sehr niedrig
- die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz sowie die Bedeutung der Arbeit sehr niedrig
- die emotionale Erschöpfung sehr hoch.

Gewalt war in allen JobCentern ein Thema: Knapp 70 % der Befragten fühlten sich an ihrem Arbeitsplatz gelegentlich oder oft unsicher oder bedroht. Die häufigsten Übergriffe durch Kunden waren Beleidigungen und Verweigerungshaltungen. Schwere Übergriffe kamen nur selten vor.

Die Ergebnisse der Erstbefragung und weiterer Analysen (Workshops mit Beschäftigten, Begehungen durch Aufsichtspersonen der Unfallkassen, Analyse der Unfallmeldungen, Interviews mit Führungskräften etc.) bildeten die Grundlage für umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Übergriffssituation.

Im Frühjahr 2010 wurden die Beschäftigten ein zweites Mal befragt um festzustellen, ob sich die Arbeitssituation durch die umgesetzten Maßnahmen positiv verändert hat. Das Ergebnis: Insgesamt hat sich die Lage in den JobCentern leicht verbessert. Die Arbeitsbelastung wird zwar nach wie vor als hoch angesehen, aber die Bedrohungssituation ist nach Einschätzung der Befragten etwas entspannter als zwei Jahre zuvor.

Allerdings beteiligten sich nur noch zwei der zwölf JobCenter an der Zweitbefragung, 762 Beschäftigte füllten den Fragebogen aus. Die Vergleiche zwischen Erst- und Zweitbefragungen beziehen sich auf diese beiden JobCenter. Die Ergebnisse müssen entsprechend vorsichtig interpretiert werden.

### **Ergebnisse Belastungen**

Als besonders belastend erleben die Beschäftigten in den JobCentern die Faktoren

- Handlungsspielraum (Einfluss) bei der Arbeit
- Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz und Bedeutung der Arbeit
- Rollenkonflikte.

Bei diesen drei Faktoren ist eine starke Abweichung von der Norm zu verzeichnen. Im Vergleich zur Erstbefragung haben sich kaum Veränderungen ergeben. Verbessert hat sich dagegen die Belastung durch die quantitativen Anforderungen (Arbeitsmenge). Dieser Wert liegt jetzt innerhalb des Normbereiches. Allerdings unterscheiden sich die Beschäftigten in der Leistungsabteilung und der Vermittlungsabteilung stark in ihrem Belastungserleben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Leistungsabteilung geben eine deutlich höhere Belastung durch die Arbeitsmenge an als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vermittlungsabteilung.

Die emotionale Erschöpfung hat sich kaum verbessert und liegt nach wie vor über der Norm. Die Leistungsabteilung ist wieder deutlich stärker betroffen als die Vermittlungsabteilung.

### **Ergebnisse Bedrohungen**

Massive Übergriffe, Randalen, verbale Aggressionen, Verweigerungshandlungen – im Vergleich zur Erstbefragung ist das Übergriffsgeschehen in allen diesen Kategorien deutlich zurückgegangen. Trotzdem erleben die Beschäftigten noch immer täglich Verweigerungshandlungen und täglich sind sie mit alkoholisierten oder unter Drogen stehenden Kunden konfrontiert. Extreme Formen der Gewalt wie körperliche Übergriffe, sexuelle Aggressionen, Angriffe mit Waffen und Werkzeugen oder Geiselnahmen sind aber nach wie vor äußerst selten. Das Sicherheitsgefühl der Beschäftigten hat sich leicht verbessert: „Nur“ noch rund 62 % der Beschäftigten fühlen sich ständig oder oft bedroht oder unsicher am Arbeitsplatz (Erstbefragung 70 %).

## **Organisation des Arbeitsschutzes**

Die Organisation des Arbeitsschutzes war ebenfalls Gegenstand des „abba“-Projekts. Zu Beginn des Projekts gab es in keiner ARGE entsprechende Strukturen und Maßnahmen: Ersthelfer waren nicht bestellt, der Brandschutz nicht organisiert, es wurden keine Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, kein Arbeitsschutzausschuss einberufen und Unterweisungen fanden so gut wie nicht statt. Der Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz hat von dem Projekt besonders profitiert. Noch während der Projektlaufzeit konnte eine Vielzahl von technischen und organisatorischen Mängeln beseitigt werden.

Insgesamt wurde das „abba“-Projekt von den beteiligten JobCentern positiv beurteilt. Neben der konkreten Verringerung einzelner Belastungsfaktoren und der Verbesserung der Übergriffssituation hat das Projekt dazu beigetragen, das Bewusstsein der Verantwortlichen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu stärken. Dennoch ist die Arbeitssituation in den JobCentern immer noch verbesserungsbedürftig. Viele der beteiligten JobCenter haben daher die für das Projekt aufgebauten Strukturen übernommen und als reguläre Prozesse verstetigt.

## **2. Das Projekt abba**

### **2.1. Ausgangslage**

Schon bald nach Einrichtung der Institutionen zur Bearbeitung des Arbeitslosengeldes II, welche im Sozialgesetzbuch (SGB) Zweites Buch (II) - Grundsicherung für Arbeitsuchende geregelt ist, wurden Übergriffe auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekannt. Die Formen der Gewalt reichten von Verweigerungshaltung bis zu körperlichen Übergriffen. Trotz der subjektiv wahrgenommenen Zunahme von gewalttätigen Übergriffen hatten im Vergleichszeitraum aber nur 3,7 % aller Unfallmeldungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) psychisch extrem belastende Ereignisse zum Gegenstand. Gemeldet wurden hauptsächlich Vorfälle, bei denen Beschäftigte körperlich verletzt worden waren. Erfahrungen der Unfallversicherungsträger aus anderen Branchen zeigen, dass die Zahl der Übergriffe, bei denen Beschäftigte psychischen Extrembelastungen ausgesetzt sind, deutlich höher liegt als die der gemeldeten Unfälle mit Körperverletzungen. Es ist also auch im Bereich der öffentlichen Verwaltungen von einer hohen Dunkelziffer im Zusammenhang mit gewalttätigen Handlungen auszugehen, die weder als Arbeitsunfälle gemeldet noch als Straftat angezeigt werden.

Statistiken der Unfallversicherungsträger zum Unfallgeschehen sind in Bezug auf die ARGEn auch deshalb nicht sehr aussagefähig, da Unfälle in öffentlichen Verwaltungsbetrieben zu einer

gemeinsamen Unfallstatistik zusammengefasst werden. Dabei werden einzelne Bereiche unter Umständen nicht richtig abgebildet.

Abgesehen von der Gewaltproblematik: Die Arbeitsbelastung der Beschäftigten der ARGEn ist hoch. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Die rechtlichen Grundlagen ändern sich immer wieder und die Anspruchsberechnungen sind kompliziert. An die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden somit hohe qualitative Anforderungen gestellt. Hinzu kommen strukturelle Probleme in den ARGEn wie unterschiedliche Ausbildungen, Qualifizierungen und Gehaltsstrukturen der Beschäftigten sowie häufige Wechsel der Vorgesetzten. Weithin verkannt werden die emotionalen Belastungen<sup>2</sup> der Beschäftigten, die sich unter anderem aus dem täglichen Kontakt mit einer teilweise schwierigen Klientel ergeben. Die ARGE-Beschäftigten werden von vielen Kunden auch als Vertreter einer neuen „sozialen Härte“ angesehen.

Diese außergewöhnliche Konzentration von Belastungen veranlasste die gesetzliche Unfallversicherung, sich mit der Arbeitssituation und der Gewaltproblematik in den ARGEn intensiv auseinanderzusetzen. Im Vordergrund standen dabei folgende Fragen:

- Wie sehen die tatsächlichen Arbeitsbedingungen in den ARGEn aus?
- Welche Auswirkungen haben diese Arbeitsbedingungen auf die physische, psychische und soziale Gesundheit der Beschäftigten?
- Welche Präventionsansätze zu vergleichbaren Belastungen und Bedrohungen sind aus anderen Branchen bekannt und möglicherweise übertragbar?
- Welche Präventionsmaßnahmen lassen sich zielgruppenspezifisch ableiten?
- Welche Präventionsmaßnahmen sind besonders wirksam und erfolgreich?
- Wie können die Projektergebnisse und Beispiele guter Praxis auf andere Einrichtungen übertragen werden?

Die Fragen sollten in einem Modellprojekt beantwortet werden. Da die ARGEn sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunen (Sozialamt) als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bundesagentur für Arbeit umfassen, sind für jede ARGE zwei Unfallversicherungsträger zuständig: der kommunale und der für die Angestellten des Bundes zuständige (Unfallkasse des Bundes). Das Projekt „abba – Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemein-

---

<sup>2</sup> siehe auch Anhang: Exkurs Emotionsarbeit

schaften nach Hartz IV“ wurde als Gemeinschaftsprojekt der folgenden fünf Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand durchgeführt:

- Unfallkasse des Bundes
- Unfallkasse Rheinland-Pfalz
- Unfallkasse Nordrhein-Westfalen
- Gemeinde-Unfallversicherungsverband Hannover/Landesunfallkasse Niedersachsen
- Unfallkasse Berlin.

Die Umsetzung des „abba“-Projekts erfolgte in den Jahren 2008 bis 2010. Die Leitung und Koordination lag bei der Abteilung Sicherheit und Gesundheit (SiGe) der DGUV. Alle relevanten Informationen, Daten und Handlungsergebnisse wurden hier gesammelt und aufgearbeitet. Projektbeteiligte der DGUV begleiteten auch die Auswertung der Daten und die Präsentation der Ergebnisse im Rahmen der Ersterhebung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Unfallkassen (Koordinatoren) agierten als direkte Ansprechpartner für die ARGE n. Die Unfallkasse Berlin übernahm eine beratende und unterstützende Funktion. Wichtige Unterstützung und politische Beratung erfuhr das „abba“-Projekt durch einen Projektbeirat (zur Zusammensetzung siehe Abbildung 1). Die Rücksprachen und der konstruktive Diskurs mit den Beiratsmitgliedern gewährleisteten eine konstante, detaillierte Auseinandersetzung mit den Kernpunkten des Projekts.

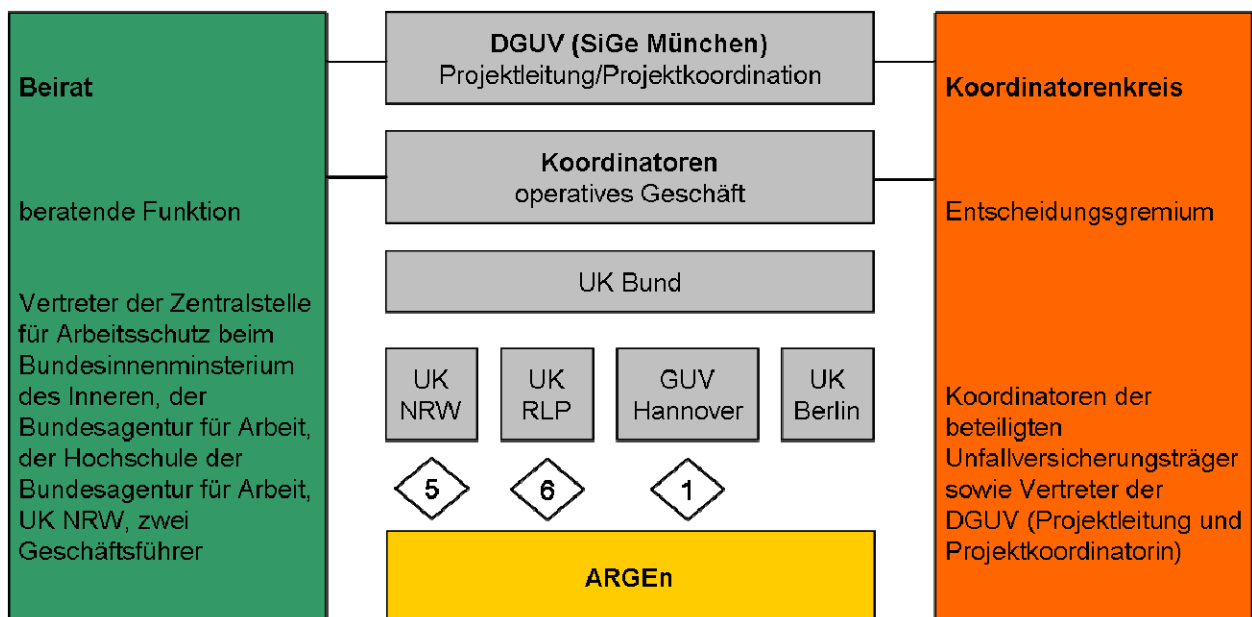


Abbildung 1: Die Projektstruktur im Überblick

Das Projekt verfolgte zwei wesentliche Ziele:

- die Verringerung der arbeitsbedingten Belastungen und damit die Stärkung von Ressourcen
- den Aufbau einer effektiven Gewaltprävention zum Schutz der Beschäftigten vor Übergriffen und Bedrohungen.

Die Projektumsetzung erfolgte in sieben Schritten:

- 1) Konzeption – Zielfestlegung, Aufbau der Projektstrukturen
- 2) Analyse der Arbeitsbedingungen
- 3) Auswertung – Interpretation der Ergebnisse
- 4) Ableitung von Maßnahmen und Interventionsstrategien
- 5) Maßnahmenumsetzung
- 6) Überprüfung der Wirksamkeit
- 7) Transfer der Erkenntnisse in weitere Betriebe.

Präventive Maßnahmen setzen die Kenntnis von Risiko- und Belastungsfaktoren voraus. So wurden in der Analysephase des Projekts die Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Beschäftigten sowie der Stand des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in den Betrieben erfasst (siehe Zwischenbericht). Aus der Bewertung dieser Faktoren konnten gezielt Maßnahmen abgeleitet werden, welche die Betriebe allein oder in Kooperation mit den zuständigen Unfallversicherungsträgern beziehungsweise anderen externen Partnern (z. B. Polizei, Präventionsdienstleistern) umsetzten. Diese Maßnahmen wurden anschließend auf ihre Praxisrelevanz, praktische Umsetzbarkeit sowie Wirksamkeit hin untersucht, um in einem letzten Schritt Empfehlungen für die Prävention arbeitsbedingter Belastungen bei der Arbeit mit Publikumsverkehr und zur effektiven Gewaltprävention zu erarbeiten.

Das „abba“-Projekt war in seinen Zielsetzungen praxisgerecht ausgerichtet, verfolgte aber auch wissenschaftliche Aspekte. Wissenschaftliche Standards wurden insbesondere im Studiendesign und bei der Anwendung der einzelnen Analyseinstrumente berücksichtigt.

## **2.2. Politische Rahmenbedingungen bis Ende 2010**

„abba“ fand von Anfang an in einem politisch und rechtlich äußerst schwierigen Umfeld statt. Zum einen stand beinahe während des gesamten Projektzeitraums die Frage der Zukunft der ARGEen im Raum. Insbesondere das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom Dezember 2007, das die Mischverwaltung zwischen Kommunen und Bundesagentur für Arbeit für verfassungswidrig erklärte, verunsicherte Verantwortliche und Beschäftigte der ARGEen gleichermaßen. Diese Unsicherheit wirkte sich auch auf die Umsetzung des Projektplans aus. Zum anderen waren – auch aus Gründen der Mischverwaltung – die Zuständigkeiten für zentrale Querschnittsaufgaben, zum Beispiel für Personalentwicklung, Qualifizierung oder Arbeits- und Gesundheitsschutz, nicht immer eindeutig. Diese organisatorischen Unklarheiten behinderten oftmals die reibungslose Realisierung von Projektmaßnahmen.

Erst mit der Änderung des Grundgesetzes im Juli 2010 erhielten die ARGEen wieder eine klare Perspektive. Kurz zuvor, im Juni 2010, hatte der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestags den Sperrvermerk im Haushalt der Bundesagentur für Arbeit für 3.200 befristete Stellen aufgehoben und damit bereits zur Entschärfung der Situation vor Ort beigetragen. Die Bundesagentur konnte die befristeten Arbeitsverträge der betroffenen ARGE-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unbefristete Arbeitsverhältnisse umwandeln. Mit der Schaffung neuer rechtlicher Rahmenbedingungen wurden dann auch die Unsicherheiten über die künftige Organisationsform und die personellen Auswirkungen ausgeräumt. Agenturen für Arbeit und Kommunen nehmen im Regelfall die Aufgaben weiter in gemeinsamen Einrichtungen wahr. Das von der Bundesagentur für Arbeit und den Kommunen zur Verfügung gestellte Personal bleibt bei seinem jeweiligen Dienstherrn beschäftigt.

Das „abba“-Projekt wurde aus der Sicht der Unfallversicherungsträger heraus konzipiert. Dieser Ansatz entspricht ihrem erweiterten Präventionsauftrag nach SGB VII, der auf die Gestaltung sicherer und gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen der Beschäftigten fokussiert. Die Situation der Leistungsempfänger war nicht Gegenstand des Projekts, spielte aber mittelbar eine Rolle, da sie einen großen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten hat.

Wegen der schwierigen politischen Rahmenbedingungen wurden im „abba“-Projekt aber auch über die unmittelbare Prävention hinausgehende Aspekte aufgearbeitet. Diese betrafen unter anderem Fragen der Arbeitsorganisation, der Qualifikation des Personals, der Gestaltung der Kundenkontakte und der politischen Rahmenbedingungen. Sie dienen neben den Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung und zur Gewaltprävention als Grundlage für die Information und Beratung der Unternehmen durch die Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand.

## **Exkurs:**

### **Begriffsbestimmungen zentraler Grundsicherungsaufgaben und -strukturen**

Mit der Einführung der Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem SGB II sind die Bundesagentur für Arbeit (BA) und die kreisfreien Städte und Kreise (kommunale Träger) für die Grundsicherung für Arbeitssuchende (§ 6 SGB II) zuständig. Nach § 44b SGB II soll die Zusammenarbeit möglichst als Arbeitsgemeinschaft (ARGE) erfolgen. Da die einzelnen Grundsicherungsträger weitgehende Gestaltungsfreiheit in der Planung ihrer Abläufe, beim Personalansatz und bei den Organisationsstrukturen haben, ergibt sich ein sehr heterogenes Bild der Aufgabenwahrnehmung. Grundsätzlich lassen sich folgende zentrale Einheiten der personellen Dienstleistungen benennen:

#### **Leistungsservice, Leistungssachbearbeiter**

Hierbei handelt es sich um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die vornehmlich mit der Prüfung und Bewilligung der existenzsichernden Leistungen (Arbeitslosengeld II, Sozialgeld, Einmalzahlungen, Kosten der Unterkunft) beauftragt sind.

#### **Integrations- oder Vermittlungsfachkräfte, persönliche Ansprechpartner**

Sie sind primär zuständig für die sozial- und arbeitsmarktintegrativen Aufgaben. Sie bewilligen Lohnkostenzuschüsse, vermitteln in Arbeit und Ausbildung, organisieren Beschäftigung in sogenannten Arbeitsgelegenheiten (Ein-Euro-Jobs), verweisen an spezielle Beratungsstellen (Schuldner-, Sucht-, psychosoziale Beratung) oder unterstützen bei der Organisation von Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Die entsprechende Abteilung wird entweder als Abteilung Markt und Integration oder als Vermittlungsabteilung bezeichnet.

#### **Fallmanagement, Fallmanager**

Der Begriff, der ausschließlich in der Gesetzesbegründung erwähnt wird, kann Unterschiedliches abdecken. Grundlegend ist dem Fallmanagement zu eigen, dass es aus einer differenzierten Erhebung der Bedarfslage, einer Zielabsprache, einer Initiierung und Koordination der notwendigen Unterstützungsleistungen und einer ergebnisorientierten Begleitung besteht. In einem spezialisierten Fallmanagement werden besonders hilfebedürftige Personen von besonders qualifizierten Fallmanagern betreut.

#### **Sonstiges Personal**

Das „sonstige Personal“ wird benötigt, um die Pflichtleistungen nach § 4 (Leistungssachbearbeitung und Betreuungsaufgaben) administrativ zu erstellen. Dazu zählen die Führungskräfte der Grundsicherungsstellen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die einzelnen aktiven Integra-

tionsleistungen im Hintergrund administrieren (z. B. Controller, Finanzsachbearbeiter), Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Eingangszonen, die die Kundenströme steuern sollen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Telefonzentralen (Callcentern) sowie weitere Bürokräfte. Die Art der Aufgabenzuweisung und die Anzahl der hier eingesetzten Beschäftigten streuen erheblich und unterliegen im Regelfall den regionalen Entscheidungs- und Geschäftsprozessen.

### **2.3. Theoretischer Rahmen „Gewalt am Arbeitsplatz“**

Gewalt am Arbeitsplatz umfasst mehr als physische Angriffe und Verletzungen. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gewalt am Arbeitsplatz wie folgt:

„In Zusammenhang mit der Arbeit stehende Ereignisse – einschließlich des Weges von und zur Arbeit –, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschimpft, bedroht oder angegriffen werden und die eine ausgesprochene oder unausgesprochene Drohung gegen deren Sicherheit, Wohlergehen oder Gesundheit beinhalten.“

Auch die internationale Arbeitsorganisation (ILO) hat sich mit der Frage beschäftigt, was unter Gewalt am Arbeitsplatz zu verstehen ist:

"Jede Handlung, Begebenheit oder von angemessenem Benehmen abweichendes Verhalten, wodurch eine Person im Verlauf oder in direkter Folge ihrer Arbeit schwer beleidigt, bedroht, verletzt oder verwundet wird" (ILO und WHO, 2003).

Beide Definitionen umfassen sowohl Übergriffe Dritter als auch Übergriffe von Kollegen und beide Definitionen benennen als Folge sowohl körperliche als auch psychische Schädigungen. Sie können außerdem dahingehend interpretiert werden, dass schon die Beobachtung außergewöhnlicher Ereignisse mit entsprechenden Folgen eine Form von Gewalt am Arbeitsplatz sein kann. Das heißt, auch Zeugen von Gewaltereignissen werden von der Definition mit erfasst.

Aggressive Handlungen kommen im beruflichen Kontext in vielfältiger Form vor. Sie können von außen, zum Beispiel durch Kunden, und innerhalb des Betriebes in Form von Konflikten oder Mobbing auftreten. In der Vergangenheit waren die Opfer von Straftaten meist Beschäftigte in Branchen, die mit Geld und Wertsachen umgingen, etwa im Bankgewerbe oder bei Werttransporten. Zunehmend treten aggressive Auseinandersetzungen im Zusammenhang mit Serviceleistungen auf, vor allem dann, wenn Kundenwünsche nicht erfüllt werden können. Neuerdings werden auch Fälle von beziehungsmotivierten Straftaten wie Stalking beobachtet. Hier werden Angestellte stellvertretend für eine harte Gesetzgebung oder aus persönlichen Motiven der Kunden-Mitarbeiterbeziehung heraus verfolgt oder gar bedroht.

Aggression bezeichnet eine Vielzahl von Verhaltensweisen, die das Ziel verfolgen, einen Konflikt zwischen Individuen oder Gruppen durch Gewaltanwendung oder -androhung so zu entscheiden, dass der Gegner gezwungen ist, seine Ziele zu ändern. Aggression wird mit unangepasstem, zerstörerischem und destruktivem Verhalten in Verbindung gebracht. Sie ist bei Menschen meist durch folgende Faktoren gekennzeichnet: Schädigung, Intention (Absicht, Gerichtetheit) und Normabweichung (Otten & Mummendey, 2002). Aggressivität ist die Bereitschaft zur Auseinandersetzung. Sie kann situativ oder, überdauernd, als Persönlichkeitsmerkmal beobachtet werden. Sie kann auch rational begründet sein ("kalte Berechnung").

Gewalt, zum Beispiel in Form von Übergriffen, ist eine spezielle Ausdrucksform von Aggression. Sie wird vor allem mit aktiven Handlungen assoziiert. In der Regel wird Gewalt eine Handlungsrationalität unterstellt, das heißt ein Ziel, das erreicht werden soll. Häufig ist Gewalt auch eine Reaktion auf einen scheinbaren oder tatsächlichen Macht- oder Kontrollverlust. Solche Situationen sind in Einrichtungen, die für existenzielle Bedürfnisse zuständig sind, besonders bedeutsam. Gewalt kann auch durch die Handlungssituation selbst mit bedingt und damit für den Handelnden - im Sinne von Planung - wenig kontrollierbar sein (Sutterlüty, 2007). Er rutscht in die Gewalthandlung hinein, ohne sie selbst noch unterbrechen zu können.

Übergriffe sind besonders häufig dann zu erwarten, wenn sowohl Täter als auch Opfer sie durch ihr Verhalten gemeinsam begünstigen und sich beispielsweise gegenseitig provozieren. Häufig löst das spätere Opfer die Aggressionen sogar – unbewusst – selbst aus. Gerade im Kundenverkehr können solche unbeabsichtigten Aggressionsverstärker seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beobachtet werden („Das habe ich ihnen doch schon fünf Mal erklärt“, „Verstehen sie das denn nicht?“), die beim Täter zu einer Steigerung von Wut und Aggression bis hin zum Übergriff führen. Solche Szenen spielen sich insbesondere in Sozial-, Ausländer- und Arbeitsverwaltungen ab, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier die „strukturelle Gewalt“ der Sozialgesetzgebung vertreten und aufgrund der rigiden Gesetzesauslegung oft kaum Möglichkeiten für „Verhandlungen“ bestehen (Manz & Hetmeier, 2010).

Die Folgen von Gewaltereignissen am Arbeitsplatz sind nicht zu vernachlässigen (siehe Tabelle 1). Sie müssen den Verantwortlichen in den Betrieben vor Augen geführt werden, damit ein wirksamer Schutz der Beschäftigten erreicht werden kann. Zwar dürfte der Großteil der vor allem verbal aggressiven Übergriffe ohne erkennbare Folgen verlaufen. In Fällen massiver Gewaltanwendung oder lange anhaltender Bedrohung ist jedoch mit zum Teil schweren Folgen bis hin zur posttraumatischen Belastungsstörungen und weiteren psychischen Erkrankungen wie Depressionen und Angsterkrankungen zu rechnen (Resick & Maerker, 2003; Manz, 2010). Gerade nach gewaltsamen Übergriffen fällt es den Betroffenen besonders schwer, wieder genü-

gend Vertrauen in ihre Umwelt zu fassen, um an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Dort sind sie oft mit einer Vielzahl potenzieller Bedrohungssignale konfrontiert und nicht selten kommt es zur Retraumatisierung, wenn sich ähnliche Vorfälle im Betrieb wiederholen.

Tabelle 1: Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz

<u>Für die Opfer:</u>	<u>Für den Arbeitgeber:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Körperliche Schäden und Verletzungen</li> <li>• Stress</li> <li>• Gefühle der Ohnmacht und Hilflosigkeit</li> <li>• Angstzustände</li> <li>• Schlafstörungen</li> <li>• Posttraumatische Belastungsstörung</li> <li>• Motivationsverlust</li> <li>• Sozialer Rückzug</li> <li>• Konzentrationsschwierigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme der Fehlzeiten</li> <li>• Abnahme der Produktivität</li> <li>• Sinkende Motivation</li> <li>• Höhere Versicherungskosten</li> <li>• Imageverlust</li> </ul>

## 2.4. Untersuchungsdesign, Methodik und Datenschutz

### 2.4.1. Methodische Vorüberlegungen

Die angemessene Auswertung eines so komplexen Vorhabens, wie es das „abba“-Projekt darstellte, erforderte eine Reihe von Vorüberlegungen, insbesondere zu den Vor- und Nachteilen alternativer Auswertungsstrategien. Grundlage dieser Überlegungen waren einige wichtige Rahmenbedingungen. Erstens wurde das Projekt an zwölf verschiedenen Standorten durchgeführt, die jeweils eine unterschiedlich heterogene Abteilungs- und Beschäftigtenstruktur aufwiesen. Zweitens konnten zwar grundlegende gemeinsame Ansatzpunkte für Interventionen identifiziert werden, die Detailergebnisse der einzelnen Standorte waren jedoch nur bedingt miteinander vergleichbar. Eine unterschiedliche Prioritätensetzung in den ARGEn hatte dazu geführt, dass sich Ziele, Handlungsfelder und tatsächlich durchgeführte Maßnahmen unterschieden. Außerdem mussten die an den verschiedenen Standorten realisierten Untersuchungszeiträume berücksichtigt werden, das heißt die zeitlichen Intervalle zwischen der Vor- und der Nachuntersuchung. Letztere konnte aufgrund der politischen Rahmenbedingungen nur an zwei Standorten mit dem vollen Untersuchungsprogramm realisiert werden.

Und einen dritten Aspekt galt es zu beachten: Im Vergleich zu anderen Szenarien der Maßnahmenüberprüfung hatte der einzelne Beschäftigte in der ARGE keine Wahlfreiheit hinsichtlich der Teilnahme. Der Betrieb hatte sich für eine Maßnahmenumsetzung entschlossen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren aufgefordert, daran teilzunehmen.

Bedenkt man weiterhin, dass für die Beurteilung der Effektivität von Maßnahmen Daten einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl zum Zeitpunkt der Erstbefragung T1 als auch zum Zeitpunkt der Zweitbefragung T2 notwendig waren, und in den betreffenden Einrichtungen eine relativ hohe Fluktuation herrschte, so war allein schon aufgrund dieser Tatsache mit einer erheblichen Reduktion der Untersuchungsgruppen zu rechnen.

Alle diese Überlegungen mündeten in zwei Fragen:

- Soll im Rahmen der Evaluation die interne Gültigkeit (Validität) des Untersuchungsansatzes maximiert werden?
- Oder soll unter Verzicht auf ein Maximum an interner Validität die externe Validität und damit die Übertragbarkeit der Ergebnisse auch auf andere Bereiche erhöht werden?

Die Optimierung der internen Validität hätte vorausgesetzt, dass ein möglichst großes Untersuchungssample sowohl zu T1 als auch zu T2 zur Verfügung gestanden hätte und dass für dieses Sample eine überschaubare Anzahl möglichst gut definierter Interventionen Verwendung gefunden hätte. Dies war nach den oben genannten Überlegungen nicht zu realisieren. Die Untersuchung erfüllt damit lediglich die Anforderungen an eine quasi-experimentelle Studie. Aus rein methodischen Gründen lag der Entschluss nahe, vor allem auf die externe Validität der Untersuchungen zu fokussieren. Dies entspricht auch dem politischen Auftrag des Projekts, nämlich der Erprobung von Möglichkeiten der Prävention von belastenden und bedrohenden Arbeitssituationen bei öffentlichen Service- und Verwaltungstätigkeiten unter realistischen Praxisbedingungen. Dabei war das mögliche Spektrum von Maßnahmen zwar begrenzt, die individuelle Ausgestaltung jedoch nicht vorgegeben. Bei den erfolgten Interventionen handelte es sich also um Typen von Maßnahmen, die in unterschiedlichen Kombinationen, mit unterschiedlichen Betreuern und teilweise in unterschiedlichen Settings durchgeführt wurden.

Die Konsequenz aus diesen Überlegungen bestand darin, die Querschnittdaten zu T1 mit den jeweiligen Querschnittdaten zu T2 für die Standorte zu vergleichen. Hierbei wurde darauf verzichtet, die Frage zu prüfen, wie viele Personen in den jeweiligen Teildatensätzen sowohl an der Erst- als auch bei der Zweitbefragung teilgenommen haben. Es wurden Momentaufnahmen der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichteten Arbeitsbelastungen und Bedrohungen zu zwei verschiedenen Zeitpunkten global miteinander verglichen.

Fakt ist aber, dass mehrere, unterschiedliche Gruppen von Personen an den Befragungen beteiligt waren. Durch die außergewöhnlich hohe Fluktuation gab es eine hohe Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zum Zeitpunkt der Erstbefragung beschäftigt waren, zum Zeitpunkt der Zweitbefragung aber nicht mehr und umgekehrt.

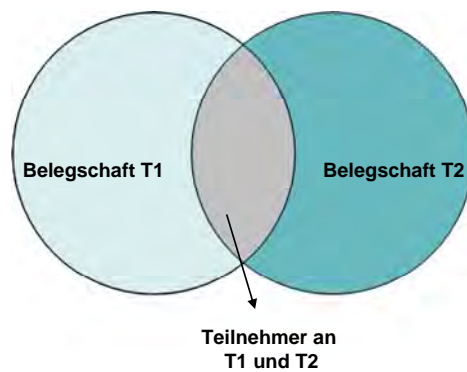


Abbildung 2: Schematische Darstellung zum Teilnehmerkreis der Befragung T1 und T2

Eine genauere Analyse, wodurch sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszeichnen, die an beiden Befragungen teilgenommen haben (bzw. nur an T1 oder T2), ist nicht durchgeführt worden. Eine solche Auswertung dient zunächst rein wissenschaftlichen Überlegungen, die in der Priorität hinten stehen musste. Es besteht die Möglichkeit, diese Fragen zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen weiterführender Analysen zu beantworten.

## 2.4.2. Methodik

Mit Hilfe verschiedener Instrumente, die für die Erhebungen in einem Fragebogen zusammengefasst wurden, konnten die Arbeitsbedingungen in den ARGEn umfassend erhoben und analysiert werden. Das verwendete Set an Fragebögen und Interviews hat sich im Rahmen der Ersterhebung grundsätzlich bewährt.

Für die zusätzliche Erfassung der im Laufe des Projekts durchgeführten Maßnahmen sowie aufgrund methodischer Überlegungen wurde der Fragebogen für die Zweiterhebung ökonomischer gestaltet. Er unterschied sich von der Version der Ersterhebung zum einen durch reduzierte Skalen, zum anderen durch den hinzugefügten Teil zur Maßnahmen Erfassung. Dies hatte insofern Einfluss auf die Gesamtauswertung, als dass nicht alle Fragen der Erst- und Zweiterhebung miteinander verglichen werden konnten.

Wie aus

Abbildung 3: Struktur des Erhebungsinstruments

3 hervorgeht, wurden mittels der dargestellten Instrumente strukturelle und organisatorische Bedingungen, Belastungen im Berufsalltag, Belastungs- und Beanspruchungsfolgen sowie spezielle Gefährdungen durch Übergriffe und Bedrohungen erfasst; in der Zweiterhebung dann zusätzlich noch die Bewertung der durchgeführten Maßnahmen. Diese Erhebung erfolgte standort- beziehungsweise maßnahmenspezifisch. Es ließen sich also keine einheitlichen Instrumente zugrunde legen.



Abbildung 3: Struktur des Erhebungsinstruments

#### 2.4.2.1 Soziodemographische Daten

Die Erfassung der soziodemographischen Daten erfolgte in der Ersterhebung aufgrund unterschiedlicher betrieblicher Regelungen standortspezifisch. Für die Zweiterhebung wurde eine

reduzierte Erhebung soziodemographischer Daten beschlossen, die für alle beteiligten Standorte angewandt werden konnte.

#### 2.4.2.2 Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)

(dt. Nübling et al., 2005)

Der COPSOQ-Fragebogen ist ein Screeninginstrument zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit. Er besteht in der Kurzversion aus 20 Skalen mit 63 Fragen (Items). Erfasst werden durch eine Selbsteinschätzung die Bereiche „Quantitative und emotionale Anforderungen“, „Kontrolle“ (Einfluss, Selbstbestimmungsgrad, Bedeutung der Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz) sowie „Soziale Beziehungen“ (Unterstützung, Integration, Führung, Konflikte etc.) und „Arbeitszufriedenheit“. Referenzwerte liegen für über 2.500 Personen, vorwiegend aus Dienstleistungsberufen (z. B. Pflegeberufe, Lehrer, Verwaltungsangestellte, technische Angestellte, Sozialarbeiter), vor. Es werden Normwerte (T-Werte, 50 +/-10) ausgewiesen, die als Vergleichswerte für die „abba“-Studie herangezogen wurden.

Die Ergebnisse der Ersterhebung stießen weitere methodische Überlegungen zu den verwendeten Instrumenten an. Diese mündeten in der Kürzung verschiedener Skalen. Für den COPSOQ wurden mehrere Items beziehungsweise Itemgruppen gekürzt oder weggelassen. Herausgenommen wurden folgende Variablen (in Klammern die Gründe für die Entscheidung):

- *Entscheidungsspielraum* (Operationalisierung zu eng)
- *Feedback* (Erfassung erfolgt schon über „Führungsqualität und soziale Unterstützung“, außerdem: unauffälliges Item)
- *Soziale Beziehungen* (Operationalisierung zu eng)
- *Mobbing* (keine Vergleichsdaten)
- *Unsicherheit des Arbeitsplatzes* (nur für Subgruppen zutreffend)
- *Gedanke an Berufsaufgabe* (keine Vergleichsdaten).

Die Skala „Arbeitszufriedenheit“ wurde vor allem aus ökonomischen Gründen auf ein Item gekürzt, das mit der Voruntersuchung verglichen werden konnte.

### 2.4.2.3 Formen der Bedrohung im Kundenverkehr (FoBiK)

(Arnold & Manz, 2007)

Der FoBiK-Fragebogen wurde eigens für das „abba“-Projekt<sup>3</sup> entwickelt, da im deutschsprachigen Raum kein geeignetes Messinstrument zur Erfassung der verschiedenen Arten der Belästigung, Bedrohung und Übergriffe an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr existierte. Internationale Skalen wie der Maudsley Violence Questionnaire von Walker (2005) sind als Persönlichkeitsfragebogen konzipiert, sie erlauben nicht die vergleichende Bewertung von Häufigkeit und Schwere erlebter Übergriffe.

Der FoBiK-Fragebogen fußt auf einer Klassifikation von Gewalt nach Buss (1961), die drei Dimensionen umfasst. Gewalt kann

- direkt/indirekt
- physisch/verbal
- aktiv/passiv

ausgeübt werden.

Passive Ausdrucksformen von Gewalt sind oft erst als solche zu erkennen, wenn man ein entsprechendes Motiv unterstellt (z. B. Behinderung durch eine Sitzblockade). Die einzelnen oben genannten Formen von Gewalt werden mit je zwei Ausprägungen unterschiedlichen Ausmaßes gemessen. Erfragt wird die Häufigkeit der einzelnen Vorfälle, bezogen auf einen angemessenen Bezugszeitraum (täglich, wöchentlich, monatlich oder jährlich). Aus der Multiplikation beider Angaben ergeben sich die Häufigkeitswerte je Person, durch Multiplikation mit einem entsprechenden Faktor werden daraus Jahreswerte berechnet. Zusätzlich werden Fragen zu den Folgen der Übergriffe wie Belastungen, Beeinträchtigungen, Arztbesuche oder Krankschreibungen berücksichtigt. Das Instrument weist insgesamt 35 Items auf. Bislang liegt keine Normierung vor. Der Fragebogen ist inzwischen Grundlage für eine Risikoeinschätzung nach dem sogenannten Aachener Modell zur Reduzierung von Bedrohungen und Übergriffen an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr<sup>3</sup>.

Fünf FOBIK-Items zu den Themen „Selbstmord oder Selbstverletzung des Kunden“ und „Beauftragung Dritter, jemanden zu bedrohen“, die nach den Ergebnissen der Ersterhebung als unauffällig zu bewerten waren, wurden in der Zweiterhebung nicht berücksichtigt. Unauffällig heißt in

---

3 Publiziert in „Gewaltprävention – ein Thema für öffentliche Verwaltungen?“, Prävention in NRW, Bd. 25, Unfallkasse NRW

diesem Zusammenhang, dass die betreffenden Items entweder nur sehr selten angekreuzt wurden oder die Informationen als nur wenig gesichert betrachtet werden konnten.

#### 2.4.2.4 Beanspruchungsscreening für Humandienstleistungen (BHD)

(Hacker & Reinhold, 1999)

Das BHD-System dient der Abschätzung der organisations-, tätigkeits- und klientelbedingten psychischen Arbeitsbedingungen von Personengruppen, die im Humandienstleistungssektor tätig sind. Das Beanspruchungsscreening für Humandienstleistungen umfasst mehrere Skalen, von denen nur die Skala „Emotionale Erschöpfung“ als Aspekt des Burnouts verwendet wurde. Sie umfasst zwölf Items. Die Skala ist normiert (Stanine-Skala, 5 +/-2); es liegen Referenzdaten vor. Die BHD-Werte sind somit ein Indikator für das Burnoutsyndrom.

#### 2.4.2.5 Fragebogen für körperliche, psychische und soziale Beeinträchtigungen (KÖPS)

(Manz, 1998)

Die Kurzform des Fragebogens für körperliche, psychische und soziale Beeinträchtigungen umfasst 18 Items. Mit Hilfe einer Regressionsgleichung können die Werte für die Langversion geschätzt werden. Damit wird der Zugriff auf Normen (Stanine-Skala, 5 +/-2) nach Alters- und Geschlechtsgruppen (Referenzwerte N = 900 Personen) möglich. Erfragt werden typische Beschwerden wie sie im Rahmen von psychischen Störungen auftreten. Der Fragebogen hat sich als Screeninginstrument für psychische Erkrankungen bewährt.

#### 2.4.2.6 Fragebogen KRIPO

Der Kripo-Fragebogen<sup>4</sup> erfasst sicherheits- und kriminaltechnisch relevante Aspekte eines Arbeitsplatzes/-bereichs. Gefragt wird beispielsweise nach der Wirksamkeit von Zutrittskontrollen, Abwesenheitsabsprachen, Funktionstüchtigkeit von Sicherheitsanlagen und der allgemeinen Steuerung der Kundenströme.

Für die Zweitbefragung wurde der KRIPO-Fragebogen überarbeitet und um folgende, für die Kernfragestellung nicht relevante Items, gekürzt:

---

4 Erstellt durch die Präventionsabteilung der Kriminalpolizei Aachen (Hr. Trommer) für das Projekt.

- Erreichbarkeit von Kolleginnen und Kollegen
- Abwicklung des Personenverkehrs (Haupteingang, Anmeldepflicht, Zutrittskontrollsystem, telefonische Anmeldung)
- Abschließen von Büroräumen
- Funktionstüchtigkeit von Sicherheitsanlagen/Türen/Schlössern
- Wissen über den Umgang mit sprengstoffverdächtigen Gegenständen und verdächtigen Sendungen
- Besitz von Abwehrmitteln
- Schulungen
- Einzelarbeitsplatz.

#### 2.4.2.7 Projekt- und Ergebnisevaluation

In den ARGEen wurden je nach festgestelltem Bedarf verschiedene technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen durchgeführt. Um diese Maßnahmen bewerten zu können, enthielt der Fragebogen der Zweiterhebung einen Fragenblock zu den Maßnahmen und zur Projektdurchführung. Konkret wurde nach der Wirkung von Einzelmaßnahmen wie der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen oder der Optimierung von Organisationsprozessen gefragt. Die Maßnahmen wurden dabei den Projektzielen (z. B. Verbesserung des Sicherheitsgefühls, Reduzierung gesundheitlicher Belastungen bei gleichzeitiger Stärkung der Ressourcen, Verbesserung des Arbeitsschutzes) zugeordnet.

#### 2.4.2.8 Organisationsfragebogen

Der Organisationsfragebogen diente unter anderem zur Berechnung der Rücklaufquote bei der Erstbefragung. Von der Geschäftsleitung wurden Angaben zur Personalstruktur (Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Abteilungen, Geschlechterverhältnis, Altersstruktur, Qualifikationsstand) und zur Personalbeschaffung zum Zeitpunkt der Erhebung erfragt. Dieser Fragebogen wurde in der Zweitbefragung nicht eingesetzt. Die Berechnung des Rücklaufs erfolgte durch Einzelabfrage bei den Geschäftsführungen.

#### 2.4.2.9 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinterviews

Bei den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterinterviews handelte es sich um strukturierte, halbstandardisierte Interviews. Gefragt wurde in der Ersterhebung nach Tätigkeit, Arbeitsumfeld/Arbeitsplatz, Organisation, Kommunikation, Arbeitszeitgestaltung, betrieblicher Aus- und Weiterbildung, Arbeitnehmervertretung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsbelastungen, Übergriffen, Einschätzung von Präventionsmöglichkeiten und Arbeitszufriedenheit. In der Zweiterhebung wurde vorrangig nach der ARGE-internen Struktur und den durchgeführten Maßnahmen gefragt: nach den im Zuge des Projekts etablierten Gremien (Arbeits-/Steuerkreise), deren Sitzungsfrequenz, Verbindlichkeit und dem geplanten Fortbestand nach Abschluss des Projekts. Thematisiert wurden außerdem die Art der internen Kommunikation sowie die Erfahrungen mit Kooperationspartnern.

In der Ersterhebung wurden je ARGE acht bis 13 Beschäftigte aus allen Bereichen und Hierarchieebenen interviewt, in der Zweiterhebung zwölf bis 16 Führungskräfte aus den betreffenden Einrichtungen. Die Dauer der Interviews lag zwischen 45 und 60 Minuten. Sie wurden von geschulten Interviewern durchgeführt. Intention der Interviews war, durch die persönliche Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort eine tiefer gehende Interpretation der Ergebnisse zu ermöglichen.

#### 2.4.2.10 Betriebs-/Arbeitsplatzbegehungen

Die im Rahmen der Ersterhebung durchgeführten Betriebsbegehungen wurden durch interne und externe Arbeitsschutzexperten der ARGEen durchgeführt. Betriebsbegehungen konzentrieren sich in erster Linie auf die Organisation zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie mögliche Unfallgefahren und Belastungen von Beschäftigten. Sie bieten einen guten Überblick, ersetzen jedoch nicht Detailanalysen (Befragungen) zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse werden idealerweise in Protokollen festgehalten. Begehungen fanden im Rahmen der Evaluierungsphase des „abba“-Projekts nicht statt.

### 2.4.3. Datenschutz

Regelungen zum Datenschutz schreiben die Anonymisierung der Daten vor. Daher wurde im Rahmen der Erhebung von der Erfassung leicht einsehbarer personenbezogener Daten abgesehen. Um dennoch einen Vergleich von Erst- und Zweiterhebung zu ermöglichen und potenzielle Änderungen nachzuweisen, wurde mit dem Fragebogen ein personenspezifischer, aber anonymisierter Code erhoben.

Datenerhebung, Dateneingabe und Auswertung liefen voneinander getrennt ab. Die ausgefüllten Fragebögen wurden extern erfasst. Die Projektbeteiligten erhielten zur Auswertung nur die erstellten (anonymen) Datensätze als Dateien. Bei der Auswertung selbst wurde streng darauf geachtet, dass keine Analysen für Gruppen mit weniger als zwölf Fällen vorgenommen wurden. So konnte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen zulassen.

### **3. Ergebnisse der Ersterhebung**

2.194 Beschäftigte aus zwölf ARGEen wurden im Zeitraum Januar 2008 bis Januar 2009 im Rahmen des „abba-Projekts“ befragt. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Ersterhebung sind im Folgenden kurz zusammengefasst, um auf Problemfelder hinzuweisen, die bei dem späteren Vergleich von Erst- und Zweiterhebung besonders zu berücksichtigen sind.

Als wichtige Ressourcen der Arbeit wurden im Rahmen der Erstbefragung die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz und das positive Gemeinschaftsgefühl ermittelt. Besonders hervorzuheben war auch – trotz vieler Belastungen – die überdurchschnittlich positiv ausgeprägte Arbeitszufriedenheit.

Auf der Seite der negativ erlebten Belastungen für die Beschäftigten standen unter anderem die sehr hohen quantitativen Anforderungen, besonders in der Leistungsabteilung. Außerdem gaben die Befragten an, teilweise nur sehr geringen Einfluss bei der Arbeit zu haben und nur eine geringe Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz zu erleben. Weitere negativ empfundene Belastungen waren unklare Zuständigkeiten, erlebte Rollenkonflikte und eine als gering erlebte Bedeutung der Arbeit. Letzteres wurde besonders aus den Vermittlungsabteilungen berichtet.

Als Erlebenszustand, der oft am Ende einer langen Reihe von Belastungen am Arbeitsplatz steht, wurden auch Skalen der emotionalen Erschöpfung (als Teilaspekt des Burnoutsyndroms) erfasst. Hier ergeben sich für alle Bereiche durchweg erhöhte Werte, die in den Leistungsabteilungen insgesamt stärker ausgeprägt waren. Das Ausmaß psychosomatischer Beschwerden lag hingegen über alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinweg im Normbereich.

Das durch Medienberichte zum Teil vermittelte Bild von ständig in Gefahr lebenden ARGE-Beschäftigten konnte durch die Ergebnisse der Ersterhebung insofern relativiert werden, als dass von extremen Bedrohungen wie Übergriffen und Gewalttaten eher selten berichtet wurde. Auch andere Übergriffe, zum Beispiel sexuelle Aggressionen oder Bedrohung mit einer Waffe, waren nur selten zu verzeichnen. Sie wurden etwa monatlich beobachtet.

Häufig (nach der Erhebung täglich) traten demgegenüber Konflikte oder Schwierigkeiten im Kundenkontakt auf. Bei diesen, zum Teil mit Alkohol- und Drogenkonsum assoziierten Problemen handelte es sich vor allem um verbale Aggressionen gegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sehr häufig um Verweigerungen der Zusammenarbeit. Außerdem waren laut Aussage der Befragten fast wöchentlich randalierende Personen im Haus und es gab ungerechtfertigte Beschwerden und Beschuldigungen gegenüber den ARGE-Beschäftigten.

Wie relevant Maßnahmen zur Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, zeigte auch folgendes Erhebungsergebnis: Ein Viertel der Befragten gab an, schon einmal Opfer eines Übergriffs geworden zu sein. Von diesen Opfern von Gewalt und/oder Aggression mussten sich zirka sechs Prozent in medizinische oder psychotherapeutische Behandlung begeben. Bei über zehn Prozent der Betroffenen dauerten die psychischen Folgen bis zum Zeitpunkt der Erhebung an.

## **4. Ergebnisse der Zweiterhebung**

### **4.1. Soziodemographische Daten**

An der Zweitbefragung beteiligten sich lediglich zwei der ursprünglich zwölf ARGEen und damit 762 von ursprünglich 2.194 Beschäftigten. Vergleiche zwischen Erst- und Zweitbefragungen beziehen sich daher nur auf diese beiden ARGEen. In den anderen ARGEen wurde die Evaluation aus verschiedenen Gründen (z. B. Fusion zweier ARGEen) in Form von Workshops durchgeführt. Die Ergebnisse der Evaluation in diesen ARGEen sind deshalb nicht statistisch auswertbar. Aus Datenschutzgründen erfolgte, wie bei der Ersterhebung, eine Anonymisierung der Datensätze.

Gegenüber der Erstuntersuchung hatte sich das Geschlechterverhältnis leicht verschoben. Die Teilnehmer der Befragung waren zu 66,7 % Frauen und zu 33,3 % Männer. Zum Vergleich: zum Zeitpunkt der Ersterhebung waren 63 % Frauen und 37 % Männer.

Eine genauere Aufschlüsselung des Alters war aufgrund datenschutzrechtlicher Aspekte in einigen Standorten und der daraus resultierenden unterschiedlichen Fragebogenversionen in der Ersterhebung nicht möglich. Um die Vergleichbarkeit der Daten zu erhalten, wurde zum Zeitpunkt der Zweiterhebung weiterhin eine grobe Alterseinteilung verwendet.

Der Leistungsbereich (43 % der Befragten) umfasst die Tätigkeiten Fach- beziehungsweise Teamassistenz und Leistungssachbearbeitung. Zu dem Bereich „Markt und Integration“ (40 % der Befragten) zählen die Tätigkeiten Fallmanager, Teamassistenz und Integrationssachbear-

beiter. Rund 17 % der Befragten arbeiteten in sonstigen Bereichen wie Zentrale, Personalbereich oder Empfang (Abbildung 4). Die Stellenbezeichnungen für die verschiedenen Tätigkeiten variieren von ARGE zu ARGE. 7 % der in der Zweitbefragung befragten Beschäftigten waren Führungskräfte.

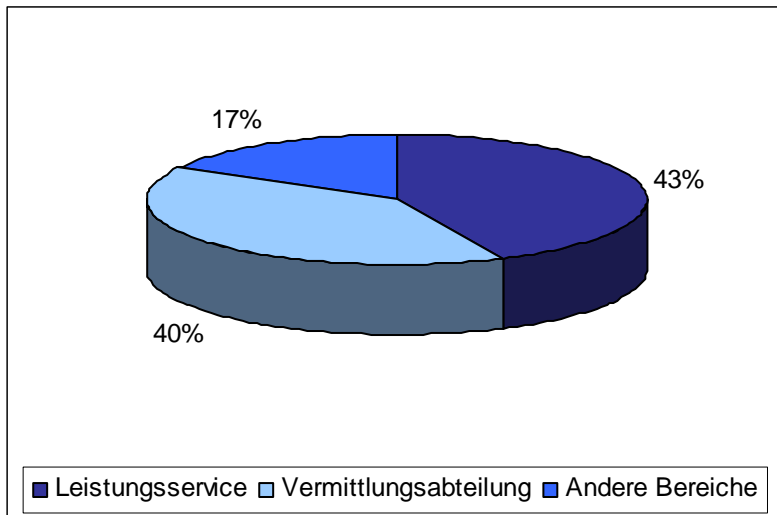


Abbildung 4: Tätigkeitsfelder der teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (N = 626)

Zum Zeitpunkt der Zweitbefragung waren 30 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kommune oder der Bundesagentur für Arbeit befristet beschäftigt. 70 % der Beschäftigten standen in einem unbefristeten Anstellungsverhältnis (Abbildung 5). An diesem Verhältnis hatte sich im Vergleich zur Erstbefragung nichts Wesentliches verändert.

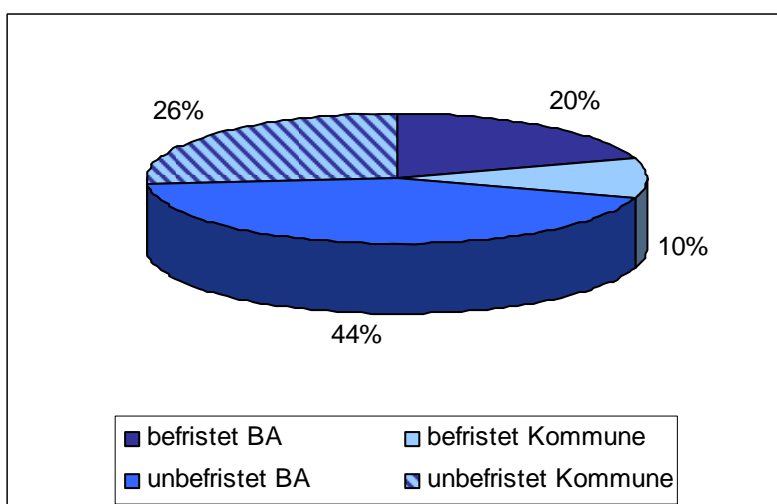


Abbildung 5: Anstellungsverhältnis der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (N = 762)

## 4.2. Belastungsprofile (COPSOQ-Fragebogen)

Abbildung 6 zeigt die Belastungsprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Erst- und Zweitbefragung. Die verwendeten T-Werte (Normskala) können ab einer halben Standardabweichung vom Mittelwert (50) als auffällig bezeichnet werden, das heißt Werte, die zwischen 45 und 55 liegen sind unauffällig<sup>5</sup>. Demnach stellten die Belastungsfaktoren „Einfluss bei der Arbeit“, „Bedeutung der Arbeit“, „Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz“ und „Rollenkonflikte“ auffällig negativ abweichende Faktoren dar. Im Vergleich zur Ersterhebung hatten sich kaum Veränderungen im Erleben der Belastungsfaktoren ergeben. Leicht verbessert zeigten sich dagegen die Belastungen durch die Arbeitsmenge (quantitative Anforderungen), der Umgang mit den emotionalen Anforderungen und die Rollenklarheit.

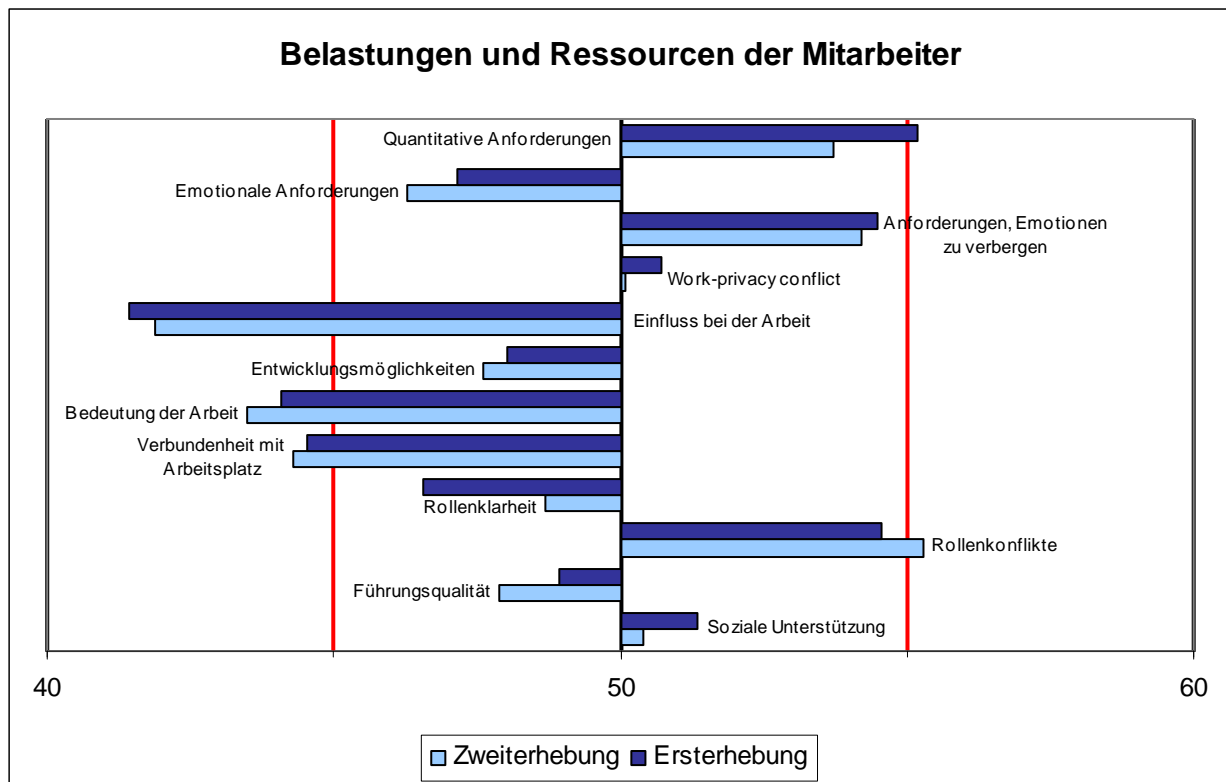


Abbildung 6: Belastungen und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Zweiterhebung N = 767-783/Ersterhebung N = 1039-1049)

### 4.2.1. Unterschiede zwischen den Abteilungen

Der Blick auf die Ergebnisse der verschiedenen Abteilungen ergibt ein differenzierteres Bild der Arbeitsbelastung in den ARGE n und verdeutlicht die Veränderungen im Projektzeitraum.

<sup>5</sup> nähere Erläuterung der Systematik siehe Anhang: Exkurs „Statistik“

Im Vergleich zur Erstbefragung zeigte das Belastungsprofil der Beschäftigten der Leistungsabteilung wenige Veränderungen. Auffällig war der Rückgang der Werte der quantitativen Anforderungen, also die Belastung durch die Arbeitsmenge. Trotz der Verringerung des Mittelwertes auf 56,8 lag der Wert aber immer noch im kritischen Bereich von über einer halben Standardabweichung von der Norm. Weitere stark negativ wahrgenommene Belastungsfaktoren für die Beschäftigten waren die Anforderungen, Emotionen zu verbergen (55,0), der Einfluss bei der Arbeit (40,3) sowie die (mangelnde) Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz (44,4). Verbessert hatten sich die Werte der Belastungsfaktoren „Rollenklarheit“ und „Bedeutung der Arbeit“. Ein Überblick über die Veränderungen der Belastungsprofile der Beschäftigten der Leistungsabteilung zeigt Abbildung 7.

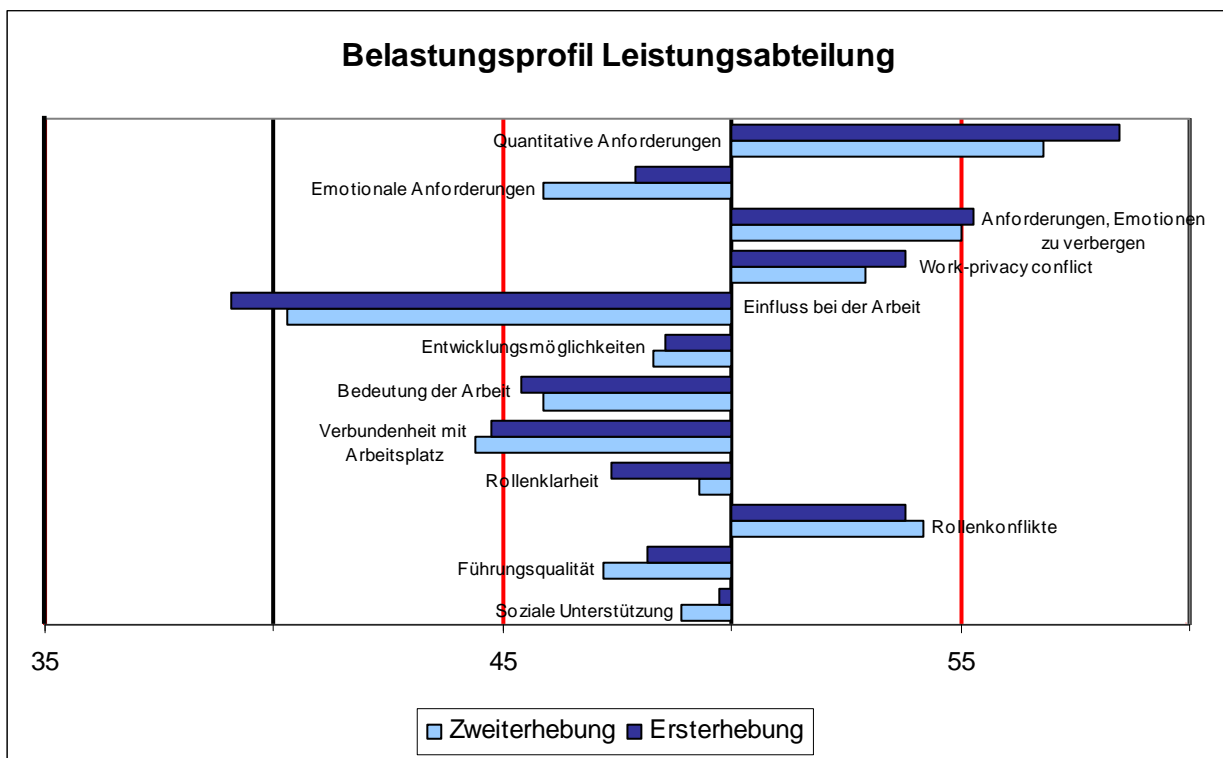


Abbildung 7: Belastungsprofil der Leistungsabteilung

Auch in der Vermittlungsabteilung hatte es bei der wahrgenommenen Arbeitsbelastung insgesamt wenige Veränderungen gegeben. In Analogie zur Leistungsabteilung ließ sich feststellen: die Belastung durch die quantitativen Anforderungen (Arbeitsmenge) war zurückgegangen. Der Wert lag nun annähernd auf dem unkritischen Normwert von 50. Ebenfalls verbessert hatten sich die Belastungen hinsichtlich der emotionalen Anforderungen (54,8).

Stark negativ empfanden die Beschäftigten der Vermittlungsabteilung dagegen nach wie vor die Belastungen durch den niedrigen Einfluss bei der Arbeit (42,8), die Bedeutung der Arbeit (39,4)

die (geringe) Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz (42,6) und Rollenkonflikte (57,6). Die Werte waren im Vergleich zur Erstbefragung nochmals gesunken. Deutlich negativ bewerteten die Beschäftigten auch ihre Entwicklungsmöglichkeiten. Abbildung 8 gibt einen Überblick über die Veränderungen im Belastungsprofil der Beschäftigten der Vermittlungsabteilung.

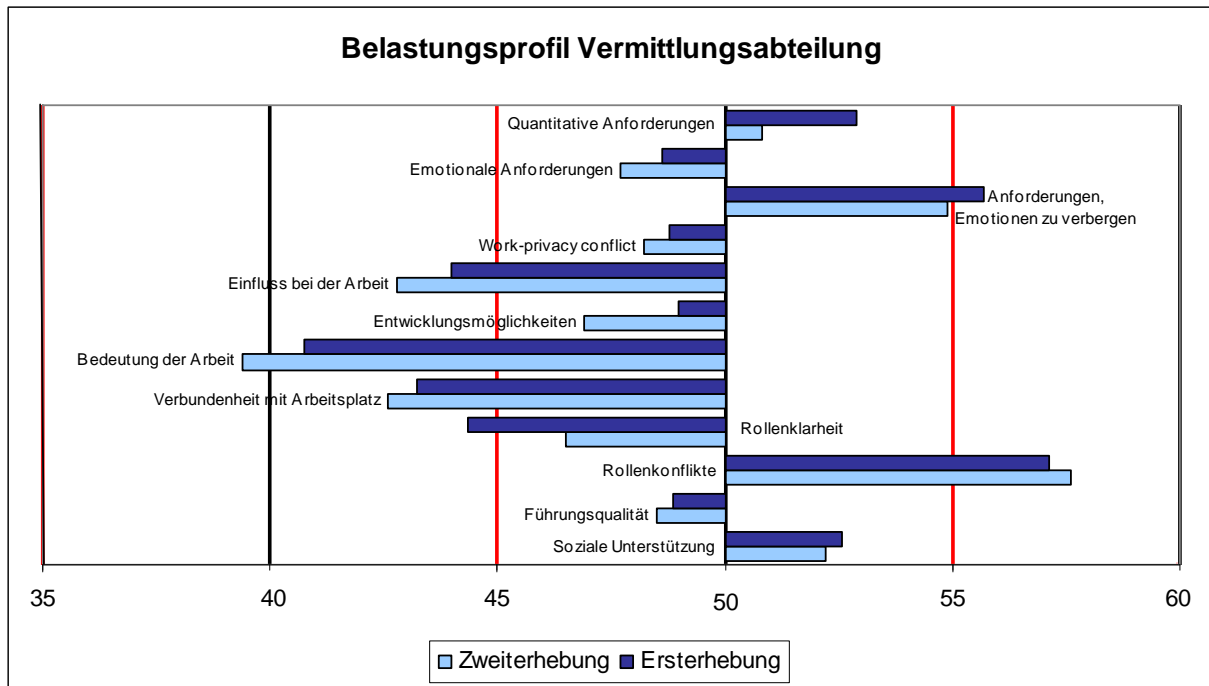


Abbildung 8: Belastungsprofil der Vermittlungsabteilung

Werden die Belastungsprofile der beiden Abteilungen direkt miteinander verglichen, lassen sich größere Unterschiede bei folgenden erlebten Belastungen feststellen: Quantitative Anforderungen, Konflikt Arbeit und Privatleben, Bedeutung der Arbeit, Einfluss der Arbeit und Rollenkonflikte. Beschäftigte der Leistungsabteilungen empfinden demnach die Belastungen durch die Arbeitsmenge, den (geringen) Einfluss der Arbeit sowie den Konflikt Arbeit und Privates deutlich negativer als die Kolleginnen und Kollegen der Vermittlungsabteilung. Diese wiederum bewerten die (geringe) Bedeutung der Arbeit, die bestehenden Rollenkonflikte und die (geringe) Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz deutlich negativer als die Beschäftigten der Leistungsabteilung.

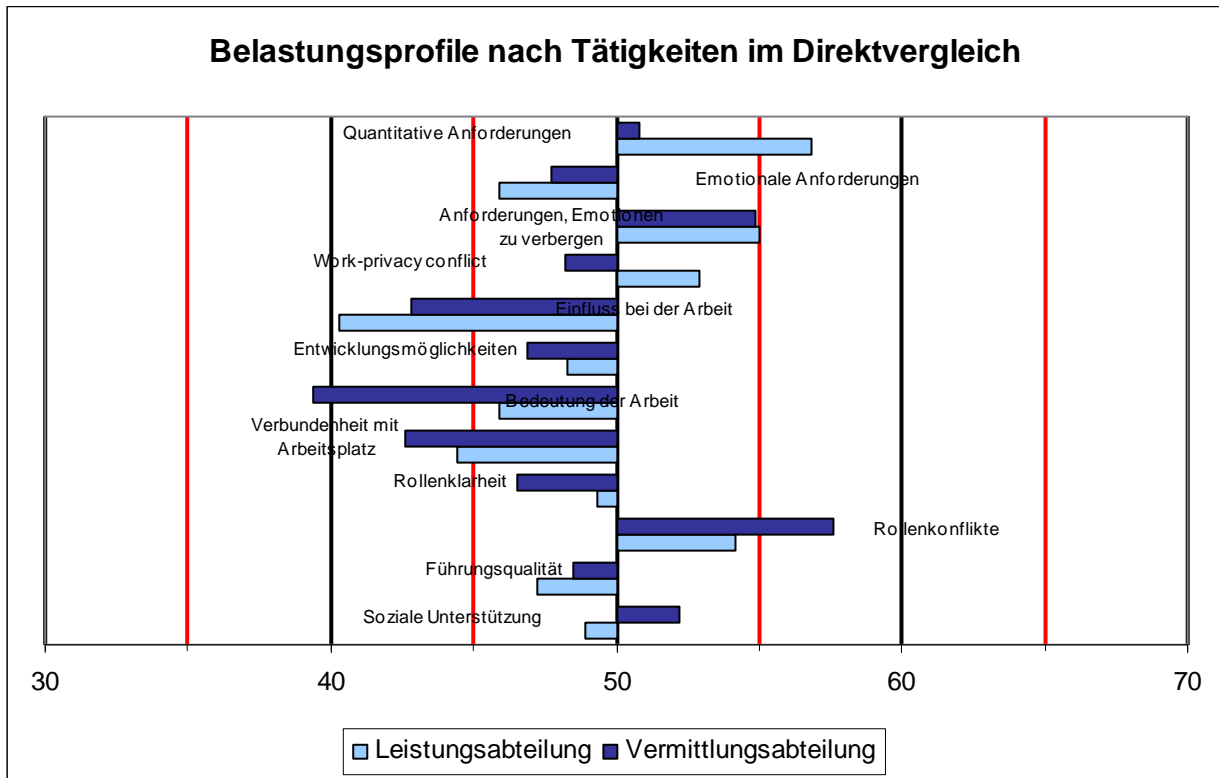


Abbildung 9: Belastungsprofile der Abteilungen im Direktvergleich (Werte der Zweitbefragung)

### 4.3. Emotionale Erschöpfung und Psychosomatische Beschwerden (BHD, KÖPS Fragebogen)

Als unmittelbare Beanspruchung wurden die emotionale Erschöpfung und als Beanspruchungsfolge psychosomatische Beschwerden erfasst. Beides sind wichtige Indikatoren für den Gesundheitszustand der Beschäftigten. Beide Skalen sind normiert ( $5 \pm 2$ ). Auffällige Werte ergeben sich daher ab der Zahl sechs, das heißt bei einer halben Standardabweichung über dem Skalenmittelwert.

Der Durchschnittswert zur emotionalen Erschöpfung lag bei der Zweitbefragung mit 6,2 bei mehr als einer halben Standardabweichung über dem Normwert. Der Durchschnittswert für die psychosomatischen Beschwerden war mit 5,3 nicht auffällig. Gegenüber der Ersterhebung hatten sich beide Werte kaum verändert (Abbildung 10).

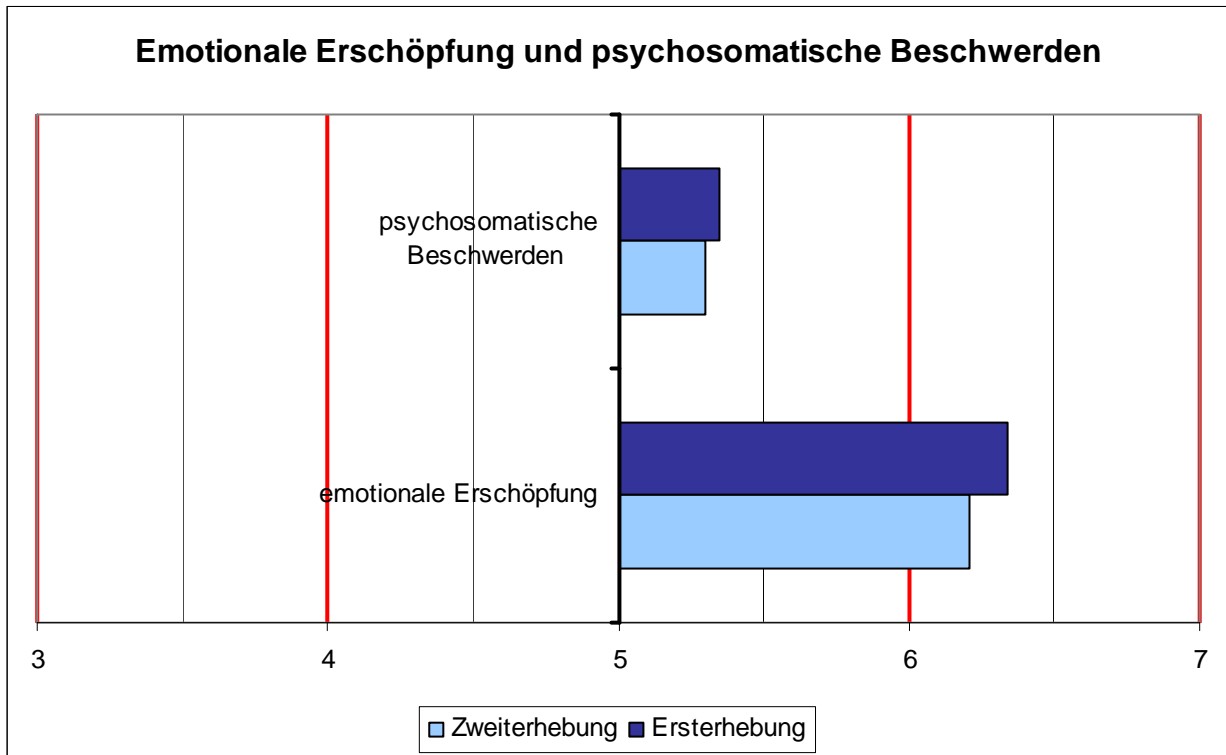


Abbildung 10: Emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden

#### 4.3.1. Unterschiede zwischen den Abteilungen

Die Werte zur emotionalen Erschöpfung und zu den psychosomatischen Beschwerden waren für beide Abteilungen annähernd gleich geblieben (Abbildung 11). Die Beschäftigten der Leistungsabteilung empfanden die emotionale Erschöpfung (6,7) nach wie vor stärker als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vermittlungsabteilung (6,0). Der BHD-Wert von 6,7 ist ein auffälliger Wert für die emotionale Erschöpfung.

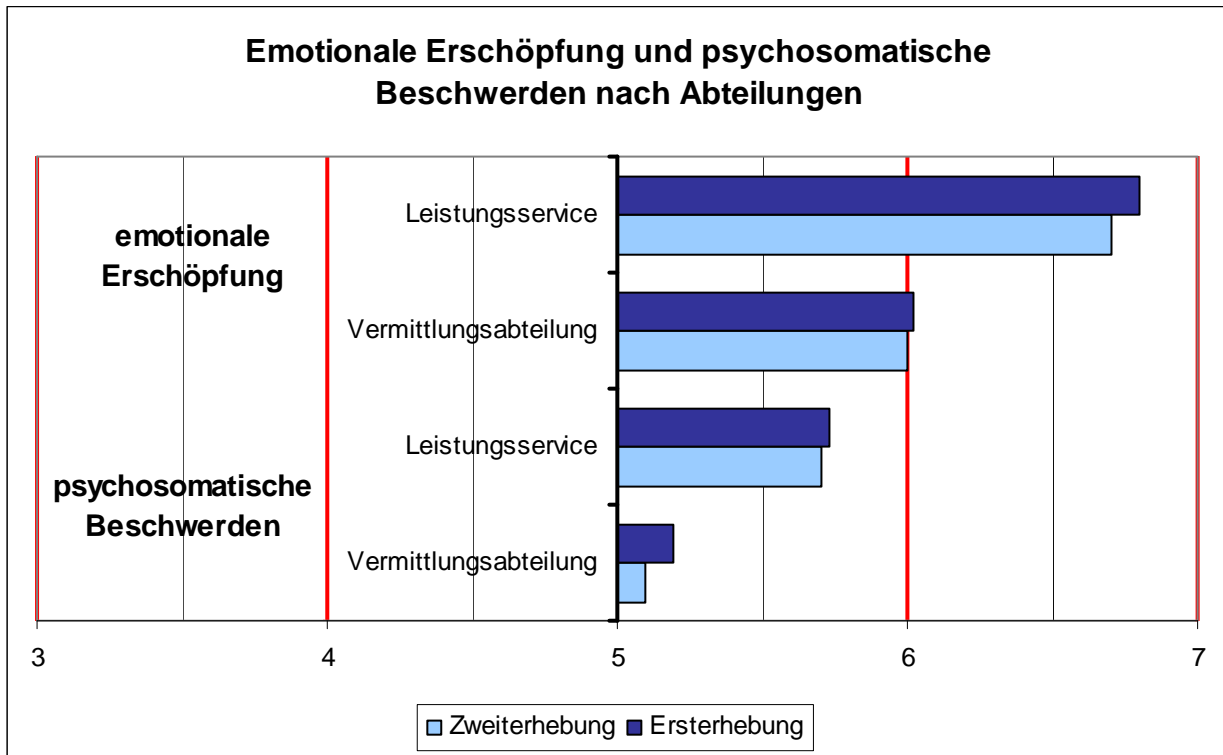


Abbildung 11: Emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden nach Abteilungen

#### 4.4. Übergriffsgeschehen (FoBiK-Fragebogen)

Die Angaben zu den erlebten Bedrohungen und Übergriffen wurden im Rahmen der Zweiterhebung erneut detailliert über den FoBiK-Fragebogen erfasst. Diese Angaben waren nicht normal verteilt. Es wurde daher ein Grobraster zur Auswertung verwendet, das auf Mittelwerten der erlebten Häufigkeit von Ereignissen basiert. Mittelwerte, die über 220/Jahr liegen, lassen auf ein tägliches Erleben bestimmter Vorfälle schließen, Werte zwischen 48 und 220 auf ein wöchentliches und Werte zwischen 10 und 48 auf ein monatliches Erleben. Die verschiedenen Formen der Gewalt wurden zu Kategorien zusammengefasst.

Abbildung 12 stellt die erlebten Formen der Gewalt im Vergleich von Erst- und Zweiterhebung dar. Es ist deutlich zu sehen, dass massive Übergriffe (Bedrohung, körperliche Angriffe, sexuelle Aggression) nach wie vor Ausnahmen im beruflichen Alltag der ARGE-Beschäftigten darstellen. Die Beschäftigten erlebten einmal in Jahr massive Gewalt (Erstbefragung: zweimal jährlich).

Im Vergleich zur Erstbefragung gaben die Beschäftigten in der Wiederholungsbefragung an, weniger Gewaltvorfälle zu erleben. Im Einzelnen sanken die Mittelwerte in der Kategorie „Randalen“ von 31 auf 23, in der Kategorie „verbale Aggressionen“ deutlich von 141 auf 94 und in der

Kategorie „Verweigerungen“ ebenfalls deutlich von 263 auf 201. Der Mittelwert der Kategorie „alkoholisierte bzw. unter Drogen stehende Kunden“ sank von 330 auf 240 sehr deutlich.

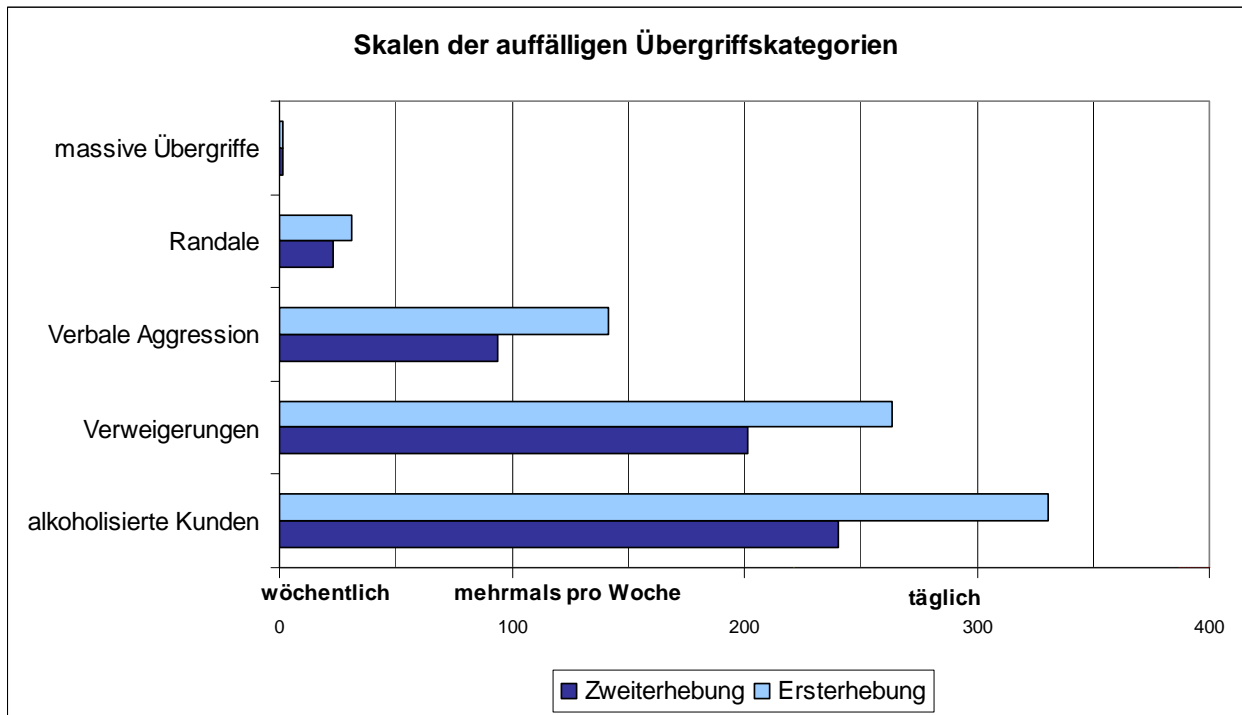


Abbildung 12: Skalen der auffälligen Übergriffskategorien (Erst- und Zweiterhebung im Vergleich)

Vergleicht man die beiden Beschäftigtengruppen miteinander, so erlebten die Beschäftigten der Leistungsabteilung häufiger Randalen und Sachbeschädigung als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Vermittlungsabteilung. Auch verbale Aggressionen traten den Ergebnissen zufolge häufiger in der Leistungs- als in der Vermittlungsabteilung auf.

Gefragt nach dem Gefühl der Unsicherheit und Bedrohung am Arbeitsplatz antworteten 37,5 % der Befragten, sich nie unsicher oder bedroht zu fühlen. Dieser Wert verbesserte sich gegenüber der Ersterhebung (33 %) etwas. 57 % der Befragten (Ersterhebung 60 %) fühlten sich gelegentlich am Arbeitsplatz bedroht beziehungsweise unsicher und 5,4 % fühlten sich noch häufig oder ständig bedroht beziehungsweise unsicher (Ersterhebung 6,9 %). Insgesamt hatte sich in der Wahrnehmung der Beschäftigten das Sicherheitsgefühl verbessert.

Abbildung 13 zeigt das wahrgenommene Gefühl der Unsicherheit beziehungsweise der Bedrohung am Arbeitsplatz im Vergleich von Erst- und Zweiterhebung.

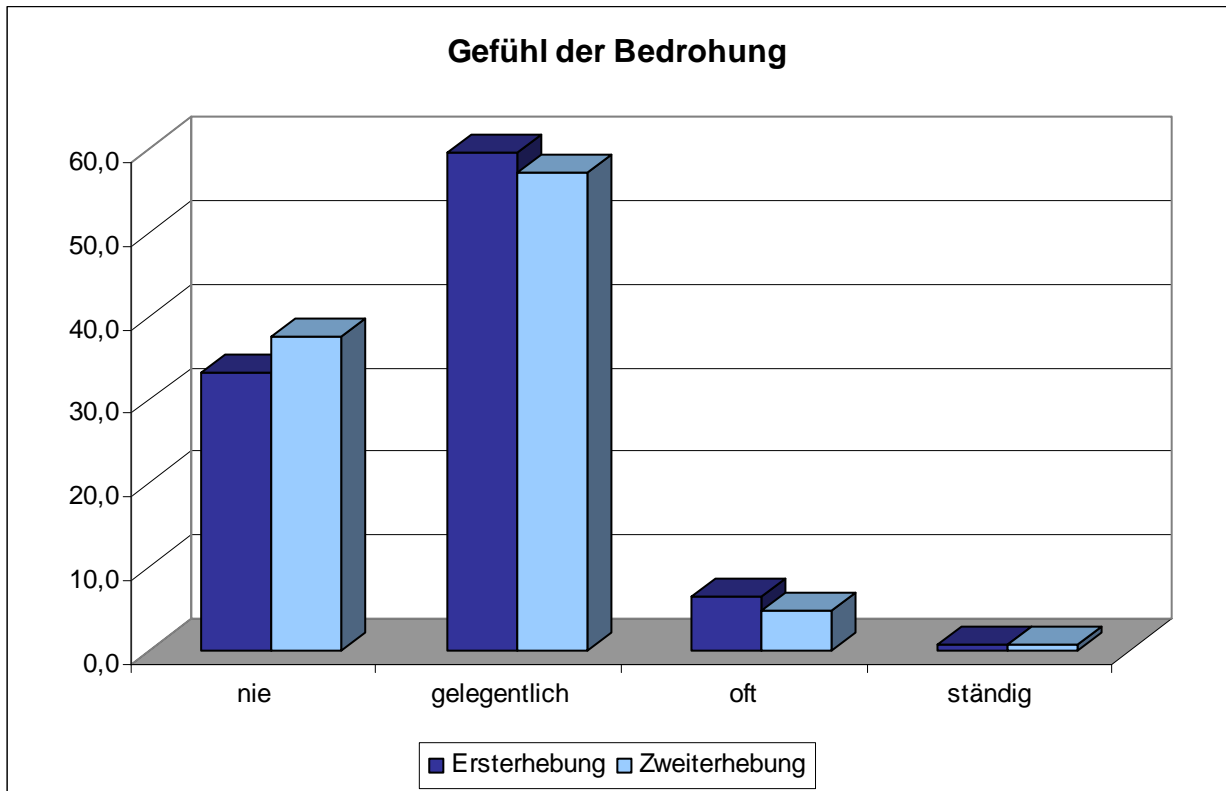


Abbildung 13: Gefühl der Bedrohung oder Unsicherheit (N = 978/758)

#### 4.5. Folgen von Übergriffen

Fragen zu den Folgen von Übergriffen sollten die Beschäftigten nur dann beantworten, wenn sie selbst schon einmal Opfer eines Angriffs oder einer Belästigung waren. Dies war etwa bei einem Fünftel der Befragten (N=148) der Fall. 5,9 % der Betroffenen gaben an, in medizinischer oder psychotherapeutischer Behandlung gewesen zu sein. Bei 7,6 % der Betroffenen dauerten die medizinischen oder psychischen Folgen bis zur Zweitbefragung an. Ein Drittel der Gewaltopfer fühlte sich durch den Übergriff zumindest gelegentlich wachsender oder angespannter. Ebenfalls ein Drittel fühlte sich durch den erlebten Angriff gelegentlich beziehungsweise ständig belastet.

Abbildung 14 stellt die Maßnahmen nach erfolgten Übergriffen oder bedrohlichen Situationen im Überblick dar. Demnach wurde 61-mal Hausverbot erteilt. Nach 19 Übergriffen wurde Strafanzeige beziehungsweise Strafantrag gestellt. Allerdings erfolgte in nur drei Fällen eine Unfallmeldung an den zuständigen Unfallversicherungsträger. In weiteren 22 Fällen wurde der Vorfall von den Betroffenen nicht gemeldet, so dass die Verantwortlichen in den ARGEn keine Maßnahmen ergreifen konnten.

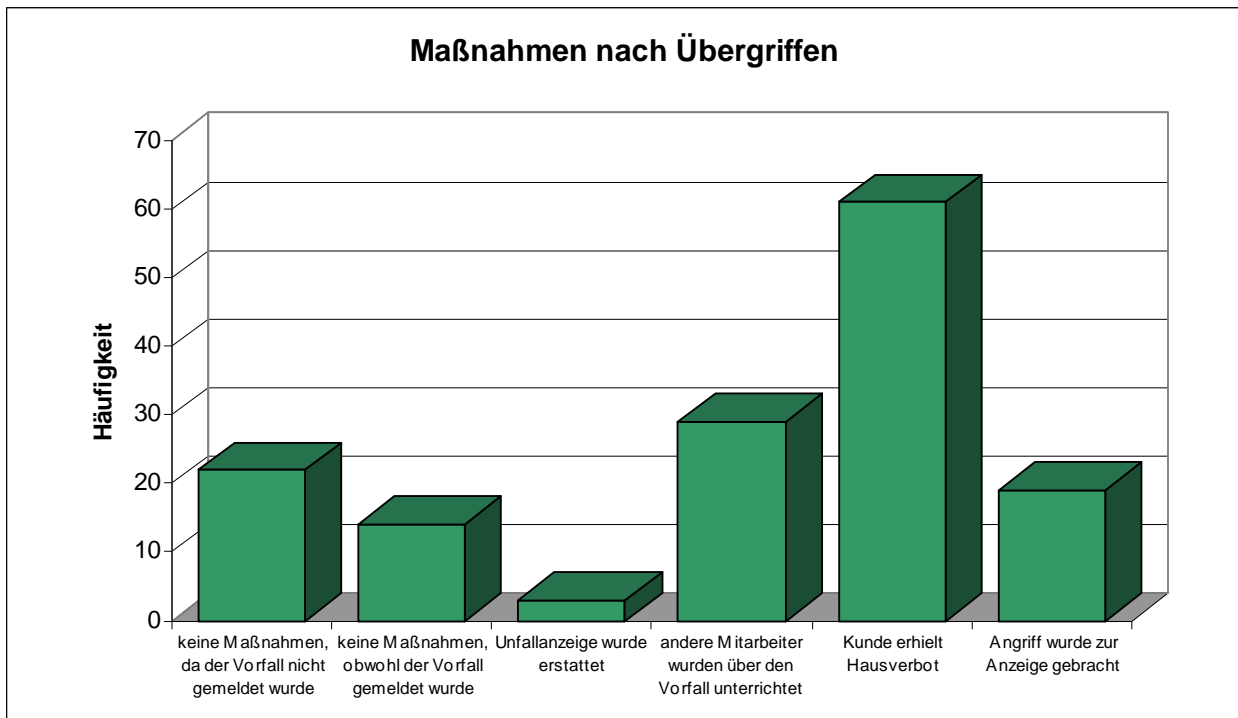


Abbildung14: Maßnahmen nach Übergriffen in absoluten Zahlen

Grundsätzlich konnten bei den Folgen von Übergriffen keine gravierenden Veränderungen zur Ersterhebung festgestellt werden.

#### 4.6. Sicherheits- und kriminaltechnisch relevante Aspekte

Die ARGE-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden auch nach sicherheits- und kriminaltechnischen Aspekten befragt. Hier gab die Hälfte der Befragten an, Abwesenheiten ständig mit den Kollegen abzusprechen. Ein Viertel der Befragten hielt Gegenstände, die als Waffe genutzt werden könnten (Brieföffner, Tacker etc.) nie unter Verschluss. Weiterhin problematisch stellte sich die Fluchtwegsituation in den Büros dar. Zwei Drittel der Befragten erklärten, die Büroeinrichtung nie im Hinblick auf freie, sichere Fluchtwege gewählt zu haben. Diese Problematik wurde bereits im Rahmen der Arbeitsplatzbegehungen zum Zeitpunkt der Ersterhebung thematisiert.

70 % der Befragten gaben an, dass ein Alarmierungssystem existiert, das im Bedrohungsfall genutzt werden kann. Als kritisch bewerteten 30 % der Beschäftigten die fehlende Trennung zwischen öffentlichen und internen Bereichen. Oftmals wären dafür Umbaumaßnah-

men notwendig. 80 % der Befragten erklärten, die abgesprochenen Verhaltensregeln zu kennen, käme es tatsächlich zu einem Notfall oder einer bedrohlichen Situation, und 85 % gaben an zu wissen, was im Notfall zu tun ist. Im Vergleich zur Ersterhebung verbesserten sich diese Werte nur geringfügig.

## **4.7. Bewertung der präventiven und gesundheitsfördernden Maßnahmen**

Aufgrund der Ergebnisse der Erstbefragung konnten in den ARGEen gezielt Veränderungen angestoßen werden. Die zweite Befragung diente auch dazu herauszufinden, ob diese Maßnahmen erfolgreich waren beziehungsweise wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Maßnahmen bewerten. Die Ergebnisse werden im Folgenden getrennt nach Standorten vorgestellt.

### **4.7.1. Standort A**

Im Standort A wurden zu folgenden vier Handlungsfeldern Maßnahmen umgesetzt:

- Äußere Einflüsse
- Arbeitsmenge (Quantitative Anforderungen)
- Übergriffe (Gewaltfreier Arbeitsplatz)
- Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung.

#### **4.7.1.1 Äußere Einflussfaktoren**

Die ausstehende politische Entscheidung über die Zukunft der JobCenter führte zu einer großen Verunsicherung der Belegschaft mit nachweisbar negativem Einfluss auf die Arbeit der meisten Beschäftigten. Der Mittelwert betrug -0,9 auf einer Skala, die von -2 („beeinflusst meine Aufgabenwahrnehmung sehr negativ“) bis +2 („beeinflusst meine Aufgabenwahrnehmung sehr positiv“) reicht. Einen noch größeren Einfluss hatte für viele Beschäftigte ihr befristeter Arbeitsvertrag. Der Durchschnitt der 203 Beschäftigten mit befristeten Verträgen, die diese Frage beantworteten, gaben an, dass sie die Situation „belaste“ (Wert = -1) oder sogar „sehr belaste“ (Wert = -2). Der Mittelwert betrug -1,41 (Abbildung 15).

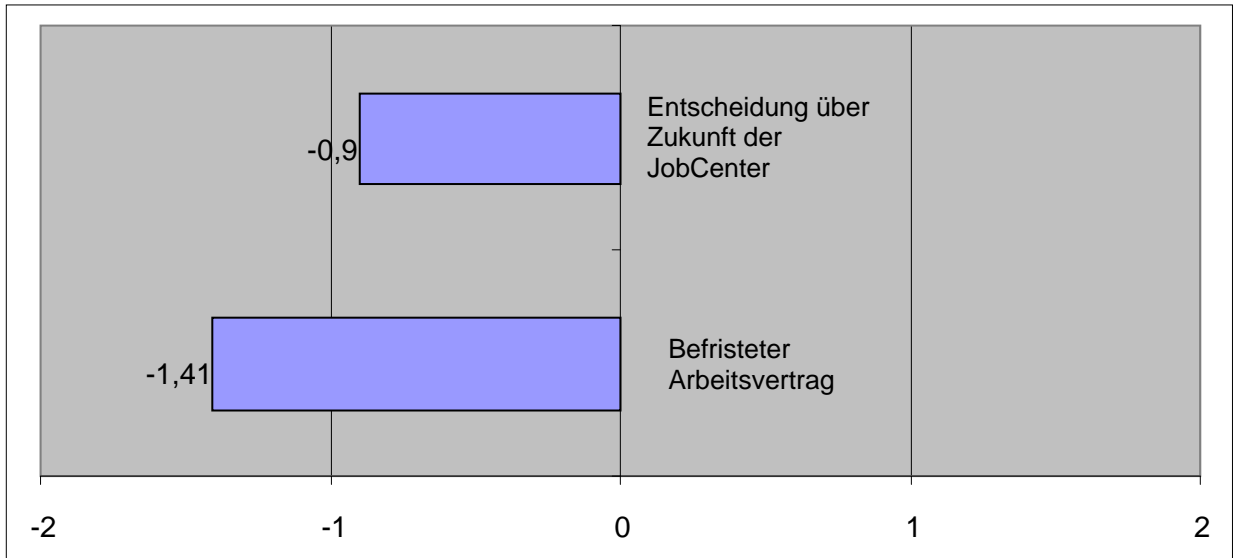


Abbildung 15: Beeinflussung der Aufgabenwahrnehmung durch äußere Einflüsse

Bemerkenswert ist: Während sich die äußeren Einflüsse auf die Leistungsabteilung und den Bereich Markt und Integration gleichermaßen auswirkten, war für die Beschäftigten im Eingangsbereich die Entscheidung über die Zukunft der JobCenter eine größere Belastung als die Befristung von Stellen (siehe Abbildung 16).

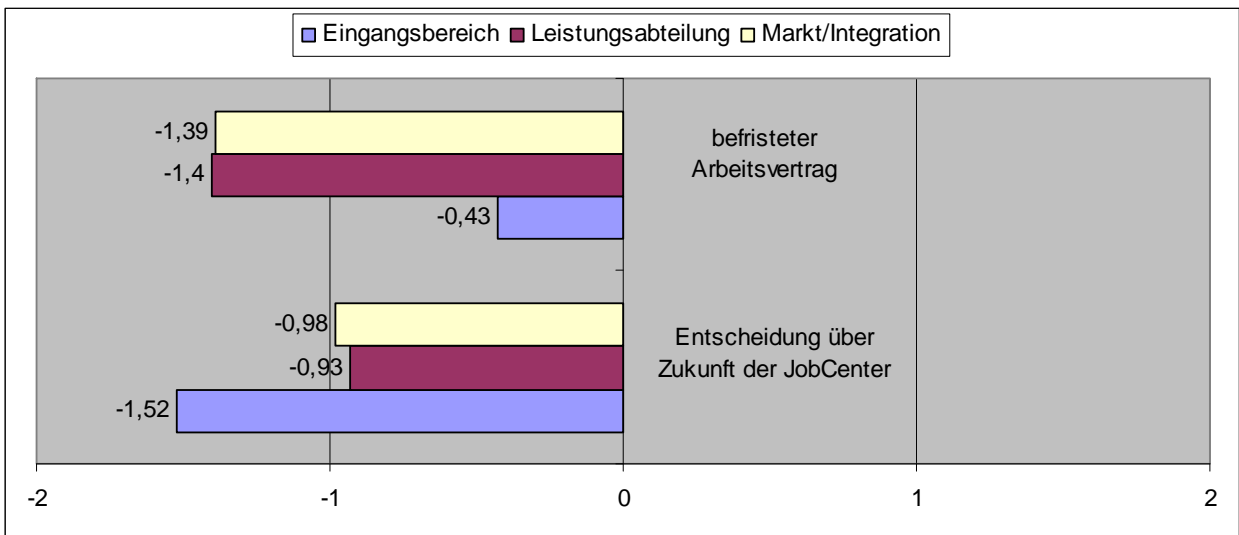


Abbildung 16: Beeinflussung der Aufgabenwahrnehmung durch äußere Einflüsse je Abteilung

#### 4.7.1.2 Arbeitsmenge (Quantitative Anforderungen, ARGE n gesamt)

Eine Maßnahme zur Verbesserung der Arbeitssituation, die alle ARGE n betraf, war die Einstellung von weiteren 60 Beschäftigten im Sommer 2009. Diese Maßnahme wurde von den ARGE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern insgesamt als wenig wirksam angesehen. Bei der Befragung hatten sie die Möglichkeit, einzelnen Aussagen zu dieser Maßnahme zuzustimmen (Ja-Antwort) oder sie abzulehnen (Nein-Antwort). Tabelle 2 zeigt das Ergebnis um Einzelnen:

Tabelle 2: Einschätzung der Wirkung von zusätzlichem Personal auf verschiedene Aspekte der Arbeitstätigkeit

Durch die Einstellung zusätzlichen Personals im Sommer 2009...	Ja-Antworten in Prozent	Nein-Antworten in Prozent
...hat sich meine Arbeitsbelastung auf Dauer reduziert	5,5	94,5
...hat sich meine Arbeitsbelastung kurzfristig reduziert	12,6	87,4
...konnte ich mich intensiver mit meinen Aufgaben befassen	10,4	89,6
...konnte ich meine Überstunden abbauen	14,0	86,0
...konnte ich vermehrt an Qualifikationsmaßnahmen teilnehmen	7,6	92,4
...wurde ich verstärkt mit Einarbeitungsaufgaben belastet	27,6	72,4
...habe ich erledigen können, was aufgrund der Belastung bisher liegen geblieben war	12,5	87,5

Eine Maßnahme anderer Art galt dem Abbau der Überstundenlast in den ARGE n. Die Beschäftigten erhielten die Möglichkeit, sich ihre Überstunden einmalig auszahlen zu lassen. Laut Zielsetzung sollten die Arbeitszeitkonten anschließend nicht wieder über das durch eine Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit vorgeschriebenen Maß hinaus belastet werden. Dieses Ziel wurde größtenteils erreicht, wie Tabelle 3 zeigt. Dennoch gaben knapp 40 % der Beschäftigten bei der zweiten Befragung an, bereits wieder über dem Überstundenlimit der Dienstvereinbarung zu liegen.

Tabelle 3: Einschätzung der Wirkung der Überstundenabgeltung

<b>Durch die Möglichkeit der einmaligen Abgeltung von Überstunden im Sommer 2009...</b>	<b>Ja-Antworten in Prozent</b>	<b>Nein-Antworten in Prozent</b>
...konnte ich mein persönliches Arbeitszeitkonto in den Rahmen der Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit zurückführen	43,3	56,7
...konnte ich erstmals ohne den Druck der Überstunden arbeiten	21,8	78,2
...kann ich meine Arbeit jetzt besser zeitlich managen	20,6	79,4
...bewegt sich mein Arbeitszeitkonto auch zurzeit im Rahmen der geltenden Dienstvereinbarung	60,6	39,4

Eine weitere Maßnahme bestand in der Durchführung eines breit angelegten Organisationsentwicklungsprozesses im Leistungs- und im Eingangsbereich, begleitet durch die Beraterfirma Roland Berger. Im Verlauf dieses Prozesses sollten Schnittstellen identifiziert und Strukturen und Arbeitsabläufe optimiert werden. Die Arbeitsbelastung sollte sinken. Die Meinungen der Beschäftigten über den Erfolg dieser Maßnahme waren geteilt. Bezüglich der Arbeitsbelastung stellte gut ein Viertel der Mitarbeiter eine kurzfristige Verringerung fest. Rund 20 % glaubten, dass dieser kurzfristige Effekt auch dauerhaft anhält. Andererseits meinte ein Viertel der Beschäftigten, dass sich die Arbeitsbelastung dauerhaft sogar erhöhen werde (siehe Abbildung 17).

Ein Blick auf die Ergebnisse der Zweitbefragung zu den Quantitativen Anforderungen (Arbeitsmenge) des COPSOQ-Fragebogen schafft Klarheit. In den Abteilungen Leistung und Markt und Integration waren die Beschäftigten im Durchschnitt der Meinung, dass die Belastung durch die Arbeitsmenge gesunken sei. Im Eingangsbereich war die Arbeitsmenge nach Ansicht der Mitarbeiter gering gestiegen (siehe Abbildung 18).

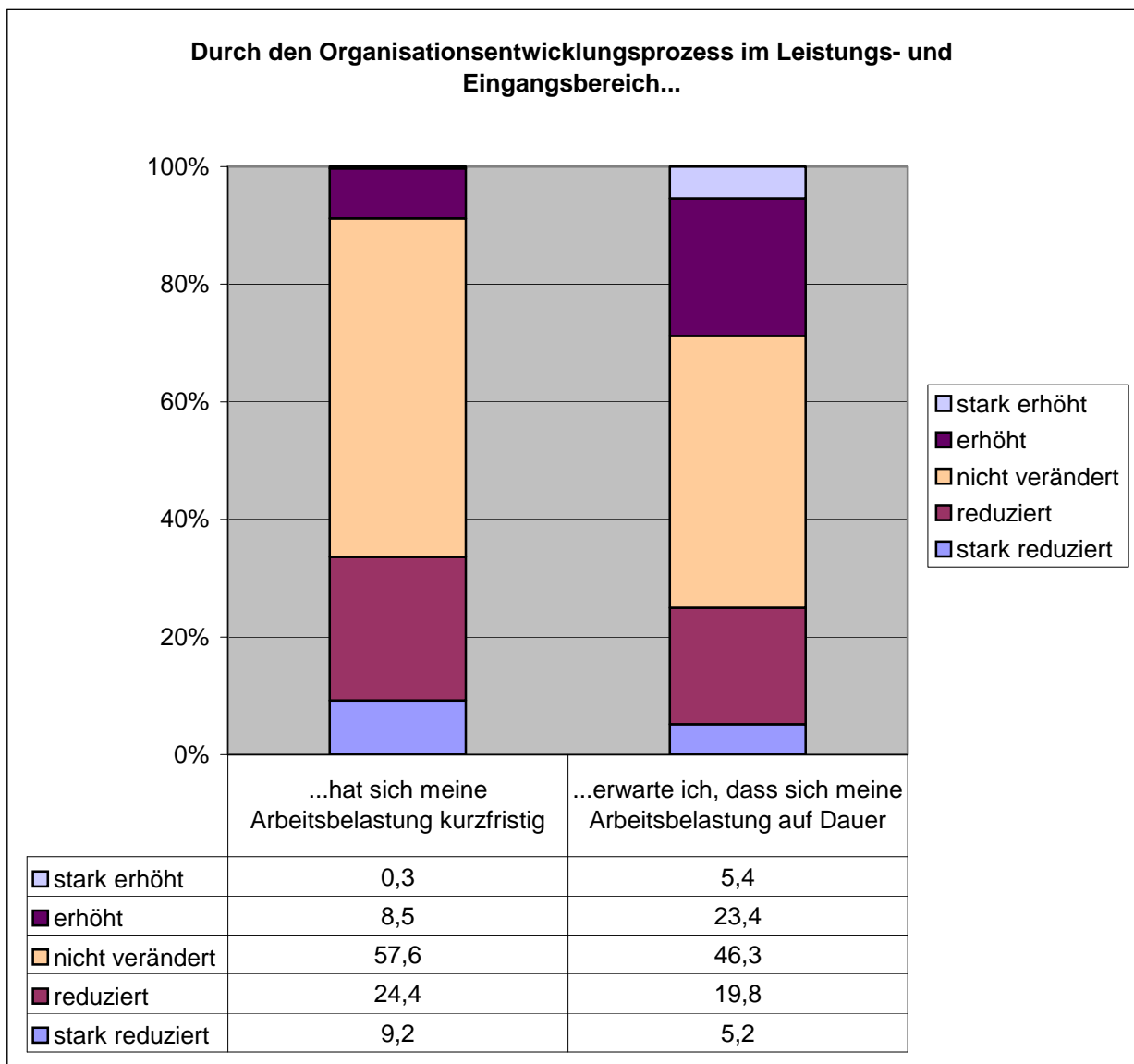


Abbildung 17: Veränderung der Arbeitsbelastung nach dem Organisationsentwicklungsprozess

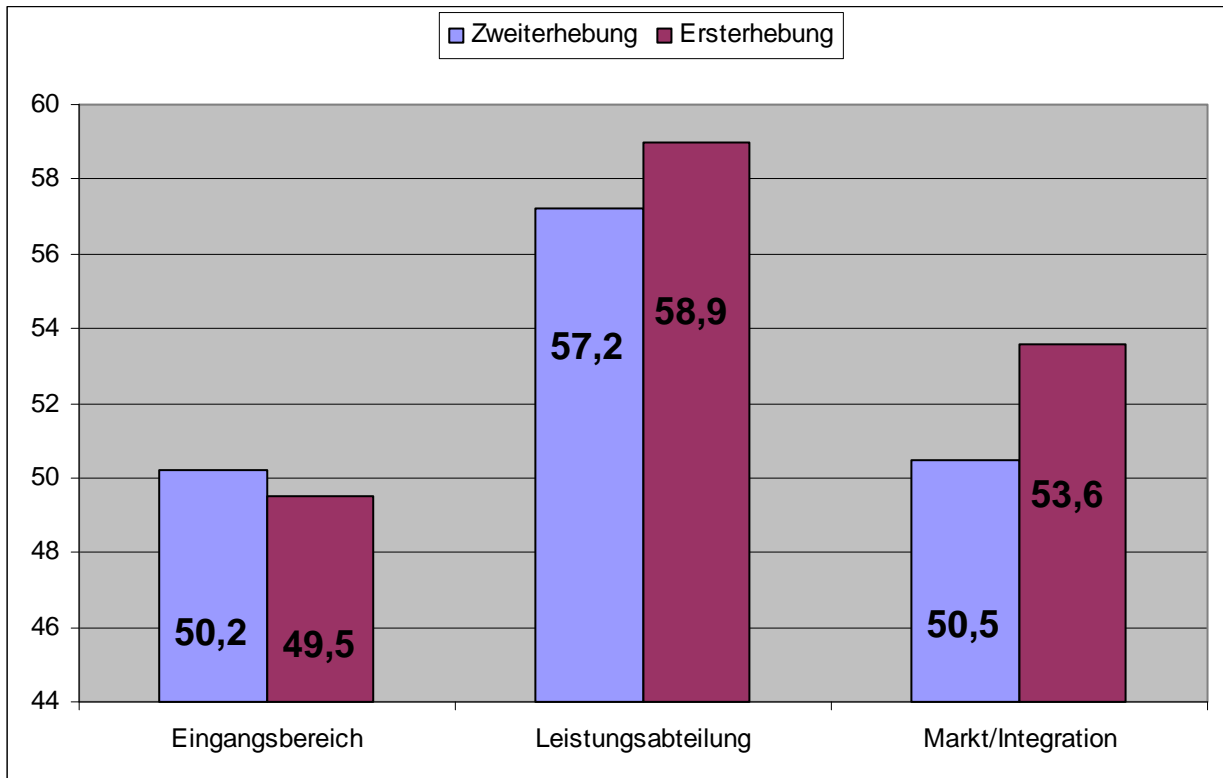


Abbildung 18: Quantitative Anforderungen (Arbeitsmenge) je Abteilung, Vorher-Nachher-Vergleich

Zu den neuen Strukturen und Arbeitsabläufen erklärte die Mehrzahl der Mitarbeiter (38,2 %), dass sie „genauso sinnvoll wie immer“ angelegt seien. 26,4 % hielten die Strukturen und Abläufe jetzt für „etwas sinnvoller“. Ebenso viele Beschäftigte sagten aber, dass sie jetzt „weniger sinnvoll“ seien.

Die größten positiven Effekte der Maßnahmen sind aus Sicht der Beschäftigten für die Kunden erzielt worden. 10,4 % der Mitarbeiter meinten, dass sich für die Kunden „viele Vorteile“ ergeben haben. Rund ein Viertel (25,6 %) sah noch „einige Vorteile“. Ebenfalls positive Effekte wurden der Vereinfachung der Arbeit zugeschrieben. 34 % der Beschäftigten gaben an, dass die Arbeit „etwas vereinfacht“ wurde, 8,3% meinten gar, dass die Arbeit „sehr vereinfacht wurde“. Zählt man die beiden Kategorien „vereinfacht“ und „sehr vereinfacht“ zusammen, so lässt sich sagen, dass 42,3 % der Beschäftigten der Ansicht waren, dass die Arbeit durch Roland Berger einfacher geworden sei. Damit ist die „Kompliziertheit der Arbeit“ derjenige Faktor, der am meisten von der Organisationsentwicklung profitierte.

Kaum Effekte hatte der Roland-Berger-Prozess hingegen auf die Arbeitsmotivation der Beschäftigten, 71,7% sagten, sie seien „so motiviert wie immer“. Gleiches traf auf die wahrgenommenen

nommene Sinnhaftigkeit der Arbeit zu, denn 83 % der Beschäftigten sahen in ihrer Arbeit genauso viel Sinn wie vor dem Roland-Berger-Prozess (Abbildung 19).

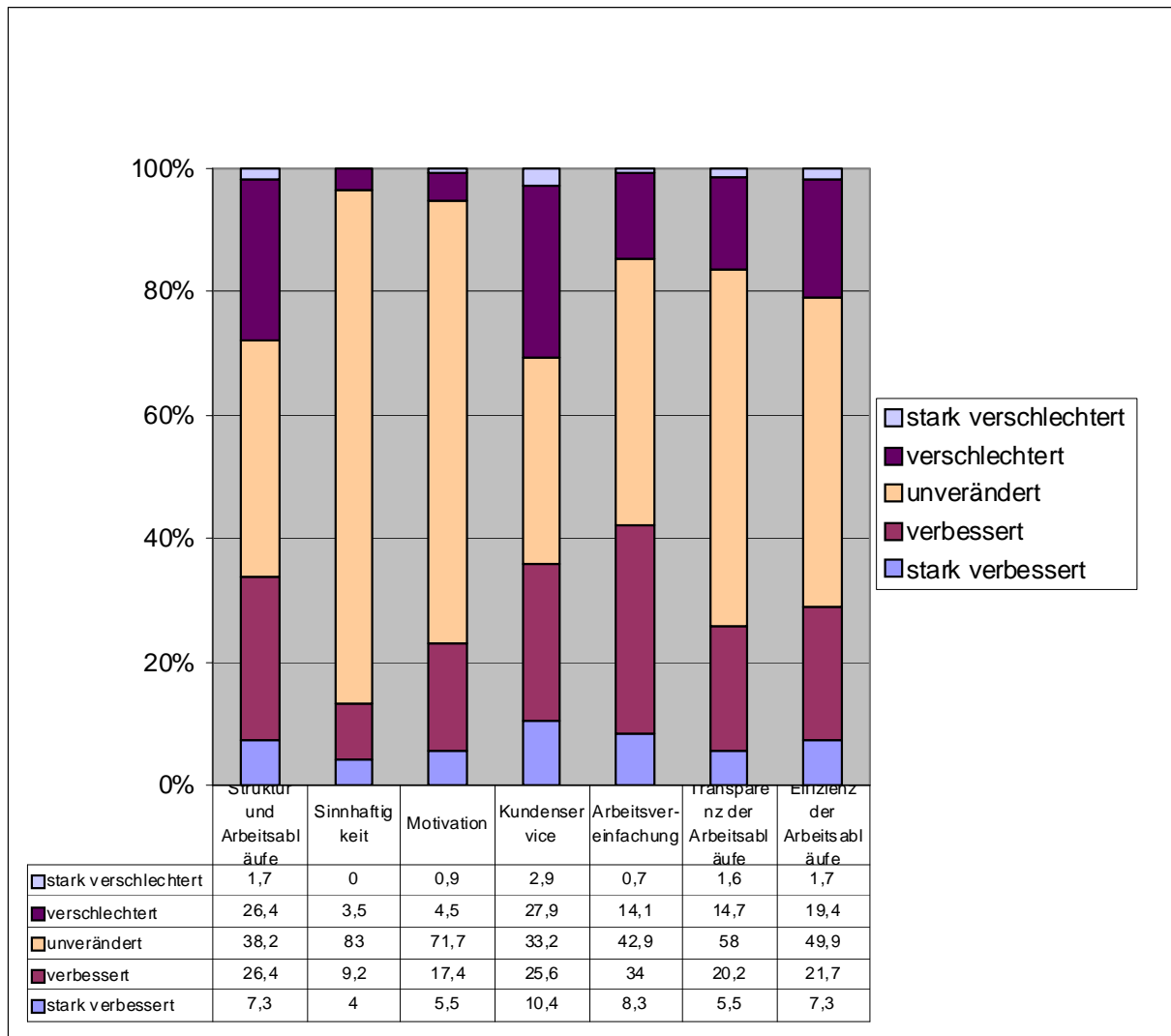


Abbildung 19: Entwicklung der Arbeitssituation nach dem Organisationsentwicklungsprozess

#### 4.7.1.3 Übergriffe (Gewaltfreier Arbeitsplatz)

Bedrohungen und Übergriffe durch Kunden stellten ein zentrales Problem in den ARGEn dar (siehe Punkt 3 „Ergebnisse der Ersterhebung“). Eine von mehreren Maßnahmen unter der Überschrift „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ war die Entwicklung eines verbindlichen Konzepts, wie auf aggressive Handlungen und Übergriffe von Kunden reagiert werden soll. Dort sind die Zuständigkeiten, die Verantwortlichkeiten und die konkreten Verwaltungsabläufe nach derartigen

Ereignissen geregelt. Das Konzept eröffnet den Beschäftigten auch einen regulären Zugang zu einer professionellen psychologischen Versorgung.

Um herauszufinden, wie die ARGE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter das Konzept bewerten, wurden ihnen folgende Fragen gestellt:

„Der Reaktionsplan und das Versorgungskonzept...

- ...geben mir Sicherheit beim Umgang mit Gewaltübergriffen
- ...geben klare Zuständigkeiten bei Gewaltübergriffen vor
- ...können Betroffenen schnell und wirksam helfen
- ...sind eine gute Handlungshilfe für Führungskräfte
- ...haben zur Sensibilisierung im Umgang mit Gewalt gegen Mitarbeiter/innen beigetragen
- ...geben mir das Gefühl, nicht allein gelassen zu werden, wenn etwas passieren sollte.“

Die Antwortmöglichkeiten waren „ja“ oder „nein“. Die Auswertung erfolgte durch Aufsummierung der einzelnen Antworten zu einem Gesamtwert, das heißt, die Ja-Antworten zu allen Einzelaussagen wurden zusammengezählt. Die Zustimmung zu den Aussagen betrug 3,4 von 6 möglichen Punkten (siehe Abbildung 20).

Die Ergebnisse zu den einzelnen Fragen sind in den Abbildungen 20 bis 26 zu finden.

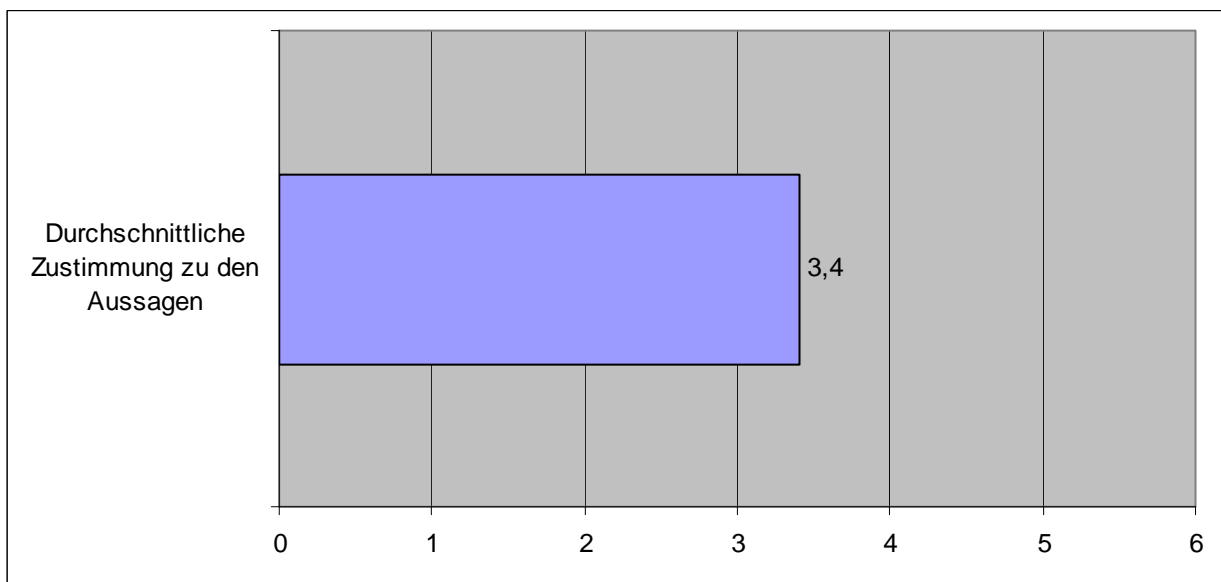


Abbildung 20: Durchschnittliche Zustimmung zum Reaktionsplan und Versorgungskonzept

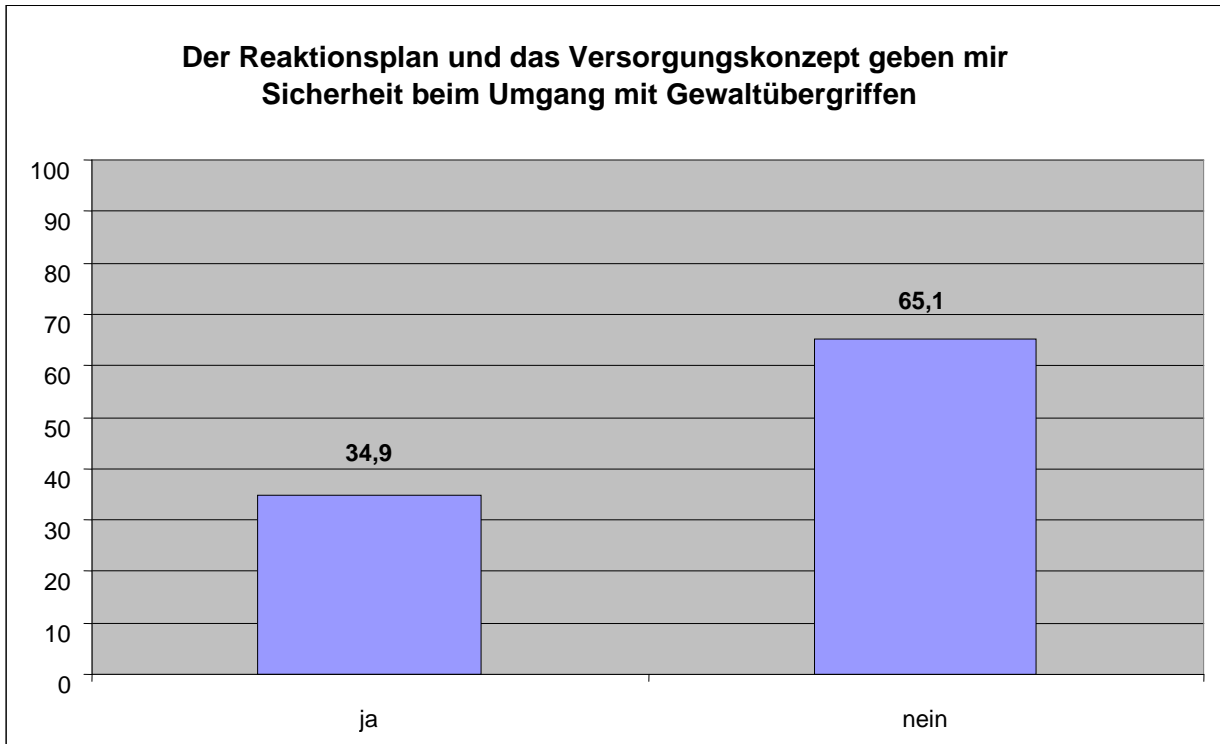


Abbildung 21: Zustimmung zu Einzelfrage 1 (Reaktionsplan und Versorgungskonzept)

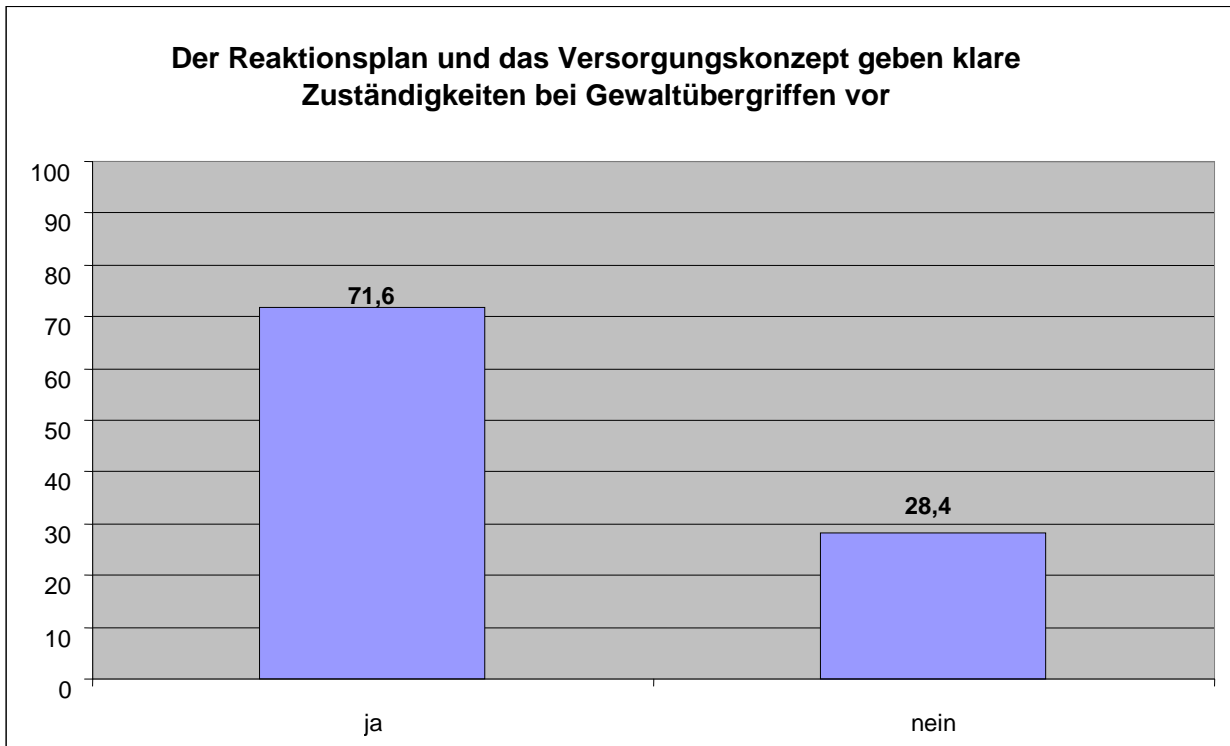


Abbildung 22: Zustimmung zu Einzelfrage 2 (Reaktionsplan und Versorgungskonzept)

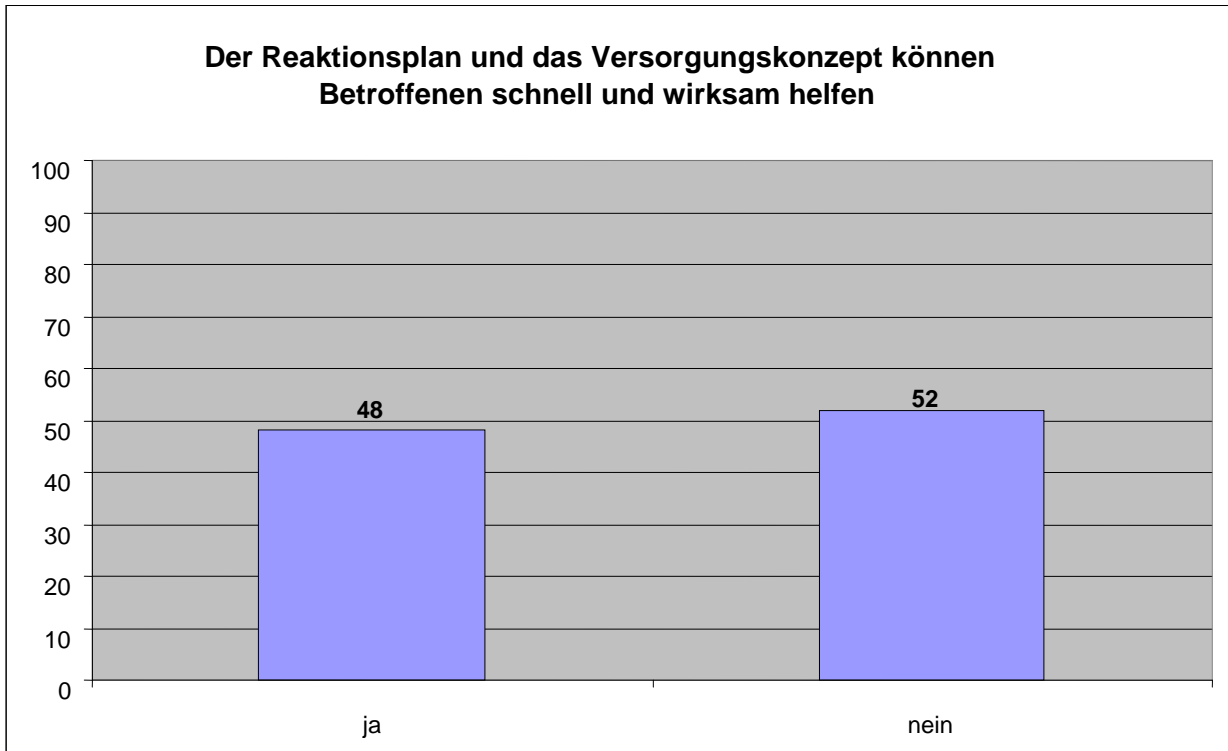


Abbildung 23: Zustimmung zu Einzelfrage 3 (Reaktionsplan und Versorgungskonzept)

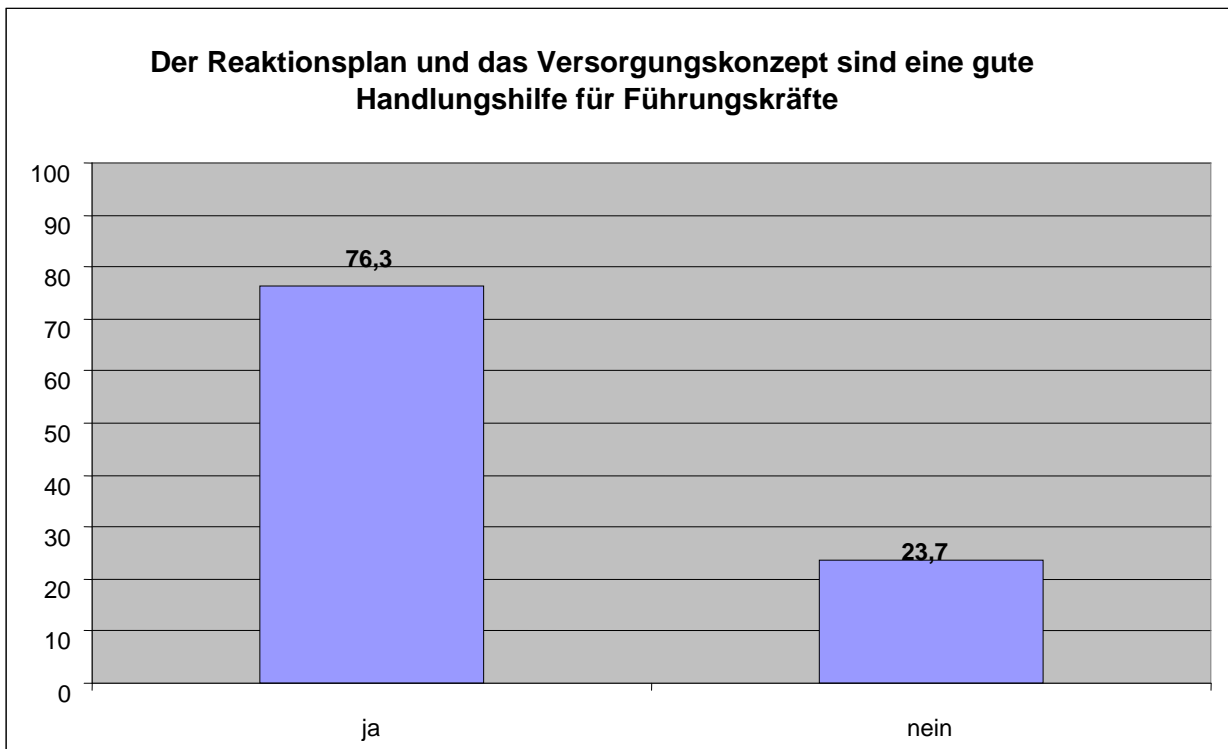


Abbildung 24: Zustimmung zu Einzelfrage 4 (Reaktionsplan und Versorgungskonzept)

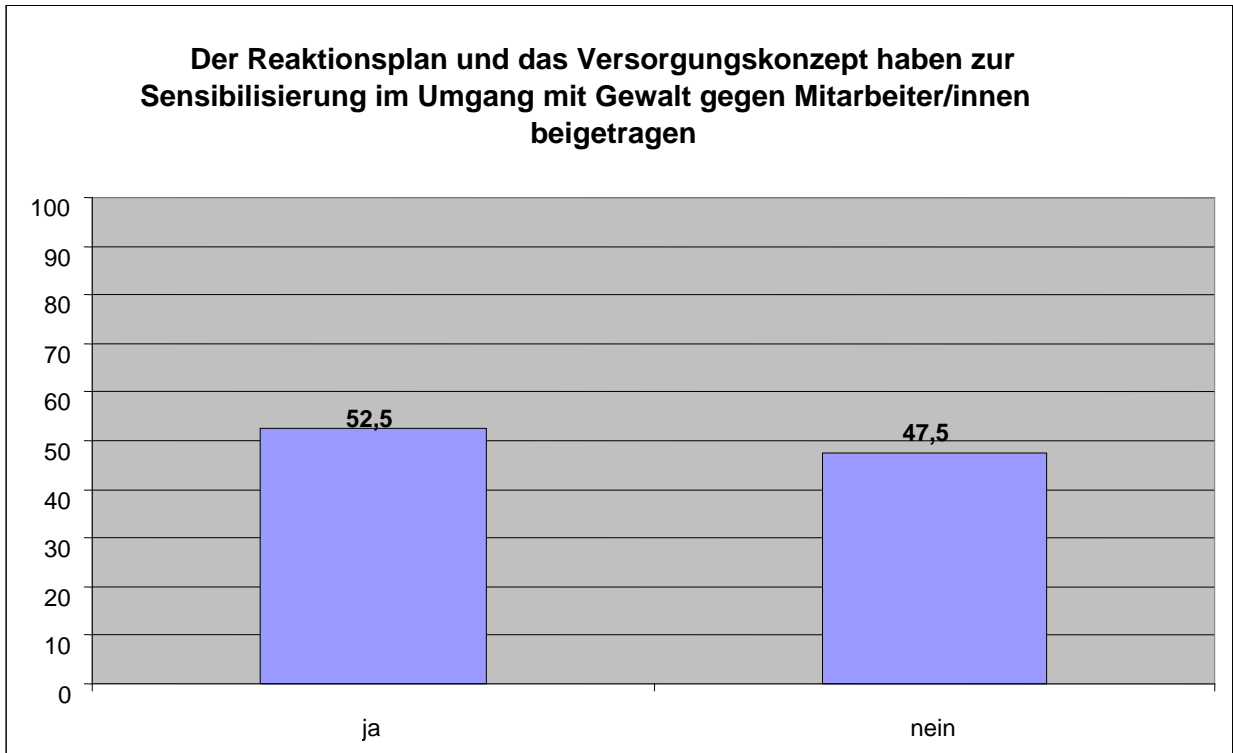


Abbildung 25: Zustimmung zu Einzelfrage 5 (Reaktionsplan und Versorgungskonzept)

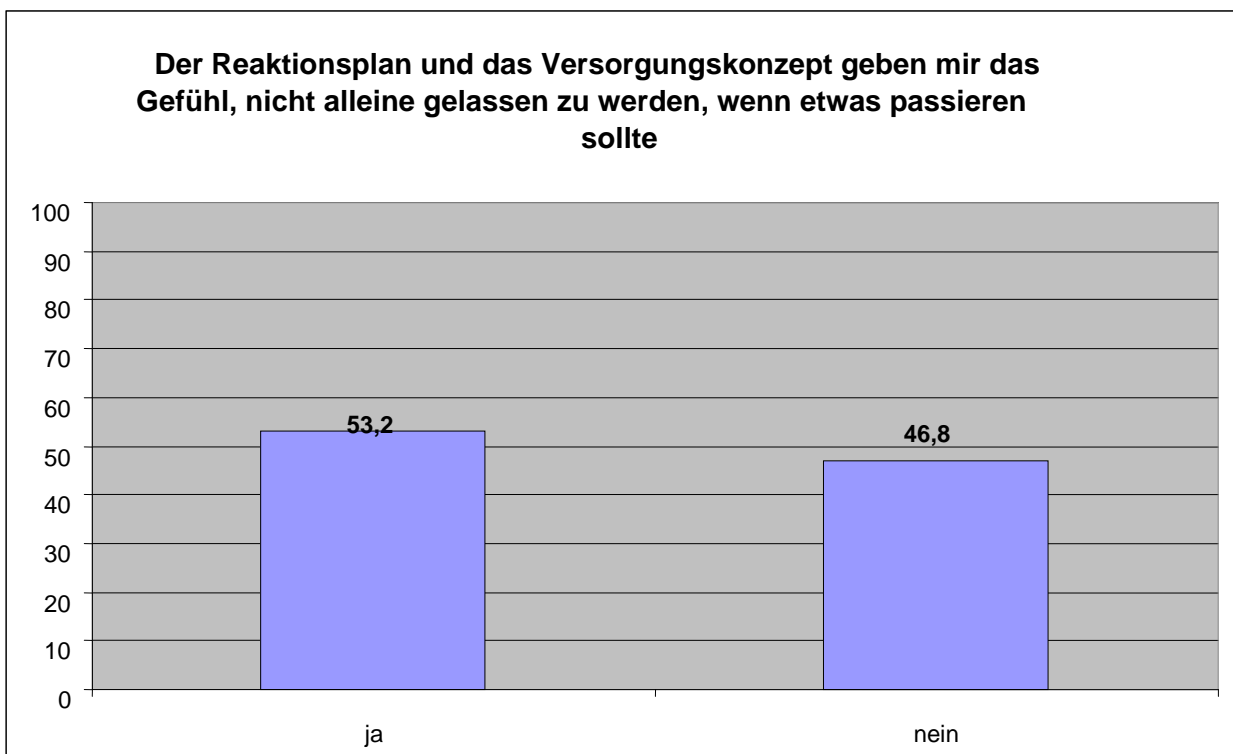


Abbildung 26: Zustimmung zu Einzelfrage 6 (Reaktionsplan und Versorgungskonzept)

Die einzelnen Aussagen wurden von den Beschäftigten unterschiedlich bewertet. Die Zustimmung variierte von 34,9 % bei der Aussage „Der Reaktionsplan und das Versorgungskonzept geben mir Sicherheit beim Umgang mit Gewaltübergriffen“ bis zu 76,3 % bei der Aussage, dass der Reaktionsplan eine gute Handlungsanleitung für Führungskräfte darstellt. Die Zustimmungsquote über alle Fragen hinweg betrug rund 56 %. Insgesamt wurde das Konzept demnach von der Mehrheit der Beschäftigten als wirksam betrachtet, wobei zu berücksichtigen ist, dass zwischen 64 und 164 Beschäftigte einzelne Fragen nicht beantworteten.

Ebenfalls als Teil des Konzepts „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ wurde in den ARGEn eine Mitarbeiterberatung geschaffen. Diese Einrichtung sollten die Beschäftigten durch folgende Aussagen bewerten:

„Die neu geschaffene Funktion der internen Mitarbeiterberatung...

- ...halte ich für ein gutes Angebot
- ...sollte weiter ausgebaut werden.“

Auch hier waren die Antwortmöglichkeiten „Ja“ oder „Nein“. Die Auswertung erfolgte ebenfalls durch Aufsummierung der Antworten (Abbildung 27).

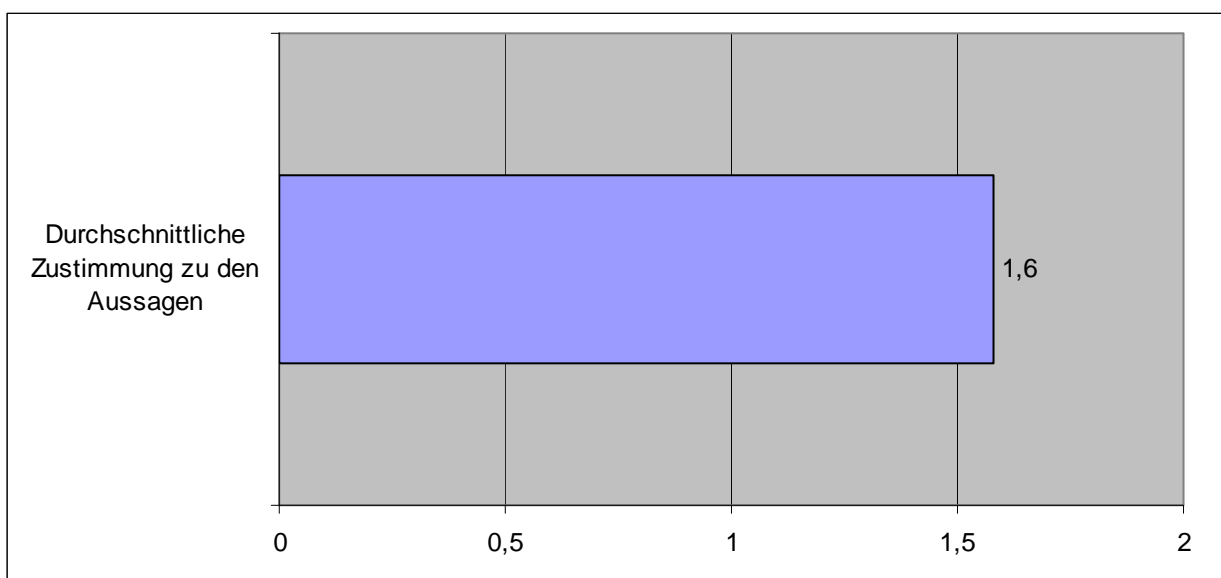


Abbildung 27: Durchschnittliche Zustimmung zur Mitarbeiterberatung

Die überwiegende Mehrheit der Befragten stimmte beiden Aussagen zu. Die Antworten differierten weit weniger als die zum Reaktionsplan und Vorsorgekonzept. Die Zustimmungquote für die Mitarbeiterberatung betrug insgesamt rund 79 %.

Gleich zum Auftakt des „abba“-Projekts wurde die „Grundsatzerklärung gegen Gewalt am Arbeitsplatz“ verabschiedet und in Kraft gesetzt. Sie gilt als Unternehmensrichtlinie und Selbstverpflichtung im strategischen Umgang mit dem Thema Bedrohungen und Übergriffe durch Kunden. Die Grundsatzerklärung ist gewissermaßen der Grundstein für das Gesamtkonzept „Gewaltfreier Arbeitsplatz“. In dem Fragebogen der Zweiterhebung wurde nach der Grundsatzklärung wie folgt gefragt:

„Die Grundsatzklärung gegen Gewalt am Arbeitsplatz von August 2008...

- ...ist mir bekannt
- ...halte ich für ein wichtiges Signal der ARGE gegen Gewalt und Bedrohungen am Arbeitsplatz
- ...gibt mir persönlich das Gefühl, dass mich die ARGE nicht allein lassen wird, falls ich Opfer von Gewalt werden sollte
- ...wird in unserer ARGE konsequent beachtet“.

Die Zustimmungquote über alle Befragten hinweg betrug rund 50 %. Die Fragen wurden insgesamt genau so oft positiv wie negativ beantwortet (zwei von vier möglichen Punkten, siehe Abbildung 28), jedoch war die Zustimmung der Beschäftigten nicht so groß wie bei den vorhergehenden Themen. Die Erklärung: Der letzten Einzelaussage, dass die Grundsatzklärung gegen Gewalt konsequent beachtet wird, stimmten nur 8,8 % der Befragten zu. Allerdings waren auch nur 9,6 % der Meinung, dass dies nicht der Fall sei. Die überwiegende Mehrheit der Befragten gab an, nicht zu wissen, ob die Aussage der Realität entspricht. Ohne diesen Aussagepunkt hätte die Zustimmungquote zur Grundsatzklärung demnach bei rund 63 % gelegen. Die Grundsatzklärung gegen Gewalt, so die Schlussfolgerung, muss in den ARGEn intensiver kommuniziert werden.

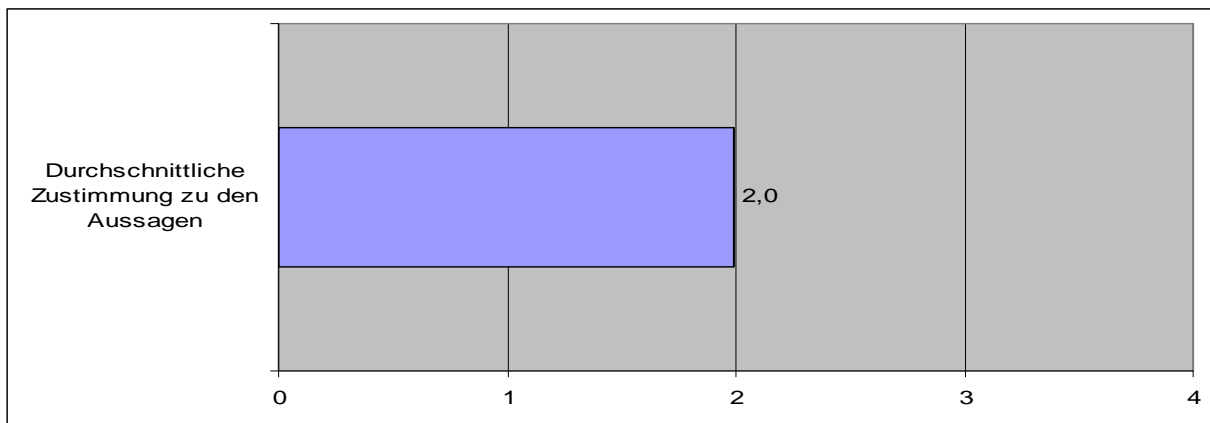


Abbildung 28: Durchschnittliche Zustimmung zur Grundsatzerklärung gegen Gewalt am Arbeitsplatz

#### 4.7.1.4 Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung

Bei den Begehungen der ARGE-Gebäude zu Beginn des „abba“-Projekts waren die Arbeitsschutzexperten auf eine Reihe von Sicherheitsmängeln gestoßen. Im Lauf des Projektzeitraums änderte sich das Bild, die Mängel wurden durch entsprechende Maßnahmen beseitigt. Mittlerweile ist der Arbeitsschutz eine Regelaufgabe des Zentralen Services geworden. Diese Tatsache alleine kann schon als Projekterfolg angesehen werden.

Ein wichtiger Punkt im Arbeitsschutz ist die Benennung von Ersthelfern, Brandschutzbeauftragten und Sicherheitsbeauftragten. Zu Beginn des Projektes waren alle diese Funktionen faktisch nicht besetzt. Bei der Zweiterhebung wurden die Beschäftigten gefragt, ob diese Funktionen jetzt geschaffen worden seien. 96 % antworteten mit „ja“, nur 0,5 % mit „nein“. Auch die Überprüfung der elektrischen Geräte an den Arbeitsplätzen - eine wichtige Brandschutzmaßnahme - hatte nahezu flächendeckend stattgefunden (90,7 % Ja-Antworten, 1,9 % Nein-Antworten).

Viele ARGE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter hatten gegenüber den Arbeitsschutzexperten über die räumliche Situation an ihren Arbeitsplätzen geklagt. Mangelnde Isolierung gegen Hitze und räumliche Enge waren die häufigsten Beschwerdegründe. Die zweite Befragung sollte auch dazu genutzt werden, sich ein objektives Bild darüber zu verschaffen, wie die Beschäftigten allgemein die räumliche Situation einschätzen. Das Ergebnis der Frage zeigt Tabelle 4.

Tabelle 4: Einschätzung der räumlichen Situation am Arbeitsplatz

„Die räumliche Situation an meinem Arbeitsplatz ist für mich...				
sehr belastend	belastend	weder belastend noch gut	gut	sehr gut
9,0	19,2	31,9	30,0	9,9

Insgesamt war die räumliche Situation am Arbeitsplatz aus Sicht der Beschäftigten zufriedenstellend. Aber immerhin rund 28 % der Beschäftigten empfanden die Situation als belastend oder sehr belastend. Um die Arbeitsplatzsituation weiter zu verbessern, erfolgte eine Differenzierung der Ergebnisse nach Standorten. Hier wurden deutliche Unterschiede festgestellt.

Im Rahmen des Projektes wurden an einigen Arbeitsplätzen auch ergonomische Anpassungen (Tisch, Stuhl, PC etc.) vorgenommen. Diese Maßnahmen haben sich überwiegend positiv ausgewirkt, wie Tabelle 5 dokumentiert.

Tabelle 5: Einschätzung der Auswirkung der ergonomischen Arbeitsplatzanpassungen

<b>„Wie sehr hat sich die ergonomische Anpassung ihres Arbeitsplatzes auf Ihr körperliches Befinden ausgewirkt“</b>				
extrem positiv	sehr positiv	positiv	ein wenig positiv	gar nicht
4,0	6,4	26,7	22,3	40,6

Schon vor Beginn des „abba“-Projekts gab es in der ARGE Angebote zur Gesundheitsförderung. In der Zwischenzeit ist die Gesundheitsförderung Regelaufgabe der ARGE geworden, angesiedelt im Personalmanagement. Die Angebote haben offensichtlich einen hohen Bekanntheitsgrad. Auf die Frage, ob die Angebote der Gesundheitsförderung in der ARGE bekannt sind, antworteten 81,7 % der Beschäftigten mit „ja“ und nur 18,3 % mit „nein“. Und auch der Nutzungsgrad konnte sich sehen lassen: 21,8 % der Beschäftigten gaben an, die Angebote auch zu nutzen.

#### **4.7.2. Standort B**

Am Standort B wurden, basierend auf den Ergebnissen der Analysephase, sowohl in Beschäftigtenzirkeln als auch in Workshops mit Führungskräften und Experten vielfältige Maßnahmen erarbeitet, die im Projektverlauf realisiert wurden. Die verschiedenen Maßnahmen können vier Unterzielen zugeordnet werden:

- Verbesserung des Sicherheitsgefühls
- Optimierung der Arbeitsabläufe
- Reduzierung von Belastungen und Stärkung der Ressourcen
- Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls.

Im Rahmen der Evaluationsbefragung wurden die Beschäftigten gebeten, den Beitrag der einzelnen Maßnahmen zur Zielerreichung einzuschätzen. Bei den Ergebnissen ist zu berücksichtigen, dass nicht alle an der Befragung teilgenommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alle Fragen beantwortet haben. Der Grund: Nicht jede Maßnahme wurde flächendeckend in der ARGE, Standort B, umgesetzt. Verschiedene Maßnahmen fanden in einzelnen Geschäftsstellen und für bestimmte Zielgruppen statt. Folgerichtig konnten die Beschäftigten auch nur die Maßnahmen in ihrer Wirksamkeit bewerten, deren Umsetzung sie miterlebt hatten. Die Befragungsergebnisse sind im Folgenden nach der Häufigkeit der Zustimmung zu den Antwortkategorien dargestellt. Die Prozentangaben beziehen sich auf die Gesamtheit der 137 Befragten (Rücklauf von 33 %).

#### 4.7.2.1. Maßnahmen zur Verbesserung des Sicherheitsgefühls

Befragt wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem zu acht Maßnahmen, die zu einer Verbesserung des Sicherheitsgefühls führen sollten. Die Fragen zu den einzelnen Punkten haben mindestens 49 und maximal 118 Beschäftigte beantwortet.

Danach haben folgende Maßnahmen dazu beigetragen, das Sicherheitsgefühl der Beschäftigten zu verbessern beziehungsweise deutlich zu verbessern: der Einbau zusätzlicher Türen (Zustimmung von 63 % derjenigen, die auf diese Frage geantwortet haben), die Angebote an Deeskalations- und Kommunikationstrainings (62 %), die getroffenen Absprachen mit der Polizei (61 %), die Unterweisung zur gefahrenbewussten Büroeinrichtung (54 %), das Verfahren zur konsequenten Ahndung von Straftaten (57 %), die Unterweisung zum Notrufsystem (45 %) und die Markierung der Tastatur (stiller Alarm) (42 %). Kritisch anzumerken ist, dass mindestens ein Drittel der Befragten trotz der Maßnahmen keine Veränderung im Sicherheitsgefühl empfunden hat (siehe Abbildung 29).

**Die Maßnahme ... hat dazu beigetragen, das Sicherheitsgefühl zu**

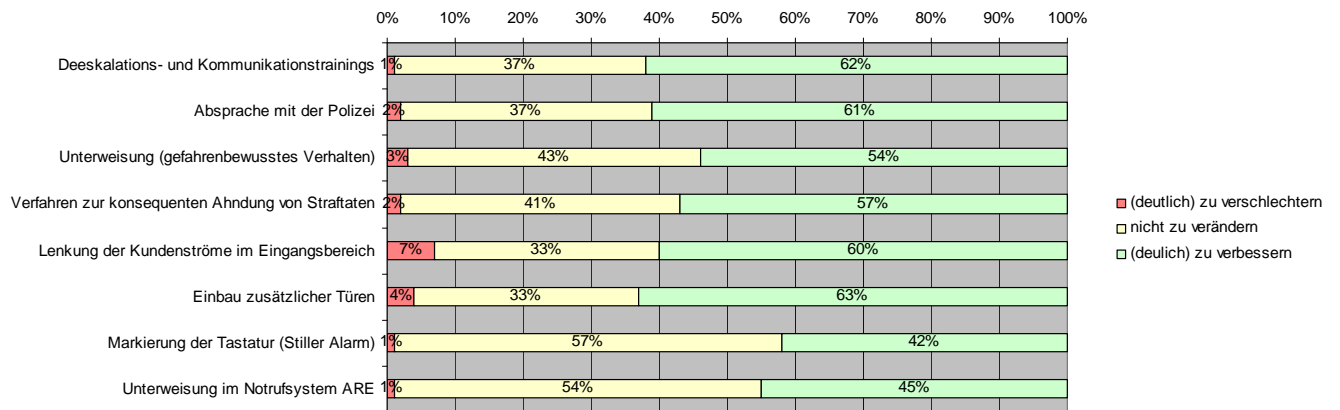


Abbildung 29: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags, das Sicherheitsgefühl zu verändern

**4.7.2.2. Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsabläufe**

Um das Unterziel „Optimierung der Arbeitsabläufe“ zu erreichen, wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt, sechs davon sollten die Beschäftigten hinsichtlich ihres Beitrags zur Zielerreichung bewerten. Mindestens 74, maximal 97 Antworten konnten zu den einzelnen Fragen ausgewertet werden.

Folgende Maßnahmen haben nach Meinung der Befragten dazu beigetragen, die Arbeitsabläufe zu verbessern beziehungsweise deutlich zu verbessern: die kurzfristige Besetzung vakanter Stellen (Zustimmung von 65 %), die Entwicklung eines Einarbeitungs- und Weiterbildungskonzepts (62 %), die Erarbeitung standardisierter Vorgaben (59 %), die Überprüfung und Überarbeitung des Zuständigkeitenkatalogs (51 %), die Bereitstellung von Arbeitsmitteln in Buchform (50 %) sowie die Einrichtung von Anrufbeantwortern (32 %). Wie auch im ersten Frageblock gab mindestens ein Viertel der Befragten allerdings an, dass die Maßnahmen keine Veränderungen bewirkt haben (siehe Abbildung 30).

**Die Maßnahme ... hat dazu beigetragen, die Arbeitsabläufe zu**

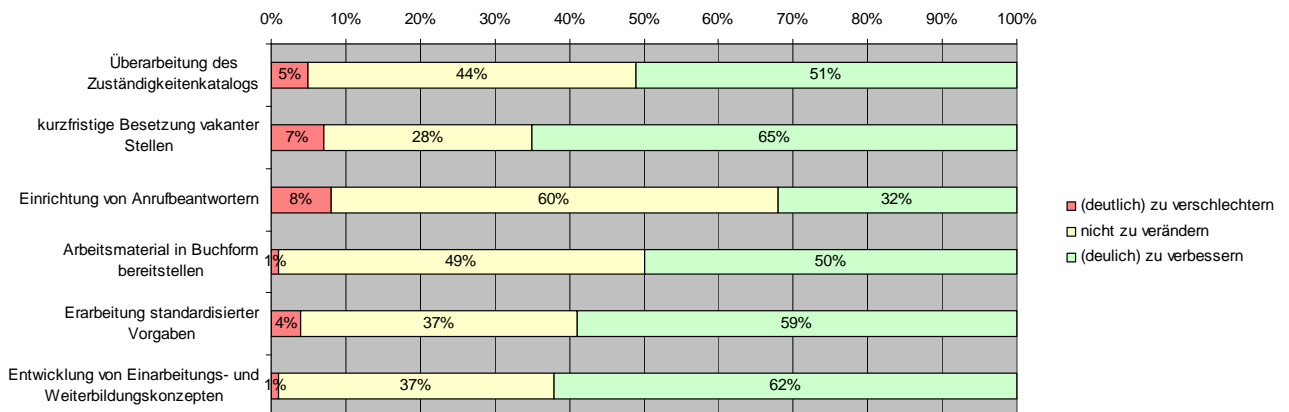


Abbildung 30: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags, die Arbeitsabläufe zu verändern

### 4.7.2.3. Maßnahmen zur Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls

Zu den zwei Maßnahmen im Handlungsfeld „Verbesserung des Gemeinschaftsgefühls“ gingen 106 beziehungsweise 109 Antworten in die Auswertung ein. Im Einzelnen handelte es sich um die Maßnahmen „Gemeinschaftsveranstaltungen“ und „Mischung der Teams/Bereiche bei internen Fortbildungen“.

Auch hier ergab sich ein geteiltes Stimmungsbild: 35 % der Befragten gaben an, dass Gemeinschaftsveranstaltungen (z. B. Betriebsausflug) dazu beitragen, das Gemeinschaftsgefühl zu verbessern beziehungsweise deutlich zu verbessern. 54 % der Befragten sahen in diesen Maßnahmen keinen Beitrag zur Zielerreichung. 41 % der Befragten bewerteten die Maßnahme „Mischung der Teams bei Weiterbildungsveranstaltungen“ als positiv, 55 % der Befragten beurteilten sie als wirkungslos (siehe Abbildung 31).

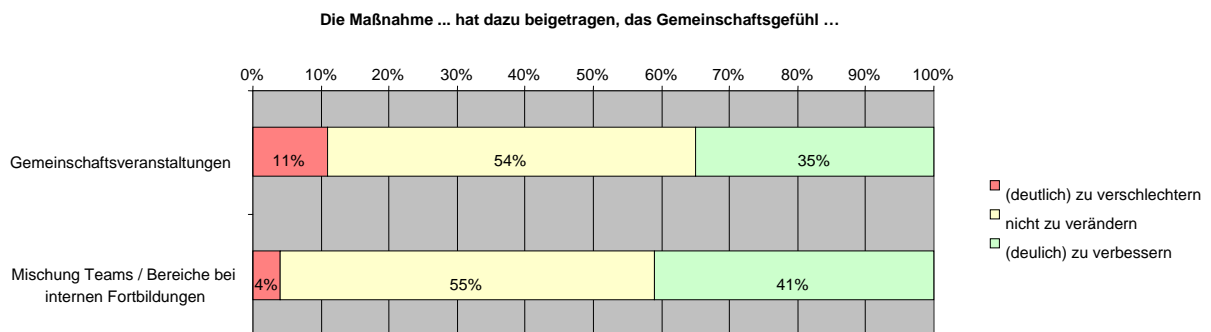


Abbildung 31: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags, das Gemeinschaftsgefühl zu verändern

#### 4.7.2.4. Maßnahmen zur Reduzierung gesundheitlicher Belastungen und Stärkung der Ressourcen

Zur Zielerreichung „Reduzierung gesundheitlicher Beschwerden und Stärkung der Ressourcen“ waren zum Zeitpunkt der Zweitbefragung bereits sieben Maßnahmen umgesetzt. Einige dieser Maßnahmen wurden allerdings nur in einzelnen Geschäftsstellen realisiert. So haben die einzelnen Fragen zu diesem Thema mindestens 26, maximal 89 Beschäftigte beantwortet.

Folgende Maßnahmen haben nach Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu beigetragen, gesundheitliche Beschwerden zu reduzieren beziehungsweise die Ressourcen zu stärken: Fälle von Mehrarbeit identifizieren und Lösungen finden (Zustimmung 52 %), Kommunikationstrainings für alle Beschäftigte (50 %), Seminar „Stressbewältigung“ (46 %), Einrichtung von Beschäftigtenzirkeln (42 %), Beschaffung diverser Büromöbel und Arbeitsmittel (45 %), Seminar „Fit trotz Sitzmarathon“ (38 %), Supervision (35 %). Auch in diesem Fall muss kritisch angemerkt werden, dass die Hälfte der Befragten keine Veränderung durch die Umsetzung der Maßnahmen hinsichtlich der Zielerreichung wahrgenommen hat (siehe Abbildung 32).

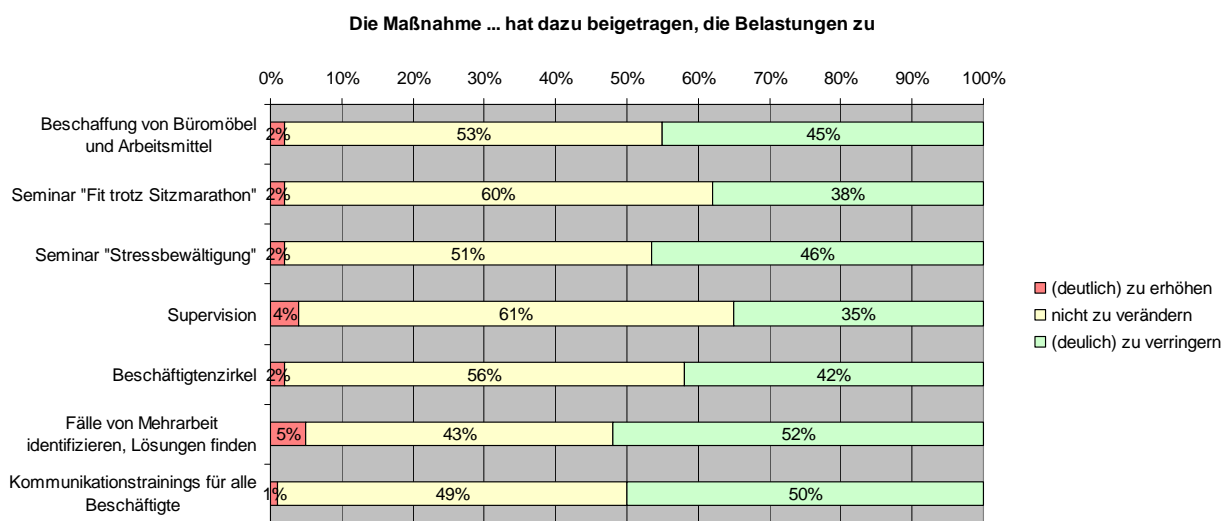


Abbildung 32: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags zur Reduzierung von Belastungen und der Stärkung von Ressourcen

#### 4.7.2.5. Bewertung der Projektdurchführung

Sehr differenziert äußerten sich die ARGE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter am Standort B zur Projektdurchführung beziehungsweise zum Projektverlauf. Über die Hälfte der Befragten zeigte sich mit dem Projektaufbau (75 %), der Information über die Projektziele (59 %), der Installation von Arbeitskreisen (57 %), der Berücksichtigung der verschiedenen Zielgruppen (54 %) und der Maßnahmenvielfalt (51 %) voll und ganz oder teilweise zufrieden. Mit der zeitnahen Umsetzung

der Maßnahmen und der Informationsweitergabe waren über 50 % der Beschäftigten dagegen weniger oder gar nicht zufrieden. Gefragt nach dem Nutzen des Projekts gab immerhin fast jeder zweite Beschäftigte an, dass „abba“ sowohl einen persönlichen als auch einen Nutzen für das Team gehabt habe (siehe Abbildung 33).

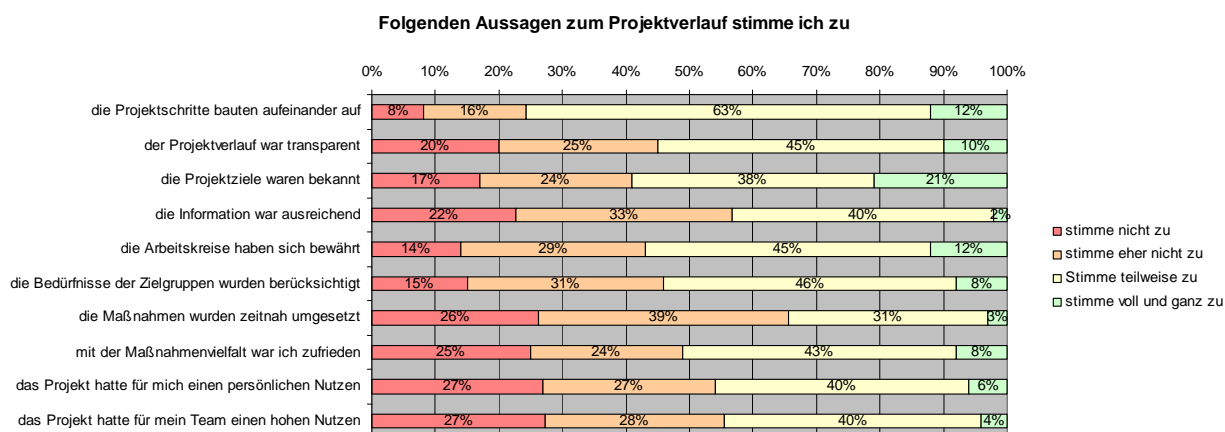


Abbildung 33: Bewertungen der Projektdurchführung

### 4.7.3. Standort C

Bei den ARGE Typ C handelt es sich um mehrere Standorte, die aufgrund ihrer einheitlichen Evaluationsmethode gemeinsam dargestellt werden. Hier wurden anstatt Befragungen Workshops durchgeführt, um die Maßnahmen zu evaluieren. Die Vertreter der jeweiligen Steuerkreise, geleitet durch einen Berater der Unfallkasse, haben alle in der ARGE durchgeführten Maßnahmen abschließend begutachtet und den aktuellen Umsetzungsgrad festgestellt. Somit wurde ersichtlich, welche Maßnahmen bereits abgeschlossen waren und wo gegebenenfalls noch Handlungsbedarf bestand.

Zur Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen und Gesundheitsgefahren wurden unter anderem eine Infoveranstaltung zum Thema „Burnout“ durchgeführt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema Stress- und Zeitmanagement geschult und Supervisionen angeboten. Zudem wurde eine Kooperation mit einer Fachklinik für Psychosomatik initiiert. Maßgeblich zur Entlastung der ARGE-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trug auch die Umwandlung vieler befristeter Verträge in unbefristete Arbeitsverhältnisse bei.

Zur Verbesserung des Sicherheitsgefühls fanden unter anderem Informationsveranstaltungen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Themen „Notfall und Krisenmanagement“ und „Sicherheit für Behörden mit Publikumsverkehr“ statt. Zudem wurden spezielle Schulungen zum Thema Deeskalation und Umgang mit schwierigen Kunden

angeboten. Neben der Installation von Videotechnik wurde auch eine verstärkte Zusammenarbeit mit der Polizei veranlasst. Polizisten suchten beispielsweise Kunden, die durch Bedrohungen in der ARGE auffällig geworden waren, zu Hause auf und sprachen sie auf ihr Verhalten an. Auch die wöchentliche Präsenz der Polizei in der ARGE trug zur Verbesserung des Sicherheitsgefühls bei.

Positiv auf das Sicherheitsgefühl der Beschäftigten wirkten sich diverse Umbaumaßnahmen aus. Dazu zählten die Errichtung einer Infotheke, die Zugangskontrolle durch eine weitere Tür zum Bürobereich, der Einbau von Zwischentüren in den Büros sowie die freundliche Gestaltung der Warte- und Eingangszonen. Außerdem verabschiedete die ARGE eine Grundsatzerklärung, in der sie sich gegen Gewalt und für ein freundliches Miteinander positionierte.

Ein weiterer Maßnahmenschwerpunkt galt der Verbesserung des Arbeitsschutzes. ARGE und die Bundesagentur für Arbeit richteten einen gemeinsamen Arbeitsschutzausschuss ein. Ersthelfer, Brandschutzhelfer und Sicherheitsbeauftragte wurden benannt und ausgebildet. Die Alarmierungspläne für Brandfälle, Bombendrohungen und Geiselnahmen wurden aktualisiert. Weiterhin fanden Gebäuderäumübungen, Alarmübungen sowie regelmäßige Begehungen statt.

Eine Maßnahme zur Optimierung der Arbeitsabläufe bestand darin, die Teams der Leistungs- und Vermittlungsabteilung organisatorisch voneinander zu trennen.

#### **4.7.4. Standort D**

Die ARGE am Standort D entschied sich analog zur „ARGE C“ zu einem Workshop, um die bereits umgesetzten Maßnahmen sowie das Vorgehen im Projekt zu evaluieren. Die Maßnahmen am Standort D wurden im Rahmen von standortbezogenen Beschäftigtenzirkeln und Experten- beziehungsweise Führungskräfteworkshops entwickelt, im Steuerkreis verabschiedet und vor Ort durch die Verantwortlichen umgesetzt.

Am Evaluationsworkshop nahmen die Vertreter des Steuerkreises teil. Moderiert wurde die Veranstaltung durch die Beraterinnen und Berater der Unfallkasse. Das methodische Vorgehen orientierte sich am Evaluationsworkshop der „ARGE C“.

Die durchgeführten Maßnahmen sollten vier Unterziele erreichen:

- Verbesserung des Sicherheitsgefühls
- Optimierung der Arbeitsabläufe
- Optimierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

- Reduzierung der gesundheitlichen Belastungen sowie Stärkung der Ressourcen.

Um das Sicherheitsgefühl zu stärken, wurden folgende Einzelmaßnahmen ergriffen: Unterweisung im Notrufsystem ARE, Markierung der Tastatur für den stillen Alarm, regelmäßiger Sicherheitsdienst in den Geschäftsstellen und Installation eines Arbeitskreises mit der lokalen Kriminalprävention. Das Ergebnis der Evaluation: Die überwiegende Mehrheit der Workshopteilnehmer war der Meinung, dass diese Maßnahmen das Sicherheitsgefühl der ARGE-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern konnten.

Folgende Einzelmaßnahmen wurden umgesetzt, um die Arbeitsabläufe zu optimieren: Überarbeiten des Organigramms, Einstellung von 21 neuen Beschäftigten, bessere Strukturierung der ARGE-Ablage, Hospitation zum Kundenreaktionsmanagement in den Geschäftsstellen, Hospitation von Beschäftigten der Leistungsabteilung in der Widerspruchsstelle, Erstellung eines Schulungskonzepts für interne Fort- und Weiterbildung, Verbesserung der Kommunikation durch regelmäßige Besprechungen und Teamleitertreffen, Überarbeitung des Fachmentorenkonzepts und Durchführung von Führungskräfte trainings. Auch diese Maßnahmen haben sich nach Meinung der Steuerkreismitglieder insgesamt positiv ausgewirkt und dazu beigetragen, die Arbeitsabläufe zu verbessern.

Eine Reihe von Maßnahmen galt auch am Standort D der Optimierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in der ARGE. So wurden zum Beispiel Sicherheitsbeauftragte und Ersthelfer bestellt und ausgebildet, die vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt sowie Notfall- und Evakuierungskonzepte erstellt. Die Beschäftigten wurden unterwiesen, die Prüfung der elektrischen Betriebsmittel sowie die arbeitsmedizinische Vorsorge organisiert. Nicht zuletzt konnten diverse Mängel in der Arbeitsplatzgestaltung beseitigt werden. Nach Meinung der Workshopteilnehmer haben diese Maßnahmen teilweise dazu beigetragen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu optimieren.

Eine Verbesserung der Belastungssituation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzielte die ARGE durch folgende Maßnahmen: die Durchführung der Seminare „Fit trotz Sitzmarathon“ und „Psychische Störungen und Erkrankungen – Rolle der Führungskraft“, die Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche, Supervision, die Einrichtung von Beschäftigten- und Führungskräftezirkel im Rahmen des „abba“-Projekts, die Zusammenstellung gesundheitsförderlicher Angebote der Bundesagentur für Arbeit und Kommunen im Intranet, die Durchführung eines Führungskräfteworkshops zur besseren Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Geschäftsstellenleitung sowie die Bekanntgabe der sozialen Ansprechpartner (Bundesagentur für Arbeit und Kommune). Diese Maßnahmen bewerteten die Workshopteilnehmer als positive Bei-

träge, um die gesundheitlichen Belastungen zu reduzieren und die Ressourcen zu stärken (siehe Abbildung 34).

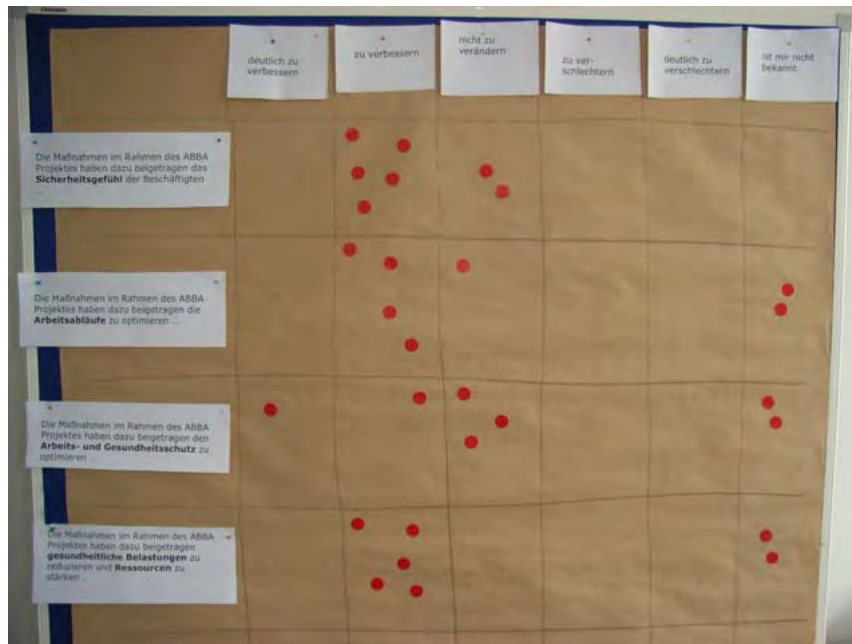


Abbildung 34: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich der Zielerreichung in der Zusammenfassung (Standort D)

## 4.8. Interpretation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Zweiterhebung zeigen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den ARGE nach wie vor vielfältigen Belastungsfaktoren ausgesetzt sind. Insbesondere die Faktoren „Bedeutung der Arbeit“, Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz“, „emotionale Anforderungen“ und „Rollenkonflikte“ empfinden die Beschäftigten weiterhin als negative Belastungen.

### Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz

Wie schon in der Ersterhebung geben die Beschäftigten auch bei der Zweitbefragung an, sich nur sehr wenig mit dem Arbeitsplatz identifizieren zu können. Dieses Empfinden resultierte sicher auch aus der Situation der ARGE zum Zeitpunkt der Befragung. Im März 2010 war noch nicht absehbar, mit welcher Organisationsform die Betreuung der Arbeitslosengeld-II-Empfänger künftig erfolgen würde. Die damit verbundene Unsicherheit über die eigene berufliche Perspektive schlug sich sowohl in den Ergebnissen zur „Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz“ als auch in der Bewertung der Entwicklungsmöglichkeiten nieder. So konnte sich kaum ein Zugehörigkeitsgefühl zur ARGE als „mein Arbeitgeber“ entwickeln. Ein Indikator für die mangelnde Möglichkeit der Beschäftigten zur Identifikation mit dem Arbeitgeber „ARGE“ drückte sich auch in der außergewöhnlich hohen Fluktuation aus.

## **Bedeutung der Arbeit**

Die Beschäftigten der ARGE n schätzen die Bedeutung ihrer Arbeit als sehr gering ein. In Gesprächen wurde oftmals die Empfindung geäußert, Arbeitssuchende würden eher verwaltet als betreut. Dies manifestiert sich beispielsweise in der mangelnden Übereinstimmung zwischen den tatsächlichen individuellen Bedürfnissen der Kunden und den zentral beschafften Fortbildungsangeboten. Auch stimmen häufig die Vorstellungen der Beschäftigten zu Werten und Zielen nicht mit dem Leitbild der ARGE als Dienstleister überein. Dies erschwert es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihren Arbeitsauftrag, Menschen wieder in Arbeit zu bringen, sinnvoll zu erfüllen. Dieser Konflikt zeigte sich deutlich in den besonders niedrigen Werten zur Bedeutung der Arbeit bei den Beschäftigten der Vermittlungsabteilung.

## **Emotionale Anforderungen**

Insgesamt geben die Beschäftigten an, durch ihre Arbeit eher gering emotional belastet zu sein. Das heißt, sie erleben eher wenig emotional belastende Situationen, fühlen sich emotional nicht stark gefordert. Gleichzeitig erklären die Beschäftigten, dass die Belastung durch die Anforderung, Emotionen zu verbergen, hoch sei. Dieser augenscheinliche Widerspruch löst sich auf, wenn man bedenkt, dass auch bei niedriger emotionaler Belastung trotzdem noch genügend Emotionen im Kundenkontakt entstehen. Die Emotionen zu verbergen ist die Belastung, nicht die Quantität der Emotionen. Diesem Sachverhalt ist das „abba“-Projekt in einer gesonderten Auswertung nachgegangen. Die Ergebnisse finden sich in dem Exkurs „Emotionsarbeit“ (Anhang, Seite 104).

## **Rollenkonflikte/Rollenklarheit**

Während der Projektlaufzeit konnten in vielen Bereichen achtbare Erfolge in der Arbeitsorganisation erzielt werden. Trotzdem erlebten die Befragten im Arbeitsalltag nach wie vor viele Rollenkonflikte bei geringer Rollenklarheit. Im Unterschied zur Erstbefragung bewerteten die Beschäftigten in der Zweitbefragung die Rollenklarheit insgesamt besser. Besonders in der Vermittlungsabteilung war eine deutliche positive Veränderung der erlebten Belastung zu beobachten. Diese Entwicklung ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass in der jüngsten Vergangenheit viele Maßnahmen zur Reorganisation in den ARGE n stattgefunden haben. Auch verschiedene Maßnahmen des „abba“-Projekts, zum Beispiel die Aktualisierung von Stellenbeschreibungen, die Umstrukturierung von Teams, die Abgrenzung und Neuverteilung von Aufgaben sowie strukturierte Fallbesprechungen, haben dazu beigetragen, die Rollenklarheit deutlich zu verbessern.

Rollenkonflikte wurden nach wie vor von allen Beschäftigtengruppen der ARGEn als deutlich negative Belastung erlebt. Sie resultierten häufig aus ungeklärten Kompetenzen, unklaren Absprachen zwischen Abteilungen (Doppelzuständigkeiten) oder wenig transparenten Verfahrensabläufen. Diese führen besonders bei vielfältigen oder komplexen Arbeitsprozessen, an denen unterschiedliche Funktionsbereiche beteiligt sind, an den Schnittstellen, zu hohen Spannungen und Reibungsverlusten.

Besonders negativ erlebten die Beschäftigten der Vermittlungsabteilung die Rollenkonflikte. Die Kernproblematik besteht darin, dass sie einen gesetzlichen Vermittlungsauftrag haben, oft jedoch am Arbeitsmarkt und auch an der Bereitschaft der Klientel zur Arbeitsaufnahme scheitern. Rollenkonflikte entstehen außerdem dadurch, dass Sanktionen meist von der Vermittlungsabteilung ausgehen, aber von der Leistungsabteilung umgesetzt werden. Den Kunden diese Arbeitsabteilung zu vermitteln, gehört zu den schwierigen Aufgaben.

Die Ursachen für die ermittelten Rollenkonflikte in den ARGEn sind vorwiegend organisatorische Defizite. Trotzdem muss die Frage gestellt und beantwortet werden, ob hier „nur“ organisatorische Probleme vorliegen oder ob die Ursachen nicht auch in den persönlichen Beziehungen zwischen den beteiligten Personen zu finden sind.

### **Quantitative Anforderungen**

Die Belastung durch die quantitativen Anforderungen, also durch die Arbeitsmenge, hat sich nach Angaben der Beschäftigten im Laufe des „abba“-Projekts verbessert. Der Wert liegt zum Zeitpunkt der Zweitbefragung innerhalb des unkritischen Normbereiches. Zurzeit der Erstbefragung lag er leicht über der kritischen Grenze von 55. Allerdings muss das Ergebnis differenziert betrachtet werden, denn es handelt sich um einen Mittelwert, in den die Ergebnisse aus zwei Abteilungen eingeflossen sind. Während die Arbeitsmenge in der Vermittlungsabteilung kein Problem darstellte, waren die quantitativen Anforderungen für die Leistungsabteilung der zweitstärkste Belastungsfaktor. Zwar ist der Wert auch in dieser Abteilung zurückgegangen, er liegt aber deutlich über der kritischen Grenze von 55. Eine Erklärung hierfür ist, dass die Beschäftigten der Vermittlungsabteilung ihre Arbeitsmenge durch eigenständige Terminvereinbarung zum großen Teil selber steuern können. Die Beschäftigten der Leistungsabteilung dagegen werden in ihrer Arbeit von der Zahl der Antragsteller gesteuert, deren Anträge zeitnah bearbeitet werden müssen. Hinzu kommt, dass die Arbeiten der Leistungssachbearbeitung in den vergangenen Jahren zunehmend komplexer geworden sind und ursprünglich festgelegte Fallzahlen nicht mehr der Realität entsprechen.

## **Emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden**

Als wichtige Indikatoren für den Gesundheitszustand der ARGE-Beschäftigten wurden im Rahmen der Befragungen die emotionale Erschöpfung als unmittelbare Beanspruchung und körperliche, psychische und psychosomatische Beschwerden als Beanspruchungsfolgen ermittelt. Beide Werte lagen im Normbereich. Der Wert für die emotionale Erschöpfung war jedoch für alle Beschäftigten erhöht. Er muss kritisch betrachtet werden, dient er doch als Frühindikator für Burnout. „Ausgebrannt“ sind Beschäftigte, vor allem in sozialen Berufen, wenn sie in einem dauernden Gefühl der Überforderung leben und das Verhältnis von Leistung und Erfolg als unbefriedigend empfinden. Je unrealistischer die Erwartungen an die Tätigkeit und je ungünstiger die institutionellen Bedingungen, desto schneller zeigen sich Burnout-Symptome. In beiden Befragungen konnten die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen den Belastungsfaktoren Bedeutung der Arbeit, quantitative und emotionale Anforderungen sowie den Entwicklungsmöglichkeiten und der erlebten emotionalen Erschöpfung nachgewiesen werden.

Diese besorgniserregende Entwicklung konnte in den ARGEn vorerst aufgehalten werden – der Wert für die emotionale Erschöpfung ist im Vergleich zur Erstbefragung gesunken. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation (z. B. Einstellung von Personal, Abbau von Überstunden, Verbesserung der Arbeitsprozesse) sowie zur Stärkung persönlicher Ressourcen (z. B. kollegiale Beratung, Supervision, Seminare zum Stressabbau) haben dazu einen wichtigen Beitrag geleistet.

## **Übergriffe und Bedrohungen**

Die verschiedenen Formen der Bedrohung in den ARGEn wurden über den FoBiK-Fragebogen und zusätzlich über Fragen zu sicherheitsrelevanten Aspekten ermittelt. Im Vergleich zur Erstbefragung sind die Zahlen zum Übergriffsgeschehen an den Arbeitsplätzen der ARGE insgesamt zurückgegangen. Trotzdem erleben die Beschäftigten noch immer täglich Verweigerungen seitens der Kunden oder sind mit alkoholisierten beziehungsweise unter Drogen stehenden Personen konfrontiert. Randalen oder Sachbeschädigungen kommen in den Gebäuden der ARGE durchschnittlich zweimal im Monat vor. Extreme Formen der Gewalt wie körperliche Übergriffe, Angriffe mit Waffen und Werkzeugen, Bombendrohungen oder Geiselnahmen kommen vor, sind jedoch äußerst selten (einmal im Jahr). Deutlich abgenommen haben nach Aussagen der Beschäftigten verbale Aggressionen (Kunde schreit herum, beleidigt und beschimpft Sachbearbeiter). Diese sind von erlebten dreimal (141) auf zweimal wöchentlich (94) zurückgegangen.

Auch das Sicherheitsgefühl der Beschäftigten hat sich positiv verändert: 37 % der Befragten gaben bei der Zweitbefragung an, sich nie unsicher oder bedroht zu fühlen (im Vergleich zu 30

% in der Erstbefragung). Lediglich 5 % der Befragten fühlten sich oft beziehungsweise ständig unsicher (10 % in der Ersterhebung).

Der Rückgang von Gewalt in den ARGEn und das stärkere Gefühl von Sicherheit der Beschäftigten haben verschiedene Ursachen. Einen wichtigen Beitrag haben die vielfältigen Maßnahmen zur Gewaltprävention im Rahmen des „abba“-Projekts geleistet. Bewährt haben sich bauliche Maßnahmen. Dazu gehören zum Beispiel der Ein- und Umbau von Kundentheken, der Einbau von Fluchttüren zwischen den Büros, die Trennung von internen und Kundenbereichen, die Optimierung der Wartezonen, die Kennzeichnung der Tastatur für den stillen Alarm und die gefahrenbewusste Umgestaltung von Büros.

Auch organisatorische Maßnahmen haben positive Effekte gezeigt: die Verabschiedung einer Grundsatzerklärung gegen Gewalt, der klar geregelte Ablauf nach Straftaten (Strafanzeige und Hausverbot) und anderen Notfällen, die Umsetzung von Nachsorgekonzepten nach beruflich bedingten Krisensituationen, die Aufnahme der ARGE-Geschäftsstellen in das Kataster der Polizei, regelmäßige Sicherheitsbegehungen mit der Polizei, der Einsatz von Sicherheitsdiensten und organisatorische Regelungen zur Alleinarbeit. Zu den erfolgreichen personenbezogenen Maßnahmen zählen unter anderem die Durchführung von Seminaren zur gewaltfreien Kommunikation und Deeskalation, Selbstbehauptungstrainings, Führungskräftebildungen zu Straftatbeständen, Ausbildung Psychologischer Erstbetreuer und Unterweisungen zum Verhalten in Notfällen.

Kritisch anzumerken ist, dass vergleichsweise wenige Vorfälle angezeigt wurden. In 22 Fällen wurden die Vorfälle nicht gemeldet. Dies spiegelt sich auch in den Statistiken von Polizei und Unfallversicherungsträgern wider, in denen kein nachweisbarer Anstieg von gemeldeten Fällen während der Projektlaufzeit registriert werden konnte. Hierfür kann es mehrere Gründe geben: Entweder kennen die Betroffenen die internen Meldewege nicht oder es besteht Unsicherheit über die juristischen Verfahrenswege. Oder die Beschäftigten haben das Vertrauen an Strafverfolgung durch die Behörden verloren und zeigen den Vorfall deshalb nicht an. Nur so ist zumindest teilweise die große Diskrepanz zwischen den erhobenen Daten zum Übergriffgeschehen und den Statistiken zu Strafanzeigen, Hausverboten und Unfallmeldungen zu erklären.

## **Projektevaluation**

Im Rahmen des Projektes wurde eine Reihe von technischen, organisatorischen und personenbezogenen Maßnahmen angestoßen und umgesetzt. Sie wurden von den Beschäftigten über-

wiegend positiv bewertet, das heißt die durchgeführten Maßnahmen haben zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zum Aufbau einer effektiven Gewaltprävention beigetragen.

Es gab allerdings auch einige Maßnahmen, die nach Meinung der Beschäftigten nur wenig oder gar nicht wirksam waren. Dies könnte unter anderem auf eine geringe zeitliche Wirkungsdauer zurückzuführen sein, da einzelne Maßnahmen unmittelbar vor der Zweitbefragung eingeführt beziehungsweise umgesetzt wurden.

Viele Maßnahmen zur Reduzierung der Belastungen und zur Stärkung der Ressourcen der Beschäftigten wurden als sinnvoll und notwendig erachtet. Trotzdem konnten einige Lösungsvorschläge, besonders aus den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung sowie Unternehmenskultur, aufgrund der politischen und strukturellen Rahmenbedingungen (unterschiedliche Dienstherren, unklare Zuständigkeiten, unterschiedliche Ausbildungen und Qualifikationen, verschiedene Gehalts- und Arbeitszeitmodelle) nicht umgesetzt werden.

Mit der Projektdurchführung war über die Hälfte der Beschäftigten zufrieden oder sogar sehr zufrieden. Bewährt haben sich der Projektaufbau, die verschiedenen Arbeitskreise (Steuerkreis, Beschäftigtenzirkel, Arbeitskreise mit Experten), die Kommunikation der Projektziele und die Berücksichtigung der verschiedenen Zielgruppen. Dazu trugen im Wesentlichen die fundierte konzeptionelle Vorbereitung, die konstruktive und offene Arbeitsatmosphäre in den ARGEn sowie die gute Vernetzung von vorhandenen Strukturen und Expertenwissen bei. Weniger zufrieden zeigten sich die Beschäftigten mit der nicht immer zeitnahen Umsetzung der Maßnahmen und den Informationen zum Projekt selbst. Diese „Schwächen“ sind unter anderem auf die teilweise unklaren Zuständigkeiten zur Maßnahmenumsetzung, das definierte Projektbudget, die festgelegte Projektdauer und die mitunter mangelhaften Kommunikationskonzepte der ARGEn zurückzuführen.

## **5. Schlussfolgerung und Ausblick**

Die Zielsetzungen des Projekts „abba“ – die Verringerung von arbeitsbedingten Belastungen und die Stärkung von Ressourcen sowie der Aufbau einer effektiven Gewaltprävention zum Schutz der Beschäftigten vor Übergriffen und Bedrohungen - konnten zum größten Teil erreicht werden. Dies ist ein beachtlicher Erfolg, zumal das Projekt in einem politisch schwierigen Bereich angesiedelt war. Durch das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom Dezember 2007 stand zu Projektbeginn noch die Frage der Zukunft der ARGEn im Raum. Hinzu kam, dass - auch aus Gründen der Mischverwaltung - seitens des Arbeits- und Gesundheitsschutzes meh-

rere Unfallversicherungsträger für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ARGEn zuständig waren.

Im Projekt erfolgte zunächst eine detaillierte Erfassung und Beurteilung der Arbeitssituation verschiedener Beschäftigtengruppen sowie der daraus resultierenden Beanspruchungsfolgen (siehe auch Zwischenbericht). Basierend auf den Analyseergebnissen konnten für die am Projekt beteiligten ARGEn vielfältige technische, organisatorische und personenbezogenen Präventionsmaßnahmen entwickelt und trotz des begrenzten Zeitraums auch umgesetzt werden. Über Publikationen sowie Vorstellungen auf Fachtagungen und Kongressen wurden die Ergebnisse des Projekts der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

„abba“ hat insbesondere zu zwei Aspekten wichtige Erkenntnisse gewonnen und nachhaltige Erfolge erreicht:

- im Aufbau einer effektiven Gewaltprävention zum Schutz der Beschäftigten vor Übergriffen und Bedrohungen und
- in der Verbesserung der Arbeitsschutzorganisation in den ARGEn.

### **Gewaltprävention**

Das Projekt „abba“ lieferte erstmalig objektive Zahlen zum Übergriffsgeschehen in den ARGEn. So konnte nachgewiesen werden, dass die Beschäftigten an ihren Arbeitsplätzen verschiedenen Formen der Gewalt ausgesetzt sind. Täglich erleben sie verbale Aggressionen und sind alkoholisierten oder unter Drogen stehende Kunden ausgesetzt. Massive Übergriffe stellen dagegen die Ausnahme im beruflichen Alltag der ARGE-Beschäftigten dar. Weiterhin konnte eine große Diskrepanz zwischen gefühlter Bedrohung und erlebten Formen der Gewalt einerseits und statistischen Zahlen in Form von Strafanzeigen, Hausverboten und Unfallanzeigen andererseits festgestellt werden. Nicht zuletzt die Begehungen in den ARGEn haben gezeigt, dass die derzeitigen präventiven Maßnahmen zur Gewaltprävention erhebliche Defizite aufweisen.

Als besonders problematisch sind in diesem Zusammenhang die Alarmierungsmöglichkeiten, die Fluchtmöglichkeiten aus den Büros sowie das Flächenmanagement bezüglich Größe und Gestaltung der Arbeitsplätze anzusehen. Das derzeitige Alarmierungssystem ARE und die damit verbundenen Verhaltensanweisungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden den Anforderungen in bestimmten Notfällen nicht gerecht. Insbesondere in Fällen wie körperliche Bedrohung, Nötigung, Waffeneinsatz, Amoklauf, Geiselnahme, Überfall und Bombendrohung muss die Sicherheit von Profis gewährleistet werden. Dies kann durch eine entsprechende Alarmierung von speziell geschultem Personal, des Sicherheitsdienstes oder der Polizei erreicht werden. Die Einführung eines der Gefährdungslage angepassten (zweistufigen) Alarmierungs-

systems sowie bauliche Maßnahmen zur Sicherung von Fluchtmöglichkeiten aus den Büros sind dringliche Forderungen, die sich aus dem „abba“-Projekt ergeben haben.

Einhergehend mit angepassten Alarmierungskonzepten müssen sich die ARGEn verstärkt dem Thema Notfallmanagement widmen. Derzeit sind viele Standorte lediglich auf den Notfall „Brand“ vorbereitet. Dass es viele weitere betriebliche Notfälle gibt, hat das Projekt „abba“ gezeigt. Zu einem erfolgreichen Notfallmanagement gehört neben einer funktionierenden Notfallorganisation und konkreten Verhaltensanweisungen auch ein Nachsorgekonzept für den Fall traumatischer Ereignisse. Dazu konnten in einigen ARGEn Beispiele guter Praxis entwickelt werden. Diese Nachsorgekonzepte beinhalten zum Beispiel Verfahrensabläufe zur Meldung von Straftaten und Unfällen, Schulungen von Führungskräften zu Straftatbeständen und zum Umgang mit psychischen Störungen und Erkrankungen, die Ausbildung von psychologischen Erstbetreuern sowie die Vernetzung zu Experten der Unfallversicherungsträger. Nach einem zeitgemäßen Präventionsverständnis ist es unbedingt erforderlich, dass diese bewährten Konzepte zur Nachsorge traumatischer Krisen flächendeckend in den ARGEn umgesetzt werden.

### **Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes**

Obwohl Fragen der Organisation der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes nicht zu den vordergründigen Projektzielen zählten, hat dieser Aspekt der Arbeitsgestaltung besonders von dem „abba“-Projekt profitiert. Bei den Begehungen konnten strukturelle Defizite (z. B. fehlende Pflichtenübertragung von Aufgaben im Arbeitsschutz, kein Arbeitsschutzausschuss, unklare Zuständigkeiten bei der Organisation der Ersten Hilfe, der arbeitsmedizinischen Vorsorge und der Prüfung von elektrischen Betriebsmitteln) und Mängel in der Umsetzung von Arbeitsschutzvorschriften (z. B. fehlende Gefährdungsbeurteilung, fehlende Unterweisung, technische und bauliche Mängel) aufgezeigt werden.

Durch die Begehungen und die Diskussionen in den Steuerungs- und Arbeitskreisen haben Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz bei den Verantwortlichen in den ARGEn einen neuen, höheren Stellenwert erhalten. Eine Vielzahl von technischen und organisatorischen Mängeln konnte noch während der Projektlaufzeit beseitigt werden, auch wenn die zeitliche Umsetzung aufgrund unklarer Zuständigkeiten oftmals zu lang und für die Beschäftigten wenig nachvollziehbar war.

Insbesondere die Organisation der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes wird für die ARGEn eine der Herausforderungen der nächsten Jahre sein. Als wichtige Aufgaben stehen unter anderem die Pflichtenübertragung der Aufgaben im Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Sicherstellung der sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Betreuung, die umfassende Gefährdungsbeurteilung für alle Arbeitsplätze/-bereiche und die regelmäßige Unterweisung der

Beschäftigten an. Es bleibt zu hoffen, dass die im „abba“-Projekt geschaffenen Steuerungsgremien als Arbeitsschutzausschuss weitergeführt werden.

### **Reduzierung der Arbeitsbelastung**

Das Projektziel, die Arbeitsbelastungen bei den Beschäftigten zu reduzieren konnte nur teilweise erreicht werden. Im Rahmen des Projektes wurden für die verschiedenen Beschäftigtengruppen detaillierte und aussagekräftige Belastungsprofile erstellt. Die Beschäftigten der ARGEn sind insgesamt vielfältigen psychischen Belastungen ausgesetzt. Besonders stark wirken sich die hohen quantitativen und emotionalen Anforderungen, die fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten und die geringe Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz auf die gemessenen Beanspruchungsfolgen emotionale Erschöpfung, körperliche und psychische Symptome sowie auf die Arbeitszufriedenheit aus. Daher sind massive Anstrengungen besonders bei den genannten Aspekten der Arbeit notwendig, um die Beschäftigten langfristig zu entlasten und die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlicher zu gestalten. Die ermittelten Ressourcen bei der Arbeit wie eine gute Qualität der Führung, eine gute bis sehr gute soziale Unterstützung am Arbeitsplatz und ein entsprechend positives Gemeinschaftsgefühl gilt es auch zukünftig zu fördern.

Aufgrund dieser Erkenntnisse und einer vertiefenden Analyse im Rahmen von Beschäftigten- und Führungskräftezirkeln konnten eine Vielzahl von Verbesserungspotenzialen in der Arbeitsorganisation, in der Personalführung, in der Personalentwicklung, im Betriebsklima und im persönlichen Verhalten der Beschäftigten aufgezeigt und zum Teil auch umgesetzt werden. Als besonders wirksam haben sich dabei folgende Maßnahmen erwiesen: Aufstockung des Personals, Entfristung von Stellen, Reorganisation von Teams mit genauer Beschreibung von Aufgaben und Zuständigkeiten, Führungskräftetrainings und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

Eine Maßnahme, die noch zu selten ergriffen wird, ist das Angebot psychosozialer Unterstützung für die Beschäftigten. Denn: Die Tätigkeit in den ARGEn ist Emotionsarbeit. In den ARGEn arbeiten derzeit Beschäftigte, die beruflich bei der Bundesagentur für Arbeit, in den Kommunen oder bei ehemaligen Bundesbehörden wie Post und Telekom sozialisiert wurden. Darüber hinaus werden viele Neulinge und befristet Beschäftigte (ca. 30 %) eingestellt. Für einen (geringen) Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt der tägliche Kontakt mit einer teilweise problematischen Klientel (z. B. Straffälligkeit, Alkohol-, Drogenprobleme) eine hohe und ungewohnte Anforderung dar. Nicht selten befinden sich die Sachbearbeiter in einer Konfliktsituation, resultierend aus zum Teil widersprüchlichen Anforderungen: Einerseits sollen sie höflich sein und unterstützend wirken, andererseits haben sie aufgrund rigider gesetzlicher Vorgaben kaum Handlungsalternativen (Verfahrensstrenge). Solche Situationen können die Beschäftigten stark emotional belasten. Psychosoziale Unterstützung, zum Beispiel in Form von Supervision, Mitar-

beiterberatung, Stressbewältigung oder Coaching, sind bisher aber eher die Ausnahme. Präventive Maßnahmen zum Schutz der psychischen Gesundheit sollten zum Standardangebot für alle ARGE-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter in den ARGEn gehören. Außerdem muss das Thema Emotionsarbeit in der Ausbildung von Sozialfachangestellten, Fallmanagern und Verwaltungskräften stärker berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass viele Handlungsfelder und Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitsbelastung aufgezeigt werden konnten. Die Umsetzung von einigen Maßnahmen scheiterte jedoch an den politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. verfassungswidrige gesetzliche Basis der ARGEn, doppelte Zuständigkeiten von Kommunen und Bundesagentur für Arbeit) sowie an dem Präventionsauftrag der beteiligten Unfallversicherungsträger. Bei grundlegenden Veränderungen bezüglich der Arbeitsorganisation, Prozesssteuerung, Personalentwicklung oder Unternehmenskultur enden die Zuständigkeit und der Beratungsauftrag der gesetzlichen Unfallversicherungsträger. Hier konnten lediglich Handlungsfelder und Wege zur Verbesserung aufgezeigt werden.

### **Ausblick**

Die politischen Umsetzungen des Urteils des Bundesverfassungsgerichts bezüglich der Mischverwaltung der Arbeitsgemeinschaften nach SGB II haben seit Beginn des Jahres 2011 zu Sicherheit und Transparenz in den Strukturen der ARGEn geführt. Besonders die sogenannten Querschnittbereiche wie Personal- und Organisationsentwicklung, Gebäudemanagement, Qualitätsmanagement und Arbeits- und Gesundheitsschutz werden von dieser Entwicklung sicher profitieren. Die Grundelemente der Arbeit in den ARGEn, die Tätigkeiten der Arbeitsvermittlung und des Fallmanagements, der Sachbearbeitung in der Leistungsabteilung, der Kundenkontakt etc., bleiben weiter bestehen. Somit sind die Ergebnisse des „abba“-Projektes und die daraus abgeleiteten Handlungsfelder und Maßnahmen auch zukünftig von großer Bedeutung für einen umfassenden Arbeits- und Gesundheitsschutz und das Betriebliche Gesundheitsmanagement in den ARGEn.

Die Ermittlung psychischer Belastungsfaktoren und die Ableitung geeigneter Maßnahmen zur Verringerung der Arbeitsbelastung und zur Stärkung von Ressourcen werden weiter im Fokus der Präventionsarbeit der Unfallversicherungsträger stehen. Die im „abba“-Projekt eingesetzten Analysemethoden und die „Empfehlungen zum Umgang mit Arbeitsbelastungen und Bedrohungen von Beschäftigten im Servicebereich“<sup>6</sup> stellen für Betriebe und Unfallversicherungsträger fundierte Grundlagen zur Verringerung von Belastungen an Arbeitsplätzen mit Publikumsver-

---

<sup>6</sup> Geplant als DGUV-Veröffentlichung in 2011.

kehr dar. Diese weitergehenden Empfehlungen richten sich an die Geschäftsführer und Trägerinstitutionen. Sie beinhalten Handlungsfelder, die direkt und indirekt Einfluss auf die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter haben können.

Die Ergebnisse des „abba“-Projekts zum Thema „Gewalt am Arbeitsplatz“ sind für die Unfallversicherungsträger von großer Relevanz, da diese komplexe Problematik aus Sicht der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes stark an Bedeutung zugenommen hat. Übergriffe auf Beschäftigte sind nicht nur in den ARGE n zu verzeichnen. In Zusammenarbeit mit der Polizei Aachen und der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen wurde das „Aachener Modell“ zur Reduzierung von Bedrohungen und Übergriffen an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr entwickelt<sup>7</sup>. In der täglichen Präventionsarbeit von Polizei und Unfallversicherungsträgern hat sich gezeigt, dass das „Aachener Modell“ und die Erkenntnisse aus dem „abba“-Projekt auch an anderen Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr zur effektiven Gewaltprävention eingesetzt werden können. Die Übertragbarkeit, zum Beispiel auf Sozial- und Jugendämter, Ordnungsämter, Finanz- und Justizbehörden, Vollstreckungsbeamte, Obdachlosen- und Übergangsheime, Werkstätten für angepasste Arbeit, konnte erfolgreich nachgewiesen werden. Die weitere Sensibilisierung der Mitgliedsunternehmen der Unfallversicherungsträger zum Thema Gewalt und der breite Transfer der Erkenntnisse aus dem „abba“-Projekt in die Praxis werden wichtige Aufgaben zukünftiger Präventionsarbeit sein.

---

<sup>7</sup> „Gewaltprävention – ein Thema für öffentliche Verwaltungen ?!“ – Das Aachener Modell zur Reduzierung von Bedrohungen und Übergriffen an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr, Hrsg: Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, 2009, Prävention in NRW, Band 25.

## 6. Literaturverzeichnis

- Arnold, J., & Manz, R. (2007). Analyse und Prävention gewalttätiger Übergriffe im Kundenverkehr. In: Metz, R. (Hrsg.). *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Arbeitsschutz, Gesundheit und Wirtschaftlichkeit*. Kröning: Asanger, S. 167-171.
- Bruggemann, A. (1974): Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28, S. 281-284.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2004). *Hartz IV: Menschen in Arbeit bringen*. Berlin: BMWA.
- Buss, A. (1961). *The psychology of aggression*. New York: Wiley.
- Hacker, W. & Reinhold, S. (1999). *Beanspruchungsscreening für Humandienstleistungen (BHD-System)*. Frankfurt: Swets.
- International Labour Organization - ILO (2003). *Code of practice on workplace violence in services sectors and measures to combat this phenomenon*. Geneva: WHO.
- Manz, R., Hetmeier, J., Pässler, K. et al. (2009). *Gewalt am Arbeitsplatz: Tatort Jobcenter*. *DGUV Forum*, 1, S. 12-18.
- Manz, R., Hetmeier, J., Pässler, K. et al. (2009). *Tatort Jobcenter: Bedrohungen und Übergriffe in Arbeitsgemeinschaften nach HARTZ IV*. *Trauma und Gewalt*, 3(3), S. 2-14.
- Manz, R., Hetmeier, J. (2010). *Emotionsarbeit an Jobcenter-Arbeitsplätzen und Auswirkungen von Übergriffen durch Kunden – ein Modell*. *Trauma und Gewalt*, 4(3), S. 222-235.
- Manz, R. (2008). *Violence and harassment in the workplace*. Poster, Berlin, ICP.
- Manz, R. (1998). *KÖPS: Ein Fragebogen für körperliche, psychische und soziale Symptome. Manual, Testbögen und Zubehör*. Frankfurt: Swets & Zeitlinger.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H-M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. Dortmund/Berlin/Dresden: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Otten, S. & Mummendey, S. (2002). *Sozialpsychologische Theorien aggressiven Verhaltens*. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie, Band II*, Bern: Huber.
- Resick, P. & Maercker, A. (2003) *Stress und Trauma: Grundlagen der Psychotraumatologie*. Bern: Huber.
- Sutterlüty, F. (2007). *Gewalt und suspendierte Handlungsrationalität*. *Trauma & Gewalt*, 1(1), S. 12-22.
- Walker, J. (2005). *The Maudsley Violence Questionnaire: initial validation and reliability*. *Personality and Individual Differences*, 38(1), S. 187-201.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Projektstruktur im Überblick .....	10
Abbildung 2: Schematische Darstellung zum Teilnehmerkreis der Befragung T1 und T2 .....	18
Abbildung 3: Tätigkeitsfelder der teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	27
Abbildung 4: Anstellungsverhältnis der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	27
Abbildung 5: Belastungen und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	28
Abbildung 6: Belastungsprofil der Leistungsabteilung.....	29
Abbildung 7: Belastungsprofil der Vermittlungsabteilung .....	30
Abbildung 8: Belastungsprofile der Abteilungen im Direktvergleich .....	31
Abbildung 9: Emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden.....	32
Abbildung 10: Emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden nach Abteilungen .....	33
Abbildung 11: Skalen der auffälligen Übergriffskategorien .....	34
Abbildung 12: Gefühl der Bedrohung oder Unsicherheit.....	35
Abbildung 13: Maßnahmen nach Übergriffen in absoluten Zahlen .....	36
Abbildung 14: Beeinflussung der Aufgabenwahrnehmung durch äußere Einflüsse je Abteilung.....	38
Abbildung 15: Veränderung der Arbeitsbelastung nach dem Organisationsentwicklungsprozess .....	41
Abbildung 16: Quantitative Anforderungen (Arbeitsmenge) je Abteilung, Vorher-Nachher-Vergleich.....	42
Abbildung 17: Entwicklung der Arbeitssituation nach dem Organisationsentwicklungsprozess	43
Abbildung 18: Durchschnittliche Zustimmung zum Reaktionsplan und Versorgungskonzept....	44
Abbildung 19: Durchschnittliche Zustimmung zur Mitarbeiterberatung .....	48
Abbildung 20: Durchschnittliche Zustimmung zur Grundsatzerklärung gegen Gewalt am Arbeitsplatz.....	50
Abbildung 21: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags, das Sicherheitsgefühl zu verändern .....	53
Abbildung 22: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags, die Arbeitsabläufe zu verändern .....	54
Abbildung 23: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags, das Gemeinschaftsgefühl zu verändern.....	54
Abbildung 24: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich ihres Beitrags zur Reduzierung von Belastungen und der Stärkung von Ressourcen.....	55

Abbildung 25: Bewertungen der Projektdurchführung.....	56
Abbildung 26: Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich der Zielerreichung in der Zusammenfassung.....	59
Abbildung 27: Standardabweichung des COPSQ-Fragebogens.....	106
Abbildung 28: Ampelmodell.....	106

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Folgen von Gewalt am Arbeitsplatz .....	16
Tabelle 2: Einschätzung der Wirkung von zusätzlichem Personal auf verschiedene Aspekte der Arbeitstätigkeit.....	39
Tabelle 3: Einschätzung der Wirkung der Überstundenabgeltung .....	40
Tabelle 4: Einschätzung der räumlichen Situation am Arbeitsplatz .....	50
Tabelle 5: Einschätzung der Auswirkung der ergonomischen Arbeitsplatzanpassungen .....	51
Tabelle 6: Überblick über die COPSQ-Items .....	99

## Abkürzungsverzeichnis

ARGE(n)	–	Arbeitsgemeinschaft(en)
ARE	–	Notrufsystem
BA	–	Bundesagentur
BHD	–	Beanspruchungsscreening für Humandienstleistungen
COPSQ	–	Copenhagen Psychosocial Questionnaire
DGUV	–	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
FoBiK	–	Formen der Bedrohung im Kundenverkehr
IAG	–	Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung
ILO	–	International Labour Organization
KÖPS	–	Fragebogen zur Erfassung körperlicher, psychischer und sozialer Beeinträchtigungen

- KRIPO – Fragebogen zur Erfassung sicherheits- und kriminaltechnisch relevanter Aspekte
- SD – Standardabweichung
- SGB II – Sozialgesetzbuch II
- SiGe – Abteilung Sicherheit und Gesundheit der DGUV
- UV – Unfallversicherung
- WHO – World Health Organization

# Anhang

## Fragebogen Ersterhebung



Sehr geehrte Mitarbeiterin, sehr geehrter Mitarbeiter,

sicher wissen Sie es schon: das Jobcenter beteiligt sich an einem Projekt gegen Gewalt am Arbeitsplatz. Das haben Geschäftsführung und Personalvertretung gemeinsam beschlossen. Das abba-Projekt leistet einen wichtigen Beitrag zum Schutz vor Übergriffen und zur Reduzierung von Arbeitsbelastungen bei der Arbeit.

### Analyse vor Aktion

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in zielgerichteten Maßnahmen. Um herauszufinden, welche Maßnahmen helfen können, brauchen wir zu Beginn des Projektes Informationen über Ihre Arbeitssituation. Und wir wollen wissen, wie es Ihnen geht. Deshalb wollen wir Sie befragen. Ihre persönliche Meinung ist uns wichtig. Denn:

Sie sind wichtige Expertinnen und Experten für die Belastungen am Arbeitsplatz und Ihre eigene Gesundheit. Die Befragung ist anonym. Sie wird nicht als Kontroll- oder Überwachungsinstrument eingesetzt. Auswertungen, die Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte zulassen, werden nicht durchgeführt.

Um die Erfolge der Veränderungsmaßnahmen abschätzen können, wird die Befragung in etwa anderthalb Jahren wiederholt.

Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil (Seiten 4 bis 10) geht es um allgemeine Belastungsfaktoren bei der Arbeit. Im zweiten Teil (Seiten 11 bis 15) wird nach Ihren Erfahrungen hinsichtlich Übergriffe durch Publikum / Kunden gefragt.

Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn alle mitmachen!

Nehmen Sie bitte an der Befragung teil und schicken Sie den Fragebogen auch dann ab, wenn Sie einzelne Fragen nicht beantworten können oder wollen. Beantworten Sie nach Möglichkeit alle Fragen, auch wenn Ihnen die Beantwortung manchmal schwierig erscheinen sollte. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Überlegen Sie daher nicht erst, welche Antwort „den besten Eindruck“ machen könnte, sondern antworten Sie so, wie es für Sie persönlich zutrifft.

## **Befragungsgrundsätze:**

für die Umfrage gelten folgende Grundsätze

die Befragung ist anonym, also ohne Namensangabe,

die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig und

die in den Fragebögen enthaltenen Daten werden bei der Auswertung nicht bezüglich Einzelpersonen ausgewertet.

Die Auswertungsergebnisse werden nur solche Daten enthalten, die keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen. Es geht also ausschließlich darum, generelle Aussagen und Einschätzungen zu Ihrem Bereich zu erhalten. Die Fragebögen werden von unserem Projektpartner, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, in München ausgewertet. Keine Führungskraft und keine Mitarbeiter/innen der JobCenter haben Zugriff auf die Fragebögen. Die Fragebögen werden nach der Auswertung unverzüglich vernichtet.

Die Bearbeitungszeit dieses Fragebogens beträgt ca. 20–30 Minuten. Der Befragungszeitraum ist zwischen dem ... bis ....

Benutzen Sie bitte für die Abgabe die vorgesehenen Boxen, die in Ihrem JobCenter bis zum .... aufgestellt sind.

Über die Ergebnisse der Befragung werden wir Sie zeitnah informieren.

Bitte melden Sie sich, wenn Sie noch Fragen haben.

Ihre Ansprechpartnerin....

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Markieren Sie so:       
 Korrektur:

Verwenden Sie einen Kugelschreiber, rote Farbe unbedingt vermeiden!  
 Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst. Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

## Anonymität durch Verschlüsselung! Bitte füllen Sie die Kästchen aus.

Um bei den Befragungen Ihre Anonymität wahren zu können, haben wir ein Schema entwickelt, mit dem Sie Ihre Identität verschlüsseln können. Auf diese Weise können wir Ihre Angaben aus zwei Zeitpunkten vergleichen, ohne zu wissen, von wem sie stammen. Dieser Schlüssel ist aus folgenden Angaben zu erstellen:

- |  |                      |  |                      |
|--|----------------------|--|----------------------|
| 1. Dritter Buchstabe im Vornamen der Mutter    | <input type="text"/> | 5. Dritter Buchstabe Ihres Sternzeichens | <input type="text"/> |
| 2. Zweiter Buchstabe im Vornamen des Vaters    | <input type="text"/> | 6. Letzter Buchstabe Ihres Geburtsortes  | <input type="text"/> |
| 3. Erster Buchstabe Ihres Geburtsortes         | <input type="text"/> | 7. Dritter Buchstabe Ihres Geburtsmonats | <input type="text"/> |
| 4. Zweiter Buchstabe im Mädchenname der Mutter | <input type="text"/> |  |                      |

## A. Zunächst möchten wir Sie bitten, uns einige allgemeine Fragen zu beantworten.

- Ich bin ...  weiblich  männlich
- Altersangabe  bis 20  21 bis 30  31 bis 40  41 bis 50  51 und älter
- Mein derzeitiger Einsatzbereich:
 

<input type="checkbox"/> Eingangsbereich	<input type="checkbox"/> Leistungsservice	<input type="checkbox"/> Markt + Integration	<input type="checkbox"/> Sonstige
<input type="checkbox"/> Teamassistenz	<input type="checkbox"/> Fachassistenz	<input type="checkbox"/> Sachbearbeitung	<input type="checkbox"/> pAp/Fallmanagement
<input type="checkbox"/> Führungskraft	<input type="checkbox"/> Sonstige		
- Wie viele Stunden je Woche haben Sie aufgabenbedingt persönlichen (auch telefonischen) Kontakt mit Kunden?  
 Bitte hier die geschätzte Stundenzahl pro Woche eintragen.  
 Wenn kein persönlicher Kontakt besteht bitte "0" eintragen.
- In welchem Beschäftigungsverhältnis stehen Sie?  Beamtin/Beamter  Tarifbeschäftigte/Tarifbeschäftigter
- Wie lange üben Sie Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit im JobCenter schon aus?  
 Jahre  Monate (bitte eintragen)
- Haben Sie eine vergleichbare berufliche Tätigkeit (z.B. im Arbeitsamt, Sozialamt, Jugendamt, etc...) vor diesem Zeitraum bereits ausgeführt?  ja  nein  
 Wenn Sie ja angekreuzt haben, wie lange haben Sie diese vorherige vergleichbare Tätigkeit ausgeführt?  
 Jahre  Monate (bitte eintragen)
- In welchem Umfang sind Sie zurzeit erwerbstätig?
  - Ich bin vollzeit-erwerbstätig
  - Ich bin teilzeit-erwerbstätig mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von über 15 Stunden
  - Ich bin teilzeit- oder stundenweise erwerbstätig mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von bis zu 15 Stunden

## B. Angaben zur Arbeit und Tätigkeit

**B.1: Die folgenden Fragen betreffen die Anforderungen bei Ihrer Arbeit.**  
 (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	immer	oft	manchmal	selten	nie/ fast nie
1. Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich aufürmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Müssen Sie Überstunden machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.1: Anforderungen bei Ihrer Arbeit 2. Teil**  
 (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

6. Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit emotional eingebunden?
7. Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?
8. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?
9. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?

in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.2: Die folgenden Fragen betreffen das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

1. Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.
2. Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.
3. Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen der Anforderungen meiner Arbeit liegen.
4. Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.
5. Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern.

stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.3: Die folgenden Fragen betreffen Ihre Einflussmöglichkeiten und Ihren Spielraum bei der Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

1. Haben Sie großen Einfluss auf Ihre Arbeit?
2. Haben Sie Einfluss darauf, mit wem Sie arbeiten?
3. Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?
4. Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?
5. Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?
6. Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?
7. Können Sie Ihre Arbeit unterbrechen, um sich mit einem Kollegen zu unterhalten?
8. Wenn Sie private Dinge erledigen müssen, können Sie Ihren Arbeitsplatz ohne besondere Erlaubnis für eine halbe Stunde verlassen?

immer	oft	manchmal	selten	nie/fast nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.4: Die folgenden Fragen betreffen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedeutung der Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

1. Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?

immer	oft	manchmal	selten	nie/fast nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.4: Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (Teil 2).**  
 (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

1. Verlangt es Ihre Arbeit, dass Sie die Initiative ergreifen?
2. Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?
3. Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei Ihrer Arbeit anwenden?
4. Ist Ihre Arbeit sinnvoll?
5. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?
6. Fühlen Sie sich motiviert und eingebunden in Ihre Arbeit?
7. Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?
8. Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?
9. Erleben Sie Probleme Ihrer Arbeitsstelle als Ihre eigenen?
10. Hat Ihre Arbeitsstelle große persönliche Bedeutung für Sie?

in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.4: Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (Teil 3).**  
 (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

1. Falls Sie einen zeitlich befristeten Vertrag haben, fühlen Sie sich dadurch belastet?

in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.5: Nun einlge Fragen zu Regelungen und Abläufen bei Ihrer Arbeit.**

(Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	immer	oft	manch- mal	selten	nie/ fast nie
1. Werden Sie rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert, z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Machen Sie Dinge bei der Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.6: Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr unmittelbarer****Vorgesetzter...** (Bitte je eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte die Spalte ganz rechts an)

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in gerin- gem Maß	in sehr geringem Maß	keine Vor- gesetzten/ Kollegen
1. ... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter sorgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... die Arbeit gut plant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... Konflikte gut löst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.7: Die folgenden Fragen betreffen Ihr Verhältnis zu Ihren Kolleginnen und zu Ihrem/Ihrer Vorgesetzten.**

(Bitte machen Sie eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keine Kollegen oder keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte in der entsprechenden Zeile das Feld ganz rechts an)

	immer	oft	manch- mal	selten	nie/ fast nie	keine Vor- gesetzten/ Kollegen
1. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wie oft sind Ihre Kollegen bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wie oft ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wie oft sprechen Ihre Kollegen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Arbeiten Sie getrennt von Ihren Kollegen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Können Sie sich mit Kollegen unterhalten, während Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Fühlen Sie sich durch Kollegen und Vorgesetzte häufig zu unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.8: Machen Sie sich Sorgen, dass ...** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
1. ... Sie arbeitslos werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... neue Technologien Sie überflüssig machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.9: Wie oft im Laufe der letzten 12 Monate haben Sie daran gedacht Ihren Beruf aufzugeben?**
 nie   
 einige Male im Jahr   
 einige Male im Monat   
 einige Male in der Woche   
 jeden Tag

**B.10: Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit...**

(Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	sehr zufrieden	zu- frieden	unzu- frieden	sehr un- zufrieden
1. ... Ihren Berufsperspektiven?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... den Leuten, mit denen Sie arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... den körperlichen Arbeitsbedingungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... der Art und Weise, wie Ihre Abteilung geführt wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... der Art und Weise, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... den Herausforderungen und Fertigkeiten, die Ihre Arbeit beinhaltet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte geben Sie für die folgenden Fragen an, wie sehr diese auf Sie zutreffen.

	völlig unzu- treffend	weitgehend unzu- treffend	eher unzu- treffend	teils, weiteils	weitgehend zutreffend	eher zutreffend	völlig zutreffend
1. Am Arbeitsende fühle ich mich oft erschöpft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich habe gelegentlich ein Gefühl innerer Leere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich brauche oft Kraft, um meinen inneren Widerwillen gegen die Arbeit zu überwinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich habe manchmal unbegründete Angst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Meine Stimmung schwankt häufig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich habe oft den Eindruck, nicht alles schaffen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich fühle mich gehetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Durch die Arbeit bin ich oft gereizt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich fühle mich manchmal wie ausgebrannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ich glaube, dass die Arbeitsbelastungen zu Ehe- (Partner-) und Familienproblemen in meinem Leben beigetragen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ich kann nach der Arbeit gut abschalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Den ganzen Tag mit Menschen zu arbeiten, ist wirklich eine Strapaze für mich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die meisten Menschen fühlen sich hin und wieder durch sehr unterschiedliche Beschwerden beeinträchtigt.

Im Folgenden haben wir eine Reihe solcher Beschwerden zusammengestellt. Bitte kreuzen Sie auf der Skala für jede Aussage an, wie sehr sie für Sie in den letzten 4 Wochen zutrifft.

	traf sehr zu	traf deutlich zu	traf etwas zu	traf nicht zu
1. Kritik verletzte mich, beschäftigte mich mehr als früher.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich hatte Nacken- oder Schulterschmerzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich litt unter Kurzatmigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich hatte das Gefühl, dass mir meine Schwierigkeiten über den Kopf wachsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ich hatte ständig Angst etwas Falsches zu tun oder zu sagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mir fehlte die innere Beziehung zu meinen Mitmenschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mir war oft zum Weinen zumute.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Enttäuschungen beschäftigten mich sehr lange.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ich litt unter Übelkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Freunde und Bekannte schienen mich nicht mehr zu verstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Am Liebesleben war ich kaum noch interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Anderen Leuten ging es besser als mir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ich empfand keine Freude mehr an Spielen und Freizeitbeschäftigungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich verspürte Stiche oder Schmerzen in der Brust.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ich fühlte mich matt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ich hatte immer wieder unerwünschte Gedanken, die mich nicht losließen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ich hatte oft das Gefühl, Dinge vergessen zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Dunkelheit oder große Höhen versetzten mich in Aufregung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die folgenden Fragen beziehen sich auf mögliche Belastungen durch kritische Situationen im Kunden- /Publikumsverkehr. Bitte geben Sie die Häufigkeiten pro Zeitraum an, und beziehen Sie Ihre Angaben auf die **letzten 12 Monate**.

Damit Ihnen die Beantwortung der folgenden Fragen leichter fällt, ist im Folgenden erst ein kur-zes Beispiel eingefügt, das Ihnen zeigt, wie sie die Fragen einfach und schnell bearbeiten können. Sie überlegen sich die Häufigkeit pro Zeitraum, geben dann die Zahl an und machen ein Kreuz für den gewünschten Zeitraum. In diesem Beispiel kam im letzten Jahr ein Vorfall circa 3mal pro Monat vor. Falls einer der Vorfälle sich noch nie ereignet hat kreuzen Sie bitte in der letzten Spalte "noch nicht vorgekommen" an.

**Beispiel:**

Wie häufig kommt es vor, dass Kunden...

mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen

1. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden *im Haus* randallieren? (z.B. Türen knallen, im Flurbereich Türen oder Einrichtungsgegenstände beschädigen, Scheiben beschädigen, Schilder abreißen, Gegenstände herum werfen etc.)  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
2. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden *in Ihrem Bürozimmer* randalieren? (z.B. Schreibtisch abräumen, Telefon/Computer zerstören, Schreibtische umkippen etc.)  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
3. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden alkoholisiert oder unter Drogeneinfluss das JobCenter besuchen?  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
4. Ist es vorgekommen, dass Kunden mit Selbstverletzung bzw. Selbstmord gedroht haben? Falls ja, wie häufig?  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
5. Ist Ihnen bekannt, dass Kunden während oder nach dem Besuch im JobCenter sich selbst verletzt haben? (z.B. mit dem Messer, durch Verbrennungen, mittels Schusswaffen etc.) Wenn ja, wie oft?  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
6. Ist es vorgekommen, dass Kunden nach oder während dem Besuch in Ihrem Job-Center, Selbstmord begangen haben? Falls ja, wie häufig?  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
7. Wie häufig sind *Ihre Kolleginnen und Kollegen* verbalen Aggressionen von Kunden ausgesetzt? (z. B. Kunde schreit herum, beleidigt, beschimpft etc.)  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
8. Wie häufig sind Sie verbalen Aggressionen von Kunden ausgesetzt? (z. B. Kunde schreit herum, beleidigt, beschimpft, schreit Sie persönlich an etc.)  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
9. Wie häufig werden *Ihre Kolleginnen und Kollegen* von Kunden bedroht? (z.B. mit Brandanschlag oder Mord drohen, Erpressungen, anonyme Briefe etc.)  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
10. Wie häufig werden Sie von Kunden bedroht? (z.B. mit Brandanschlag oder Mord drohen, mit einer Waffe bedrohen, Erpressungen, anonyme Briefe etc.)  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
11. Wie häufig werden *Ihre Kolleginnen und Kollegen* körperlich von Kunden angegriffen? (z.B. angerempelt, getreten oder geschlagen, mit Gegenständen beworfen, durch Schlagwaffen, Schusswaffen, Messer, Beil, Sprühen ätzender Flüssigkeiten etc. angegriffen)  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
12. Wie häufig werden Sie *persönlich* körperlich von Kunden angegriffen? (z.B. angerempelt, getreten oder geschlagen, mit Gegenständen beworfen, durch Schlagwaffen, Schusswaffen, Messer, Beil, Sprühen ätzender Flüssigkeiten angegriffen)  mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen

13. Wie häufig kommt es vor, dass *Kolleginnen oder Kollegen* sexuellen Aggressionen von Kunden ausgesetzt sind? (z.B. anstarren, hinterher pfeifen, anzügliche Witze reißen, anzügliche Bemerkungen über Figur oder Aussehen machen etc.)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
14. Wie häufig kommt es vor, dass Sie sexuellen Aggressionen von Kunden ausgesetzt sind? (z.B. anstarren, hinterher pfeifen, anzügliche Witze reißen, anzügliche Bemerkungen über Figur oder Aussehen machen etc.)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
15. Wie häufig kommt es vor, dass *Kolleginnen oder Kollegen* von Kunden körperlich sexuell belästigt werden? (z.B. Kunden grapschen, berühren oder streifen den Körper bzw. im speziellen Brust, Beine, Po etc.)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
16. Wie häufig kommt es vor, dass Sie von Kunden körperlich sexuell belästigt werden? (z.B. Kunden grapschen, berühren oder streifen Ihren Körper bzw. im speziellen Brust, Beine, Po etc.)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
17. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden wenig oder keine Bereitschaft zur Mitarbeit zeigen? (z.B. sich weigern den Anweisungen eines Mitarbeiters folge zu leisten)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
18. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden sich weigern mit einem Mitarbeiter zu sprechen? (z.B. Fragen nicht beantworten oder benötigte Auskünfte verweigern)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
19. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden sich weigern ein bestimmtes Verhalten auszuführen? (z.B. Unterlagen nicht zurückschicken; Schreiben nicht beantworten)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
20. Wie häufig kommt es vor, dass wichtige telefonische Kontaktaufnahmen seitens der Kunden unterbleiben? (z.B. Person ruft nicht an, um Termin abzusagen oder Person wollte noch etwas abklären und sich dann wieder melden, tut dies aber nicht)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
21. Wie häufig kommt es vor, dass sich ein Kunde ungerechtfertigt über einen Mitarbeiter beschwert? (z.B. bei Kollegen oder beim Vorgesetzten)   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
22. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden üble Gerüchte über Mitarbeiter verbreiten?   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
23. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden eine/n Dritten beauftragen einen Mitarbeiter zu bedrohen?   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen
24. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden eine/n Dritten beauftragen einen Mitarbeiter zu verletzen?   mal pro  Tag  Woche  Monat  Jahr  
 noch nicht vorgekommen

**Bitte beantworten Sie die Fragen 25 - 32 nur, wenn Sie mindestens einmal am Arbeits-platz von Kunden angegriffen oder belästigt wurden, sonst weiter mit Frage 33!**

25. Führt eine oder mehrere der vorhergehenden Angriffe mindestens zu einer...

- ... Krankmeldung (ohne Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung)?  ja  nein Falls ja, wie lange?   Tage
- ... Krankmeldung (mit Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung)?  ja  nein Falls ja, wie lange?   Tage
- ... medizinischen Behandlung?  ja  nein Falls ja, wie lange?   Tage
- ...therapeutischen Behandlung?  ja  nein Falls ja, wie lange?   Tage

26. Sind die medizinischen Folgen bis heute andauernd?  ja  nein

27. Sind die psychischen Folgen bis heute andauernd?  ja  nein

**Bitte kreuzen sie an, welche Aussagen für Sie zutreffen**

**Führt ein oder mehrere Angriffe dazu, dass...**

- |   | nie                      | gelegentlich             | oft                      | ständig                  |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 28. ...Sie sich immer wieder unwillkürlich daran erinnern müssen?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. ...Sie generell wachsamer, ängstlicher oder angespannter sind?                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. ...Sie vermeiden an den Angriff/die Angriffe zu denken und darüber zu sprechen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. ...Sie sich durch den Angriff/die Angriffe ständig belastet fühlen?             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

32. Welche Maßnahmen unternahm das JobCenter, nachdem Sie persönlich von Kunden angegriffen wurden? (Mehrfachnennung möglich)

- keine Maßnahmen, da der Vorfall nicht  keine Maßnahmen, obwohl der Vorfall gemeldet wurde
- Unfallanzeige wurde erstattet  andere Mitarbeiter wurden über den Vorfall unterrichtet
- Kunde erhielt Hausverbot  Angriff wurde zur Anzeige gebracht

- |  | nie                      | gelegentlich             | oft                      | ständig                  |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 33. Fühlen Sie sich insgesamt an Ihrem Arbeitsplatz bedroht bzw. unsicher?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Sprechen Sie mit Ihren Kolleginnen/Kollegen Abwesenheiten ab?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Verständigen Sie sich gegenseitig, wenn Sie verdächtige Vorkommnisse und Personen feststellen?                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Wissen Ihre Kolleginnen/Kollegen, wo Sie notfalls erreichbar sind?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Wird der Personenverkehr über den Haupteingang abgewickelt?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. Wird die Anmeldepflicht am Empfang von den Besuchern eingehalten?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. Ist das Zutrittskontrollsystem wirksam?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 40. Werden Ihnen Besucher telefonisch gemeldet?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. Schließen Sie Ihr Büro auch bei kurzfristiger Abwesenheit ab?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. Sind Gegenstände, die als Waffe eingesetzt werden könnten (Scheren, Brieföffner etc.) unter Verschluss aufbewahrt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. Sind die Möblierung und die Sitzordnung bei einer Beratung so gewählt, dass Ihr Fluchtweg gesichert ist?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. Können Sie sich, wenn Sie sich bedroht fühlen ein Notrufsystem einsetzen?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

45. Ist die Abgrenzung zwischen öffentlich begehbaren und internen (z.B. Aktenhaltung, Kopierräume, Sozialräume) Bereichen wirksam?  ja  nein
46. Sind Ihre Sicherheitsanlagen funktionstüchtig?  ja  nein
47. Sind Ihre Türbeschläge, Schlösser, Schließ-Systeme sicher?  ja  nein
48. Besitzen Sie ein Alarmierungsmittel, das leicht zugänglich ist?  ja  nein
49. Wissen Sie, dass Sie sprengstoffverdächtige Gegenstände nicht anfassen, schütteln, werfen, brechen oder öffnen dürfen und den Fundort sofort verlassen und sichern müssen?  ja  nein
50. Wissen Sie, dass verdächtige Sendungen (ohne oder mit verdächtigen Absenderangaben) nicht geöffnet werden dürfen?  ja  nein
51. Besitzen Sie Mittel zur Abwehr von Angriffen (z.B. Pfefferspray, Reizgas, Elektroschocker), welche für Sie leicht erreichbar sind?  ja  nein
52. Sind Sie geschult worden?  ja  nein

Wenn ja, worin?  z.B. im Deeskalationstraining  z.B. in Maßnahmen zur Konfliktlösung

Sonstiges

53. Kennen Sie die abgesprochenen Verhaltensregeln und wissen Sie was im Notfall zu tun ist?  ja  nein
54. Arbeiten Sie an einem Einzelarbeitsplatz /Einzelbüro?  ja  nein

**Anmerkungen:**

Falls Sie uns - in Ergänzung der vorangestellten Fragen - weitere Informationen, Anmerkungen oder auch Kritik mitteilen möchten, dann bitten wir Sie hier um Ihre Äußerungen:

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

## Fragebogen Zweiterhebung



Sehr geehrte Mitarbeiterin, sehr geehrter Mitarbeiter,

das JobCenter ... beteiligt sich seit geraumer Zeit an einem Projekt gegen Gewalt am Arbeitsplatz. Die Geschäftsführung und Personalvertretung unterstützen dieses Projekt und möchten damit einen wichtigen Beitrag zum Schutz vor Übergriffen und zur Reduzierung von Arbeitsbelastungen bei der Arbeit leisten.

Nachdem nun die Ersterhebung ausgewertet und erste Maßnahmen abgeschlossen oder auf den Weg gebracht wurden möchten wir gerne wissen, ob sich Ihre Arbeitssituation verändert hat. Wie angekündigt wollen wir Sie daher erneut befragen. Ihre persönliche Meinung ist uns wichtig. Denn: Sie sind wichtige Expertinnen und Experten für die Belastungen am Arbeitsplatz und Ihre eigene Gesundheit. Die Befragung ist anonym. Sie wird nicht als Kontroll- oder Überwachungsinstrument eingesetzt. Auswertungen, die Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte zulassen, werden nicht durchgeführt.

Der Fragebogen besteht aus drei Teilen. Im ersten Teil geht es um allgemeine soziodemographische Daten. Im zweiten Teil geht es um allgemeine Belastungsfaktoren bei der Arbeit. Im dritten Teil wird nach Ihren Erfahrungen hinsichtlich Übergriffe durch Kunden gefragt.

### **Die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn alle mitmachen!**

Die Beteiligung an der Ersterhebung war sehr groß. Etwa zwei Drittel der Belegschaft haben sich daran beteiligt. Dafür möchten wir uns bei Ihnen bedanken und Sie bitten sich erneut an der Befragung zu beteiligen. Für eine breite Auswertung ist eine hohe Teilnehmerquote von großer Bedeutung. Schicken Sie den Fragebogen also auch dann ab, wenn Sie einzelne Fragen nicht beantworten können oder wollen. Beantworten Sie nach Möglichkeit alle Fragen, auch wenn Ihnen die Beantwortung manchmal schwierig erscheinen sollte. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Überlegen Sie daher nicht erst, welche Antwort „den besten Eindruck“ machen könnte, sondern antworten Sie so, wie es für Sie persönlich zutrifft.

### **Befragungsgrundsätze**

für die Umfrage gelten folgende Grundsätze

- die Befragung ist **anonym**, also ohne Namensangabe,
- die Teilnahme an der Befragung ist **freiwillig** und
- der **Datenschutz hat oberste Priorität**, d.h. die in den Fragebögen enthaltenen Daten werden bei der Auswertung nicht bezüglich Einzelpersonen ausgewertet. Gruppen unter zwölf Personen werden nicht ausgewertet, um keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen zuzulassen. Weder die Unfallkasse noch die ARGE kommt in Kontakt mit den Fragebögen. Die Auswertung erfolgt durch ein unabhängiges Institut.

Es geht also ausschließlich darum, generelle Aussagen und Einschätzungen zu Ihrem Bereich zu erhalten.

Die Bearbeitungszeit dieses Fragebogens beträgt ca. 20–30 Minuten. Der Befragungszeitraum ist zwischen dem .....

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

**Anonymität durch Verschlüsselung! Bitte füllen Sie die Kästchen aus.**

Um bei den Befragungen Ihre Anonymität wahren zu können, haben wir ein Schema entwickelt, mit dem Sie Ihre Identität verschlüsseln können. Auf diese Weise können wir Ihre Angaben aus zwei Zeitpunkten vergleichen, ohne zu wissen, von wem sie stammen. Dieser Schlüssel ist aus folgenden Angaben zu erstellen:

- Dritter Buchstabe im Vornamen der Mutter
- Zweiter Buchstabe im Vornamen des Vaters
- Erster Buchstabe Ihres Geburtsortes
- Zweiter Buchstabe im Mädchenname der Mutter
- Dritter Buchstabe Ihres Sternzeichens
- Letzter Buchstabe Ihres Geburtsortes
- Dritter Buchstabe Ihres Geburtsmonats

**Zunächst möchten wir Sie bitten, uns einige allgemeine Fragen zu beantworten.**

1. Ich bin

- männlich
- weiblich

2. Altersangabe

- bis 20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 und älter

3. Mein derzeitiger Einsatzbereich:

- Standorte (bitte ergänzen)
- Eingangsbereich
- Leistungsservice
- Markt + Integration
- Sonstige
- Teamassistenz
- Fachassistenz
- Sachbearbeitung
- pAp / Fallmanagement
- Führungskraft
- Sonstige

4. Wie lange üben Sie Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit im JobCenter schon aus?

I\_\_I\_\_I Jahre      I\_\_I\_\_I Monate      (bitte eintragen)

5. Haben Sie eine vergleichbare berufliche Tätigkeit (z.B. im Arbeitsamt, Sozialamt, Jugendamt, etc...) vor diesem Zeitraum bereits ausgeführt?

- ja
- nein

wenn Sie ja angekreuzt haben, wie lange haben Sie diese **vorherige** vergleichbare Tätigkeit ausgeführt?

I\_\_I\_\_I Jahre      I\_\_I\_\_I Monate      (bitte eintragen)

6. Wie ist Ihr Anstellungsverhältnis?

- befristet BA
- befristet Kommune
- unbefristet BA
- unbefristet Kommune

## Angaben zur Arbeit und Tätigkeit

**Die folgenden Fragen betreffen die quantitativen Anforderungen bei Ihrer Arbeit.**  
(Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
1. Müssen Sie sehr schnell arbeiten?					
2. Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich auftürmt?					
3. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?					
4. Müssen Sie Überstunden machen?					

**Die folgenden Fragen betreffen die emotionalen Anforderungen bei Ihrer Arbeit.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
5. Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?					

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
6. Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit emotional eingebunden?					
7. Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?					
8. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?					
9. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?					

**Die folgenden Fragen betreffen das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
10. Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.					
11. Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.					
12. Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen der Anforderungen meiner Arbeit liegen.					
13. Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.					
14. Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern.					

**Die folgenden Fragen betreffen Ihre Einflussmöglichkeiten bei der Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
15. Haben Sie großen Einfluss auf Ihre Arbeit?					
16. Haben Sie Einfluss darauf, mit wem Sie arbeiten?					
17. Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?					
18. Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?					

**Die folgenden Fragen betreffen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)**

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
19. Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?					

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
20. Verlangt es Ihre Arbeit, dass Sie die Initiative ergreifen?					
21. Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?					
22. Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei Ihrer Arbeit anwenden?					

**Die folgenden Fragen betreffen die Bedeutung der Arbeit.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
23. Ist Ihre Arbeit sinnvoll?					
24. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?					
25. Fühlen Sie sich motiviert und eingebunden in Ihre Arbeit?					

**Die folgenden Fragen betreffen Ihre Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
26. Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?					
27. Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?					
28. Erleben Sie Probleme Ihrer Arbeitsstelle als Ihre eigenen?					
29. Hat Ihre Arbeitsstelle große persönliche Bedeutung für Sie?					

**Die folgende Frage betrifft eine mögliche Belastung durch eine zeitlich befristete Anstellung.** (Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
30. Falls Sie einen zeitlich befristeten Vertrag haben, fühlen Sie sich dadurch belastet?					

**Nun einige Fragen zu Regelungen und Abläufen bei Ihrer Arbeit.**  
(Bitte je eine Angabe pro Zeile)

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie
31. Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?					
32. Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?					
33. Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?					
34. Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?					
35. Machen Sie Dinge bei der Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?					
36. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?					
37. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?					
38. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?					

**Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr unmittelbarer Vorgesetzter...**

(Bitte je eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte die Spalte ganz rechts an)

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß	habe keine Vorgesetzten
39.... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter sorgt?						
40.... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?						
41.... die Arbeit gut plant?						
42.... Konflikte gut löst?						

**Die folgenden Fragen betreffen die soziale Unterstützung bei der Arbeit.**

(Bitte machen Sie eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keine Kollegen oder keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte in der entsprechenden Zeile das Feld ganz rechts an)

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie	habe keine Vorgesetzten/ keine Kollegen
43. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen?						
44. Wie oft sind Ihre Kollegen bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?						
45. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?						
46. Wie oft ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?						

**Die folgenden Fragen betreffen das Gemeinschaftsgefühl bei der Arbeit.** (Bitte machen Sie eine Angabe pro Zeile. Wenn Sie keine Kollegen oder keinen Vorgesetzten haben, kreuzen Sie bitte in der entsprechenden Zeile das Feld ganz rechts an)

	immer	oft	manchmal	selten	nie / fast nie	habe keine Vorgesetzten/ keine Kollegen
47. Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen gut?						
48. Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?						
49. Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?						

**Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit...**

	sehr zu- frieden	zufrieden	unzufrie- den	sehr unzu- frieden
50.... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?				

**Bitte geben Sie für die folgenden Fragen an, wie sehr diese auf Sie zutreffen.**

	völlig unzutreffend	weitgehend unzutreffend	eher unzutreffend	teils, teils	eher zutreffend	weitgehend zutreffend	völlig zutreffend
1. Am Arbeitsende fühle ich mich oft erschöpft.							
2. Ich habe gelegentlich ein Gefühl innerer Leere.							
3. Ich brauche oft Kraft, um meinen inneren Widerwillen gegen die Arbeit zu überwinden.							
4. Ich habe manchmal unbegründete Angst.							
5. Meine Stimmung schwankt häufig.							
6. Ich habe oft den Eindruck, nicht alles schaffen zu können.							
7. Ich fühle mich gehetzt.							
8. Durch die Arbeit bin ich oft gereizt.							
9. Ich fühle mich manchmal wie ausgebrannt.							
10. Ich glaube, dass die Arbeitsbelastungen zu Ehe- (Partner-) und Familienproblemen in meinem Leben beigetragen haben.							
11. Ich kann nach der Arbeit gut abschalten.							
12. Den ganzen Tag mit Menschen zu arbeiten, ist wirklich eine Strapaze für mich.							

Die meisten Menschen fühlen sich hin und wieder durch sehr unterschiedliche Beschwerden beeinträchtigt.

Im Folgenden haben wir eine Reihe solcher Beschwerden zusammengestellt. Bitte kreuzen Sie auf der Skala für jede Aussage an, wie sehr sie für Sie in den letzten 4 Wochen zutraf.

	traf sehr zu	traf deutlich zu	traf etwas zu	traf nicht zu
1. Kritik verletzte mich, beschäftigte mich mehr als früher.				
2. Ich hatte Nacken- oder Schulterschmerzen.				
3. Ich litt unter Kurzatmigkeit.				
4. Ich hatte das Gefühl, dass mir meine Schwierigkeiten über den Kopf wachsen.				
5. Ich hatte ständig Angst etwas Falsches zu tun oder zu sagen.				
6. Mir fehlte die innere Beziehung zu meinen Mitmenschen.				
7. Mir war oft zum Weinen zumute.				
8. Enttäuschungen beschäftigten mich sehr lange.				
9. Ich litt unter Übelkeit				
10. Freunde und Bekannte schienen mich nicht mehr zu verstehen.				
11. Am Liebesleben war ich kaum noch interessiert.				
12. Anderen Leuten ging es besser als mir.				
13. Ich empfand keine Freude mehr an Spielen und Freizeitbeschäftigungen.				
14. Ich verspürte Stiche oder Schmerzen in der Brust.				
15. Ich fühlte mich matt.				
16. Ich hatte immer wieder unerwünschte Gedanken, die mich nicht losließen.				
17. Ich hatte oft das Gefühl, Dinge vergessen zu haben.				
18. Dunkelheit oder große Höhen versetzten mich in Aufregung.				

Die folgenden Fragen beziehen sich auf **mögliche Belastungen durch kritische Situationen im Kunden- / Publikumsverkehr**. Bitte geben Sie die **Häufigkeiten pro Zeitraum** an, und beziehen Sie Ihre Angaben auf die **letzten 12 Monate**.

Damit Ihnen die Beantwortung der folgenden Fragen leichter fällt, ist im Folgenden erst ein kurzes Beispiel eingefügt, das Ihnen zeigt, wie sie die Fragen einfach und schnell bearbeiten können. Sie überlegen sich die Häufigkeit pro Zeitraum, geben dann die Zahl an und machen ein Kreuz für den gewünschten Zeitraum. **In diesem Beispiel kam im letzten Jahr ein Vorfall circa 3-mal pro Monat vor**. Falls einer der Vorfälle sich noch nie ereignet hat kreuzen Sie bitte in der letzten Spalte „noch nicht vorgekommen“ an.

**Beispiel:**

Wie häufig kommt es vor, dass Kunden...	<b>3</b> mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input checked="" type="checkbox"/> <b>Monat</b>	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
---	------------------	------------------------------	--------------------------------	--	-------------------------------	---

Tragen Sie bitte die Häufigkeit pro Zeitraum ein.

1. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden <i>im Haus</i> randalieren? (z.B. Türen knallen, im Flurbereich Türen oder Einrichtungsgegenstände beschädigen, Scheiben beschädigen, Schilder abreißen, Gegenstände herum werfen etc.)	mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
2. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden <i>in Ihrem Bürozimmer</i> randalieren? (z.B. Schreibtisch abräumen, Telefon/ Computer zerstören, Schreibtische umkippen etc.)	mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
3. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden alkoholisiert oder unter Drogeneinfluss das JobCenter besuchen?	mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
4. Wie häufig <i>sind Ihre Kolleginnen und Kollegen</i> verbalen Aggressionen von Kunden ausgesetzt? (z. B. Kunde schreit herum, beleidigt, beschimpft etc.)	mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
5. Wie häufig sind <i>Sie</i> verbalen Aggressionen von Kunden ausgesetzt? (z. B. Kunde schreit herum, beleidigt, beschimpft, schreit Sie persönlich an etc.)	mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
6. Wie häufig werden <i>Ihre Kolleginnen und Kollegen</i> von Kunden bedroht? (z.B. mit Brandanschlag oder Mord drohen, Erpressungen, anonyme Briefe etc.)	mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
7. Wie häufig werden <i>Sie</i> von Kunden bedroht? (z.B. mit Brandanschlag oder Mord drohen, mit einer Waffe bedrohen, Erpressungen, anonyme Briefe etc.)	mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen

							men
8. Wie häufig werden Ihre Kolleginnen und Kollegen körperlich von Kunden angegriffen? (z.B. angerempelt, getreten oder geschlagen, mit Gegenständen beworfen, durch Schlagwaffen, Schusswaffen, Messer, Beil, Sprühen ätzender Flüssigkeiten etc. angegriffen)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
9. Wie häufig werden Sie persönlich körperlich von Kunden angegriffen? (z.B. angerempelt, getreten oder geschlagen, mit Gegenständen beworfen, durch Schlagwaffen, Schusswaffen, Messer, Beil, Sprühen ätzender Flüssigkeiten angegriffen)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
10. Wie häufig kommt es vor, dass Kolleginnen oder Kollegen sexuellen Aggressionen von Kunden ausgesetzt sind? (z.B. anstarren, hinterher pfeifen, anzügliche Witze reißen, anzügliche Bemerkungen über Figur oder Aussehen machen etc.)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
11. Wie häufig kommt es vor, dass Sie sexuellen Aggressionen von Kunden ausgesetzt sind? (z.B. anstarren, hinterher pfeifen, anzügliche Witze reißen, anzügliche Bemerkungen über Figur oder Aussehen machen etc.)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
12. Wie häufig kommt es vor, dass Kolleginnen oder Kollegen von Kunden körperlich sexuell belästigt werden? (z.B. Kunden grapschen, berühren oder streifen den Körper bzw. im speziellen Brust, Beine, Po etc.)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
13. Wie häufig kommt es vor, dass Sie von Kunden körperlich sexuell belästigt werden? (z.B. Kunden grapschen, berühren oder streifen Ihren Körper bzw. im speziellen Brust, Beine, Po etc.)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
14. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden wenig oder keine Bereitschaft zur Mitarbeit zeigen? (z.B. sich weigern den Anweisungen eines Mitarbeiters folge zu leisten)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
15. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden sich weigern mit einem Mitarbeiter zu sprechen? (z.B. Fragen nicht beantworten oder benötigte Auskünfte verweigern)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
16. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden sich weigern ein bestimmtes Verhalten auszuführen? (z.B. Unterlagen nicht zurückschicken; Schreiben nicht beantworten)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
17. Wie häufig kommt es vor, dass wichtige telefonische Kontaktaufnahmen seitens der Kunden unterbleiben? (z.B. Person ruft nicht an, um Termin abzusagen oder Person wollte noch et-		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen

was abklären und sich dann wieder melden, tut dies aber nicht)							men
18. Wie häufig kommt es vor, dass sich ein Kunde ungerechtfertigt über einen Mitarbeiter beschwert? (z.B. bei Kollegen oder beim Vorgesetzten)		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen
19. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden üble Gerüchte über Mitarbeiter verbreiten?		mal pro	<input type="checkbox"/> Tag	<input type="checkbox"/> Woche	<input type="checkbox"/> Monat	<input type="checkbox"/> Jahr	<input type="checkbox"/> noch nicht vorgekommen

**Bitte beantworten Sie die Fragen 20 – 27 nur, wenn Sie mindestens einmal am Arbeitsplatz von Kunden angegriffen oder belästigt wurden, sonst weiter mit Frage 28!**

20. Führte eine oder mehrere der vorhergehenden Angriffe mindestens zu einer...			
... Krankmeldung (ohne Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung)?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	falls ja, wie lange?  _ _  Anzahl in Tagen
... Krankmeldung (mit Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung)?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	falls ja, wie lange?  _ _  Anzahl in Tagen
... medizinischen Behandlung?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	falls ja, wie lange?  _ _  Anzahl in Tagen
...(psycho-)therapeutischen Behandlung/Beratung?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	falls ja, wie lange?  _ _  Anzahl in Tagen
21. Sind die medizinischen Folgen bis heute andauernd?	<input type="checkbox"/> Ja		<input type="checkbox"/> Nein
22. Sind die psychischen Folgen bis heute andauernd?	<input type="checkbox"/> Ja		<input type="checkbox"/> Nein

**Führte ein oder mehrere Angriffe dazu, dass... Bitte kreuzen sie an, welche Aussagen für Sie zutreffen**

23. ...Sie sich immer wieder unwillkürlich daran erinnern müssen?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
24. ...Sie generell wachsamer, ängstlicher oder angespannter sind?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
25. ...Sie vermeiden an den Angriff/ die Angriffe zu denken und darüber zu sprechen?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
26. ...Sie sich durch den Angriff/ die Angriffe ständig belastet fühlen?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
27. Welche Maßnahmen unternahm das JobCenter, nachdem Sie persönlich von Kunden angegriffen wurden? (Mehrfachnennung möglich)	<input type="checkbox"/> keine Maßnahmen, da der Vorfall nicht gemeldet wurde <input type="checkbox"/> keine Maßnahmen, obwohl der Vorfall gemeldet wurde <input type="checkbox"/> Unfallanzeige wurde erstattet <input type="checkbox"/> andere Mitarbeiter wurden über den Vorfall unterrichtet			

	<input type="checkbox"/> Kunde erhielt Hausverbot <input type="checkbox"/> Angriff wurde zur Anzeige gebracht
--	--

**Bitte hier weiter!**

28. Fühlen Sie sich insgesamt an Ihrem Arbeitsplatz bedroht bzw. unsicher?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
29. Sprechen Sie mit Ihren Kolleginnen / Kollegen Abwesenheiten ab?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
30. Sind Gegenstände, die als Waffe eingesetzt werden könnten (Scheren, Brieföffner etc.) unter Verschluss aufbewahrt?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
31. Sind die Möblierung und die Sitzordnung bei einer Beratung so gewählt, dass Ihr Fluchtweg gesichert ist?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
32. Können Sie sich, wenn Sie sich bedroht fühlen ein Notrufsystem einsetzen?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
33. Ist die Abgrenzung zwischen öffentlich begehbaren und internen (z.B. Aktenhaltung, Kopierräume, Sozialräume) Bereichen wirksam?	<input type="checkbox"/> nie	<input type="checkbox"/> gelegentlich	<input type="checkbox"/> oft	<input type="checkbox"/> ständig
34. Besitzen Sie ein Alarmierungsmittel, das leicht zugänglich ist?	<input type="checkbox"/> Ja		<input type="checkbox"/> Nein	
35. Kennen Sie angesprochene Verhaltensregeln?	<input type="checkbox"/> Ja		<input type="checkbox"/> Nein	
36. Wissen Sie was im Notfall zu tun ist?	<input type="checkbox"/> Ja		<input type="checkbox"/> Nein	

**Anmerkungen:**

Falls Sie uns – in Ergänzung der vorangestellten Fragen – weitere Informationen, Anmerkungen oder auch Kritik mitteilen möchten, dann bitten wir Sie hier um Ihre Äußerungen:

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**

Tabelle 6: Überblick über die COPSOQ-Items

<p>Quantitative Anforderungen</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich eine starke Belastung der Betroffenen, sind also hier als inhaltlich negativ zu betrachten. Niedrige Werte (unter 45) weisen darauf hin, dass die Belastung unterdurchschnittlich ist, sie können also als positiv eingeschätzt werden.</p>	B.1.1. Müssen Sie sehr schnell arbeiten?
	B.1.2. Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich auftürmt?
	B.1.3. Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?
	B.1.4. Müssen Sie Überstunden machen?
<p>Emotionale Anforderungen</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich eine starke Belastung der Betroffenen, sind also hier als inhaltlich negativ zu betrachten. Niedrige Werte (unter 45) weisen darauf hin, dass die Belastung unterdurchschnittlich ist, sie können also als positiv eingeschätzt werden.</p>	B.1.5. Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?
	B.1.1. (2.Teil) Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit emotional eingebunden?
	B.1.2. (2.Teil) Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?
<p>Anforderungen, Emotionen zu verbergen</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich eine starke Belastung der Betroffenen, sind also hier als inhaltlich negativ zu betrachten. Niedrige Werte (unter 45) weisen darauf hin, dass die Belastung unterdurchschnittlich ist, sie können also als positiv eingeschätzt werden.</p>	B.1.3. (2.Teil) Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?
	B.1.4. (2.Teil) Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurückzuhalten?
<p>Work-(family)-privacy-conflict</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich eine starke Belastung der Betroffenen, sind also hier als inhaltlich negativ zu betrachten. Niedrige Werte (unter 45) weisen darauf hin, dass die Belastung unterdurchschnittlich ist, sie können also als positiv eingeschätzt werden.</p>	B.2.1. Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.
	B.2.2. Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen
	B.2.3. Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen der Anforderungen meiner Arbeit liegen
	B.2.4. Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen
	B.2.5. Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern
<p>Einfluss bei der Arbeit (mittel)</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich ein großes Ausmaß an Einfluss bei der Arbeit, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf einen ge-</p>	B.3.1. Haben Sie großen Einfluss auf Ihre Arbeit?
	B.3.2. Haben Sie großen Einfluss darauf, mit wem Sie arbeiten?

<p>ringen Einfluss bei der Arbeit hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.3.3. Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?
	B.3.4. Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?
<p>Entwicklungsmöglichkeiten (mittel)</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich, dass Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit in einem großen Ausmaß gegeben sind, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf geringe Entwicklungsmöglichkeiten bei der Arbeit hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.4.1. Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?
	B.5.1. Verlangt es Ihre Arbeit, dass Sie die Initiative ergreifen?
	B.5.2. Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?
	B.5.3. Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei Ihrer Arbeit anwenden?
<p>Bedeutung der Arbeit</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich ein großes Ausmaß an Sinnhaftigkeit/Bedeutung der Arbeit, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf eine geringe Bedeutung der Arbeit für die Betroffenen hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.5.4. Ist Ihre Arbeit sinnvoll?
	B.5.5. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?
	B.5.6. Fühlen Sie sich motiviert und eingebunden in Ihre Arbeit?
<p>Verbundenheit mit Arbeitsplatz (commitment)</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich ein großes Ausmaß an Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf eine geringe Verbundenheit der Betroffenen mit ihrem Arbeitsplatz hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.5.7. Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?
	B.5.8. Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?
	B.5.9. Erleben Sie Probleme Ihrer Arbeitsstelle als Ihre eigenen?
	B.5.10. Hat Ihre Arbeitsstelle große persönliche Bedeutung für Sie?
<p>Rollenklarheit</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich ein großes Ausmaß an Rollenklarheit am Arbeitsplatz, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf eine geringe Rollenklarheit am Arbeitsplatz hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.6.3. Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?
	B.6.4. Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?
	B.6.5. Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?
	B.6.6. Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?
<p>Rollenkonflikte</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich viele Rollenkonflikte der Betroffenen, sind also hier als negativ einzuschätzen. Niedrige</p>	B.6.7. Machen Sie Dinge bei der Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?
	B.6.8. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?

<p>Werte (unter 45) weisen darauf hin, dass das Ausmaß an Rollenkonflikten am Arbeitsplatz unterdurchschnittlich ist, sie können also als positiv eingeschätzt werden.</p>	B.6.9. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?
	B.6.10. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?
<p>Führungsqualität (mittel)</p> <p>„Bitte schätzen Sie ein, in welchem Maß Ihr unmittelbarer Vorgesetzter...“</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich hohe Führungsqualität des Vorgesetzten, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf geringe Führungsqualität hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.7.1... für gute Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt.
	B.7.2... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst.
	B.7.3.... die Arbeit gut plant.
	B.7.4... Konflikte gut löst.
<p>Soziale Unterstützung</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich viel soziale Unterstützung, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf geringe soziale Unterstützung hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.8.1. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen?
	B.8.2. Wie oft sind Ihre Kollegen bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?
	B.8.3. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?
	B.8.4. Wie oft ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?
<p>Gemeinschaftsgefühl</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich ein hohes Ausmaß an Gemeinschaftsgefühl, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf wenig Gemeinschaftsgefühl hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.8.9. Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen gut?
	B.8.10. Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?
	B.8.11. Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?
<p>Arbeitszufriedenheit (kurz)</p> <p>Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich ein hohes Ausmaß an Arbeitszufriedenheit, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf geringe Arbeitszufriedenheit hin, sind also negativ zu bewerten.</p>	B.11.7. ... Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände?

## Exkurs Emotionsarbeit

Ärger, Wut, Mitgefühl – JobCenter-Arbeit ist Emotionsarbeit. Oft erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber einen Konflikt: Sie wollen (und sollen) ihre tatsächlich erlebten Gefühle gegenüber den Klienten nicht zeigen. Der Grund: das Verhältnis zum Klienten würde die sachlich-nüchterne Behörden-Ebene verlassen und ins Persönliche gehen. Also versuchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so sachlich wie möglich zu bleiben – auch wenn sie sich anders fühlen. Auf lange Sicht gesehen ist das aber nicht gesund. Denn Gefühle zu verbergen, unabhängig vom tatsächlichen emotionalen Zustand, bedeutet Stress und Entfremdung von der eigenen Person und kann bis zum Burnout führen. Einfach ausgedrückt: Sich über längere Zeit nett und freundlich zu geben, obwohl man innerlich vor Wut kocht, macht krank.

Hier beginnt die Emotionsarbeit. Für die Beschäftigten gibt es zwei Wege, das Emotionsdilemma aufzulösen. Erste Möglichkeit: Gefühle gänzlich vermeiden. Das bedeutet, eine emotionale Distanz zum Kunden aufzubauen und persönliche Bedürfnisse des Kunden zu ignorieren, sofern sie nicht dem Arbeitsauftrag im Sinne des Gesetzes entsprechen. In diesem Falle machen die Beschäftigten nur das Nötigste, um die gesetzlichen Ansprüche des Kunden und die engen Vorgaben der Institution zu erfüllen. Das Rollenverhalten ist sachlich, nüchtern und distanziert. Die Folge: Zwar kann die emotionale Distanz eine emotionale Unstimmigkeit verhindern, die Wirkung auf die Interaktion mit den Kunden ist aber nicht unproblematisch. Sie ermuntert die Kunden ebenfalls zu distanzierterem, sachlichem und auch unhöflichem Verhalten. Eine Atmosphäre der gegenseitigen Geringschätzung begünstigt aber aggressive Handlungen bis hin zur Gewaltanwendung durch den Kunden.

Zweite Möglichkeit: Man handelt im Einklang mit seinen Gefühlen. Das bedeutet, sich auf die Sorgen und Nöte des Kunden einzulassen und zu versuchen, das bestmögliche Ergebnis für ihn zu erzielen. Das Rollenverhalten ist zugewandt, mitfühlend sowie sachlich und emotional engagiert. Durch die gesetzlichen Vorschriften ist der Handlungsspielraum bei der Gewährung von Leistungen nach dem HARTZ-IV-Gesetz für die Beschäftigten aber extrem eingeschränkt. Die Folge: Der Beschäftigte nimmt viel Arbeit auf sich und riskiert seine psychische Gesundheit, ohne dem Kunden wirklich ausreichend helfen zu können.

In einer gesonderten Auswertung wurde diese Situation genauer untersucht. Zwei Fragen sollten geklärt werden: Wie wirkt sich die unterschiedliche emotionale Beteiligung der Beschäftigten auf ihre wahrgenommenen Belastungen aus? Und wie hängen die Anforderungen, Gefühle zu verbergen, mit gewalttätigen Übergriffen durch Kunden zusammen? Die Vermutung war, dass

durch den erlebten Stress eine Überforderungssituation auftritt, die letztlich Eskalationen begünstigt. Dazu wurden zwei Fragenkomplexe des COPSOQ näher betrachtet: „Anforderungen, Emotionen zu verbergen“ und „Erlebte emotionale Anforderungen“.

Identifiziert wurden vier verschiedene Gruppen. Sie unterscheiden sich durch einen zunehmenden Konflikt hinsichtlich der Anforderung an das Verbergen von Emotionen und dem Erleben von Emotionen im Kundenkontakt:

a) wenig emotionale Zurückhaltung und geringe emotionale Belastung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich nicht übermäßig gezwungen, ihre Emotionen im Kundenkontakt zu kontrollieren, gleichzeitig erleben sie eher selten oder weniger stark ausgeprägt Emotionen im Kundenkontakt.

b) wenig emotionale Zurückhaltung und hohe emotionale Belastung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich nicht übermäßig gezwungen, ihre Emotionen im Kundenkontakt zurückzuhalten, sie erleben aber häufig beziehungsweise deutlich ausgeprägt Emotionen im Kundenkontakt.

c) starke emotionale Zurückhaltung und geringe emotionale Belastung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich übermäßig gezwungen, ihre Emotionen im Kundenkontakt zurückzuhalten, gleichzeitig erleben sie eher selten oder weniger stark ausgeprägt Emotionen im Kundenkontakt.

d) starke emotionale Zurückhaltung und hohe emotionale Belastung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich übermäßig gezwungen, ihre Emotionen im Kundenkontakt zurückzuhalten, gleichzeitig erleben sie aber auch häufig beziehungsweise deutlich ausgeprägt Emotionen im Kundenkontakt.

Die Vermutungen wurden bestätigt. Erstens: Je stärker sich die Beschäftigten emotional zurückhalten, desto größer ist das Risiko für psychosomatische Symptome und Burnout. Die Ergebnisse sind eindeutig. Die Werte für psychosomatische Symptome und Burnout steigen von Gruppe zu Gruppe an. Gruppe 4 weist einen Mittelwert von 6,55 auf der Skala für psychosomatische Symptome auf (0,78 Standardeinheiten über dem Durchschnitt). Und die Burnout-Skala ist mit einem Mittelwert von 7,64 bereits 1,3 Standardeinheiten über dem Durchschnitt. Interessant ist, dass in den stärker belasteten Gruppen mehr Personen, die schon lange in vergleichbarer Tätigkeit sind, und mehr Angehörige der Markt- und Integrationsabteilungen zu finden

sind. Offensichtlich führt Berufserfahrung nicht automatisch zu mehr Gelassenheit im Umgang mit den Kunden.

Zweitens: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Emotionen kontrollieren, sind nicht weniger von Übergriffen betroffen als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Emotionen ausleben. Vielmehr sind gerade Beschäftigte mit einer hohen wahrgenommenen Anforderung, Gefühle zu verbergen bei gleichzeitig hohem Belastungsempfinden besonders von aggressiven und verweigernden Kunden betroffen. Ein Zeichen dafür, dass die Emotionskontrolle nicht mehr gelingt. Dies sind aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den längsten Verweilzeiten im Beruf. Wenn sie sich aber dadurch auszeichnen, dass sie ihre Emotionen nicht mehr ausreichend kontrollieren können, liegt es ebenso nahe, dass sie in schwierigen Situationen selbst ungewollt zu einer Eskalation beitragen. Das höhere Übergriffsrisiko wäre also eine Folge der emotionalen Dissonanz und Überforderung, die kontinuierlich über die Gruppen zunimmt.

Entscheidend ist, dass eine fortgesetzte Überforderung in Form emotionaler Dissonanz zu einer Risikoakkumulation für die Gesundheit der Betroffenen führt. Eine ausreichende Emotionskontrolle gelingt nur sehr wenigen Personen. Gruppe 3 umfasst nur 12 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Gruppe weist zwar kein erhöhtes Risiko für Übergriffe, aber erhöhte Werte bei den psychosomatischen und Burnout-Symptomen auf. Gruppe 2 (25 %) weist bereits erhöhte Werte beim Burnout auf, wenn auch die anderen Parameter noch im unbedenklichen Bereich liegen. Weitgehend unberührt von dieser Problematik sind dagegen 35 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die keinerlei Risiko aufweisen. Dies sind aber diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit noch nicht so lange ausüben.

Fazit: Die Kontrolle von Emotionen dient in JobCentern nicht nur der Erstellung des Produkts Dienstleistung als solches, sie hat auch die Funktion des Schutzes vor Übergriffen. Doch häufig missglückt die Emotionskontrolle und stellt dann ein hohes Risiko für Übergriffe dar. Zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss der Arbeitgeber die Rahmenbedingungen der Tätigkeit so gestalten, dass ein wirksames Emotionsmanagement möglich ist. Dazu gehört eine klare Geschäftspolitik, einschließlich des Rollenbildes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Verwaltungs- und Betreuungstätigkeit) sowie die Auswahl geeigneten Personals und dessen Schulung (vgl. Manz & Hetmeier, 2010).

## **Exkurs Statistik**

Zum besseren Verständnis der Ergebnisse werden zunächst die Systematik des Fragebogens und die wichtigsten statistischen Begriffe erläutert. Als Beispiel dient der COPSOQ-Fragebogen

(Copenhagen Psychosocial Questionnaire). Mit diesem Instrument werden die Belastungen durch die Arbeit erfasst. Die Fragen werden durch ankreuzen in einer fünfstelligen Tabelle beantwortet. Jeder Antwortstufe wird ein Wert zugeordnet. Bei der Auswertung werden die Punkte aller Fragen dieser Unterkategorie aus allen Fragebogen zusammengezählt. Daraus wird der Durchschnittswert, der Mittelwert für das Unterthema „Quantitative Anforderungen“ errechnet. In einem weiteren Schritt wird dieser Durchschnittswert mit einem statistischen Verfahren transformiert, so dass am Ende Punktwerte zwischen 10 und 100 herauskommen können. Dieser Durchschnittswert wird dann verglichen mit der Norm.

Ein Mittelwert kann auf verschiedene Weise entstehen: Hat man beispielsweise vier Antworten mit dem Wert 50, ergibt das einen Mittelwert von 50 (Rechnung:  $50 + 50 + 50 + 50 = 200$ , geteilt durch vier). Aber auch zwei Antworten mit Null Punkten und zwei mit 100 Punkten ergibt im Durchschnitt 50 (Rechnung:  $0 + 0 + 100 + 100 = 200$ , geteilt durch vier). Im ersten Beispiel waren die Antworten alle sehr ähnlich. Im zweiten Beispiel unterscheiden sich die oberen und unteren Werte extrem. Deswegen ist noch ein Maß wichtig: die Standardabweichung. Sie gibt an, wie stark die einzelnen Antworten vom Mittelwert abweichen, also, wie stark sie sich voneinander unterscheiden. Eine große Standardabweichung bedeutet große Unterschiede in den Antworten, eine kleine Abweichung bedeutet geringe Unterschiede.

Alle Unterthemen des COPSOQ-Fragebogens sind so geeicht, also normiert, dass der Mittelwert bei 50 Punkten liegt. Eine Standardabweichung beträgt 10 Punkte. Innerhalb einer Standardabweichung nach oben oder nach unten vom Mittelwert liegen 68,2 % aller Fälle. Das heißt: 68,2 % der Menschen haben Werte zwischen 40 und 60 im Fragebogen. Die Abbildung 27 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

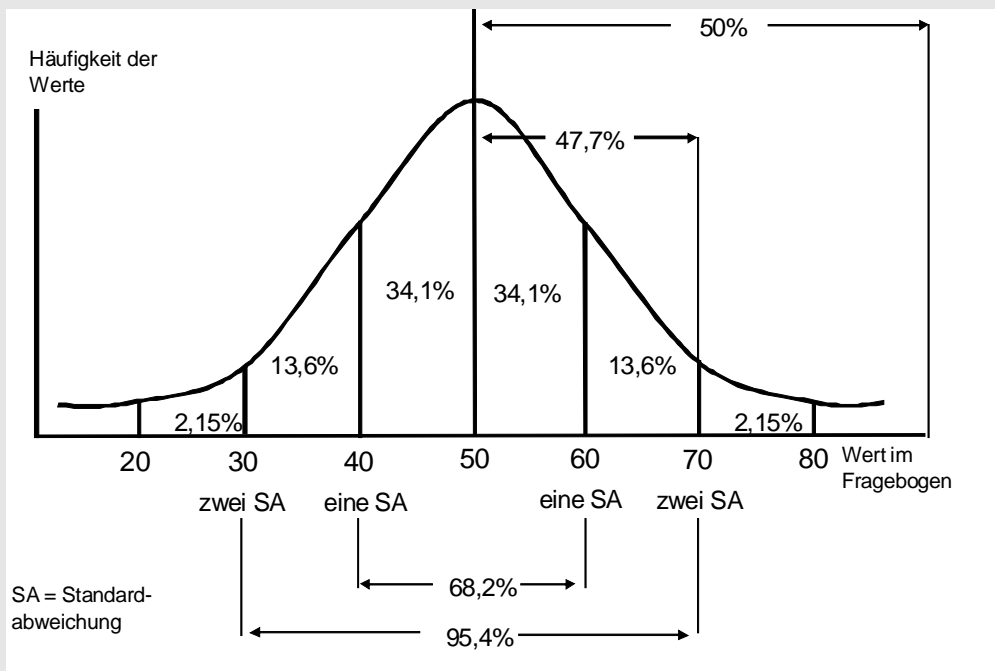


Abbildung 27: Standardabweichung des COPSOQ-Fragebogens

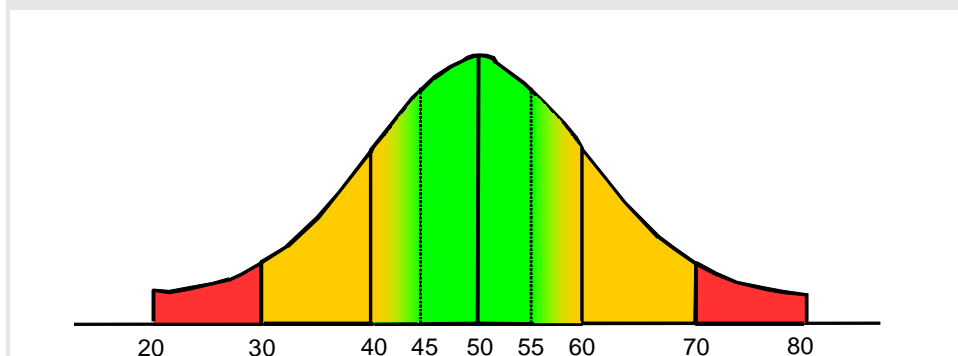


Abbildung 28: Ampelmodell

Dazu ein Beispiel: Der Mittelwert eines IQ-Tests liegt bei 100, die Standardabweichung bei 15. 68,3 % der Testpersonen haben also einen Wert von 85 bis 115 ( $100 \pm 1$  Standardabweichung). 95,5 % der Werte der Befragung liegen im Bereich von 70 bis 130. Das bedeutet für die Praxis: Von 100 Menschen haben gut 95 Menschen einen IQ-Wert zwischen 70 und 130. Nur 2,5 % haben einen höheren oder einen niedrigeren Wert.

Für das COPSOQ-Beispiel (Mittelwert = 50, Standardabweichung = 10) bedeutet das: In der Vergleichsgruppe für das JobCenter liegen 68,3 % der Menschen zwischen 40 und 60. Liegen die Werte außerhalb von 40 und 60 kann von einem starken, bedeutenden Zusammenhang ausgegangen werden. Im „abba“-Projekt wird davon ausgegangen, dass schon Werte ab 45 und 55 (eine halbe Standardabweichung) in der Auswertung berücksichtigt werden müssen. Der Grund: Bereits in diesem Bereich können die Belastungen für die Betroffenen starke Auswirkungen haben. In Abbildung 28 sind die Grenzwerte noch einmal bildlich dargestellt. Rote Werte bedeuten: die Menschen geben an, extrem belastet zu sein. Dringender Handlungsbedarf ist angezeigt. Gelbe Werte bedeuten: die Menschen sind belastet und benötigen mittelfristig Entlastung.

Die Fragebögen BHD (Stress, Burnout) und KÖPS (körperliche und psychische Symptome) sind so geeicht, dass der Mittelwert fünf beträgt. Die Standardabweichung ist zwei. Der kritische Bereich beginnt also bei vier beziehungsweise bei sechs, einer halben Standardabweichung. Bereits in diesem Bereich, können Belastungen für Betroffenen deutliche Auswirkungen haben.