Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

Zwischenbericht

Arbeitsbelastungen und Bedrohungen am Arbeitsplatz

abba

arbeitsbelastungen und bedrohungen in arbeitsgemeinschaften nach hartz IV

ein gemeinschaftsprojekt von unfallversicherungsträgern der öffentlichen hand

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

Zwischenbericht

Impressum

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
Katrin Päßler
Unfallkasse Nordrhein-Westfalen
Viola Erckens
Gemeinde-Unfallversicherungsverband Hannover
Landesunfallkasse Niedersachsen
Heike Arndt
Unfallkasse Berlin

Redaktion:
Martin Eibes Kommunikationsdesign, Wiesbaden

Herausgeber:
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
Fockensteinstraße 1
81539 München
Telefon: +49/089/62272-0
Fax: +49/089/62272-111
Internet: www.dguv.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ... **3**
Abkürzungsverzeichnis ... **5**
Tabellenverzeichnis ... **5**
Abbildungsverzeichnis ... **6**
Vorwort ... **7**
Zusammenfassung abba ... **10**
1. Einleitung ... **14**
2. Das Projekt abba ... **16**
2.1. Struktur ... 16
2.2. Konzept ... 17
2.3. Ziele ... 17
2.4. Methodik ... 18
2.5. Datenschutz ... 23
Exkurs: Begriffsbestimmung zentraler Grundsicherungsaufgaben und -strukturen ... **23**
3. Ergebnisse ... **26**
3.1. Soziodemographische Daten ... 26
Exkurs Statistik ... **28**
3.2. Belastungsprofile (COPSOQ-Fragebogen) ... 34
Exkurs: Arbeitszufriedenheit ... **40**
3.3. Emotionale Erschöpfung (BHD) und Psychosomatische Beschwerden (KÖPS) ... 43
Exkurs Emotionsarbeit ... **44**
3.4. Zusammenhangsanalysen zwischen Belastungsfaktoren und Beanspruchungsfolgen ... 48
3.5. Formen der Bedrohung (FOBIK-Fragebogen) ... 50
3.6. Folgen von Übergriffen ... 53
3.7. Sicherheits- und kriminaltechnisch relevante Auswertungen ... 54
3.8. Organisationsfragebogen ... 55
3.9. Begehungen ... 55
Exkurs: Zur Varianz zwischen den Standorten ... **55**
Zusammenfassung Ergebnisse ... **58**
3.10. Interpretation der Ergebnisse ... 60
4. Stand der Umsetzungen ... **64**
4.1. Allgemein ... 64

4.2. Nordrhein-Westfalen ... 64
4.2.1. Welche Partner sind am Projekt beteiligt? ... 64
4.3.2. Wie gestaltete sich die Kontaktaufnahme zu den Praxispartnern? ... 66
4.2.3. Wie ist das Projekt vor Ort organisiert? ... 67
4.2.4. Wie ist der aktuelle Projektstand? ... 68
4.2.5. Von der Analyse zur Umsetzung ... 69
4.2.6. Ergebnisse der Arbeitsplatzbegehungen ... 71
4.2.7. Ausgewählte Maßnahmen ... 74
4.2.8. Bisherige Erfahrungen in NRW ... 77
4.3. Rheinland-Pfalz ... 78
4.3.1. Welche ARGEn sind beteiligt? ... 78
4.3.2. Wie gestaltete sich die Kontaktaufnahme? ... 78
4.3.3. Wie wurde das Projekt vor Ort organisiert? ... 79
4.3.4. Wie ist der aktuelle Stand der Umsetzungen? ... 80
4.3.5. Welche Rolle spielt der Koordinator vor Ort? ... 80
4.3.6. Wie sind die Steuerkreise und die anschließenden Arbeitsgruppen organisiert? ... 81
4.3.7. Wie steht es allgemein mit dem Arbeitsschutz in den ARGEn? ... 81
4.3.8. Welche Maßnahmen wurden / werden durchgeführt? ... 82
4.3.9. Meinungen, Anregungen, Frage- und Problemstellungen ... 84
4.4. Niedersachsen ... 85
4.4.1. JobCenter Region Hannover – Die Anfänge ... 85
4.4.2. Start in das Projekt abba ... 86
4.4.3. Bisheriger Projektverlauf ... 86
4.4.4. Aktueller Projektsachstand ... 87
4.4.5. Anmerkungen zum Arbeitsschutz ... 89
4.5. Interpretation Projektumsetzung ... 90
4.6. Konkrete „Produkte“ ... 93
Exkurs: Aachener Modell ... 94
4.7. Transfermodelle ... 95
Zusammenfassung der Projektstände und Maßnahmen ... 96
5. Diskussion ... 97
5.1. Hinweise aus Sicht des Arbeitsschutzes ... 98
5.1.1. Verantwortung ... 98
5.1.2. Sicherheitskonzept ... 98
5.1.3. Grenzen der Zuständigkeit der Unfallversicherungsträger ... 99
5.2. Politische Rahmenbedingungen und Arbeitsbelastungen ... 99
5.2.1. Problemfelder und Empfehlungen für Maßnahmen in den ARGEn ... 101
5.2.2. Verantwortung und Initiative der Geschäftsführung ... 104
5.3. Ausblick ... 105

6. Literatur 106
7. Anhang 108
7.1. Fragebogen 108

Abkürzungsverzeichnis

ARGE	Arbeitsgemeinschaft (Jobcenter)
ARE	Alarmierungssoftware der Bundesagentur für Arbeit
AZ	Arbeitszufriedenheit
BA	Bundesagentur für Arbeit
BHD	Beanspruchungsscreening für Humandienstleistungen
BUK	Bundesverband der Unfallkassen
COPSOQ	Copenhagen Psychosocial Questionaire
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
FOBIK	Formen der Bedrohung im Kundenverkehr
Hartz IV	Arbeitslosengeld II
KÖPS	Fragebogen für körperliche, psychische und soziale Beeinträchtigungen
KRIPO	sicherheits- und kriminaltechnischer Fragebogen
SBG VII	Siebtes Buch Sozialgesetzbuch
SiGe	Sicherheit und Gesundheit
UK Bund	Unfallkasse des Bundes
UK NRW	Unfallkasse Nordrhein-Westfalen
UK RLP	Unfallkasse Rheinland-Pfalz
GUV	Gemeindeunfallversicherungsverband

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Methodik 18
Tabelle 2: Arge (inkl. Rücklauf)..... 26
Tabelle 3: Belastungsprofile 34
Tabelle 4: Formen der Bedrohung..... 51

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Überblick Projektstruktur 16
Abb. 2: Geschlecht (N=2126) 27
Abb. 3: Alter (N=1755) 27
Abb. 4: Tätigkeiten (N=1984) 28
Abb. 5: Standardabweichung des COPSOQ - Fragebogens 29
Abb. 6: Der COPSOQ–Fragebogen als Ampelmodell 30
Abb. 7: Quantitative Anforderungen und Arbeitszufriedenheit 35
Abb. 8: Emotionale Anforderungen und Anforderungen, Emotionen zu verbergen 36
Abb. 9: Einfluss bei der Arbeit, Bedeutung der Arbeit und Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz 36
Abb. 10: Rollenklarheit und Rollenkonflikte 37
Abb. 11: Quantitative Anforderungen, work-privacy-conflict und Rollenkonflikte nach Tätigkeiten 39
Abb. 12: Einfluss bei der Arbeit und Bedeutung der Arbeit nach Tätigkeiten 40
Abb. 13: Formen der Arbeits(un)zufriedenheit (N=44) 42
Abb. 14: emotionale Erschöpfung (BHD) und psychosomatische Beschwerden (KÖPS) 43
Abb. 15: emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden nach Tätigkeiten 44
Abb. 16: Folgen von Übergriffen in % (N=500) 53
Abb. 17: emotionale Erschöpfung (BHD) nach (Über-)Standorten 56
Abb. 18: Beispiel für emotionale Erschöpfung (BHD) nach Unterstandorten einer ARGE (exemplarisch) 57
Abb. 19: quantitative Anforderungen und work-family-conflict nach (Über-)Standorten 57
Abb. 20: Beispiel für work-family-privacy-conflict nach Unterstandorten 58
Abb. 21: Belastungsmodell 60
Abb. 22: Praxispartner der Unfallkasse NRW 65
Abb. 23: Projektstruktur (UK NRW) 67
Abb. 24: Projektstand Frühjahr 2009 (Unfallkasse NRW) 69
Abb. 25: Von der Analyse zur Maßnahmenplanung (Unfallkasse NRW) 70

Vorwort

Schon bald nach Einrichtung der Institutionen zur Bearbeitung des Arbeitslosengeldes 2 im Rahmen des HARTZ-IV-Gesetzes wurden teils spektakuläre Übergriffe auf Mitarbeiter bekannt. Die Auswertung von Unfallmeldungen durch die Unfallkasse des Bundes verwies auf teilweise extreme Formen von Übergriffen, bis hin zu Bedrohungen mit Messern, Äxten und Schusswaffen. Insgesamt 3,7 % aller Unfallmeldungen der Bundesagentur im Vergleichszeitraum hatten psychisch extrem belastende Ereignisse zum Gegenstand. Dabei wurden hauptsächlich Ereignisse gemeldet, bei denen es zu einer körperlichen Schädigung kam. Erfahrungen aus anderen Bereichen wie etwa psychiatrischen Kliniken zeigen, dass die Anzahl der Übergriffe ohne körperliche Schädigung deutlich höher liegen als die gemeldeten Unfälle mit Körperverletzungen. Es ist also von einer hohen Dunkelziffer auszugehen. Zudem zeigte sich, dass Mitarbeiter in Arbeitsagenturen auch unterhalb der Schwelle für Übergriffe alltäglich erhöhten psychischen und sozialen Belastungen ausgesetzt waren.

Die Vorarbeiten zum abba-Projekt reichen zurück bis ins Jahr 2005. Auf Anfrage der Unfallkasse des Bundes hat sich das zuständige Referat des damaligen Bundesverbandes der Unfallkassen (BUK) mit der Frage beschäftigt, wie mit der zunehmend berichteten Gewalt durch Kunden in Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, speziell den ARGEn, aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes umgegangen werden könnte.

Im Vordergrund standen folgenden Fragen:

Welche Bedeutung haben diese Beobachtungen für die Gesundheit der Mitarbeiter?
Was ist über vergleichbare Arbeitsplätze bekannt?
Lassen sich gezielte Präventionsmaßnahmen ableiten?
Welche Präventionsmaßnahmen sind erfolgreich?
Wie lassen sich wirksame Präventionsmaßnahmen ökonomisch einsetzen?

Diese Fragen sollten in einem praxisorientierten Projekt der Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand bearbeitet werden.

Dabei war schon von vorne herein klar, dass diese Problematik in einem politisch äußerst schwierigen Bereich angesiedelt ist. Zum einen stand die Frage der Zukunft der ARGEn im Raum und, obwohl durch das Verfassungsgerichtsurteil von Dezember 2007 eine Mischverwaltung als verfassungswidrig beurteilt wurde, ist die Zukunft der ARGEn immer noch nicht geregelt. Zum anderen sind genau aus Gründen der Mischverwaltung auch seitens des Arbeitsschutzes mehrere Unfallversicherungsträger für die Mitarbeiter/-innen der ARGEn zuständig. Die Unfallkasse des Bundes für die Bediensteten der Bundesagentur für Arbeit und die Unfallkassen und Gemeindeunfallversicherungsverbände für die Beschäftigten der Kommunen. Beamte dagegen genießen Unfallversicherungsschutz gemäß Beamtenversorgungsgesetz.

Zur Vorbereitung des Projekts waren daher eine Reihe von organisatorischen Maßnahmen erforderlich:

- Es wurde eine Projektbeschreibung erarbeitet und der Konferenz der Präventionsleiter vorgelegt
- Es wurden Kooperationsverträge zwischen den beteiligten Unfallversicherungsträgern und dem Bundesverband der Unfallkassen erarbeitet und unterzeichnet
- Es wurden Kooperationsverträge der für die kommunal Beschäftigten zuständigen Unfallversicherungsträger und der Unfallkasse des Bundes unterzeichnet
- Das Projektkonzept wurde im Rahmen mehrerer Sitzungen der Koordinatoren der Unfallversicherungsträger und der Projektleitung beim Bundesverband der Unfallkassen abgestimmt und ein Zeitplan erarbeitet
- Eine Broschüre „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ wurde durch die Projektleitung erarbeitet. Sie dient als Leitfaden für die Umsetzung eines „Policy-Konzepts“ in den ARGEn
- Es wurden interessierte Betriebe akquiriert, beraten und Projektvereinbarungen getroffen und vertraglich festgehalten

Das Projekt wurde ausschließlich aus der Sicht der Unfallversicherungsträger heraus konzipiert. Über den unmittelbaren Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus gehende Implikationen hinsichtlich der Organisation der Arbeit in den ARGEn, hinsichtlich Fragen der Qualifikation des Personals, hinsichtlich der Gestaltung der Kundenkontakte oder der Arbeitsumgebung und hinsichtlich politischer Rahmenbedingungen werden in ihrer mittelbaren und unmittelbaren Bedeutung für die Arbeitssicherheit und Gesundheit wahrgenommen und berichtet. Sie dienen als Grundlage für die Information und Beratung der Unternehmen durch die Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand.

Die Ergebnisse des Projekts abba sind für die Unfallversicherungsträger von grundlegender Bedeutung, da das Thema Gewalt am Arbeitsplatz aus Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes stark an Bedeutung gewonnen hat. Übergriffe auf Mitarbeiter sind nicht nur in Jobcentern zu verzeichnen. Auch in privaten und weiteren öffentlichen Verwaltungen wie, Sozialämter, Ausländerbehörden sowie in Kliniken, bei Verkehrsbetrieben wie Bahnen und Bussen sind zunehmend Übergriffe zu verzeichnen. Damit wird der bisherige Schwerpunkt, nämlich Überfälle auf Sparkassen, Filialbetriebe im Einzelhandel, auf Tankstellen und Drogeriemärkte erweitert. Sicher ist diese Auflistung nicht vollständig, denn Gewalt durchdringt viele Gesellschaftsbereiche, von der Familie über die Schule bis ins Berufsleben. In einzelnen Branchen steht bereits jede zehnte Unfallmeldung im Zusammenhang mit einer Gewalttat. Vor allem Pressemeldungen weisen immer wieder auf extreme Formen von Aggression wie Geiselnahme und lebensgefährlicher Verletzung von Mitarbeitern im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit hin. Und es ist davon auszugehen, dass längst nicht alle Gewaltereignisse am Arbeitsplatz auch als Unfälle gemeldet werden. Die Dunkelziffer ist vermutlich sehr hoch. Ein Beispiel dafür sind Übergriffe durch Patienten auf Pflegepersonal. Lange Zeit war es mit dem beruflichen Selbstverständnis von Pflegekräften nicht vereinbar, dass Patienten sie verletzen, beschimpfen oder beleidigen. In der Folge wurden viele Ereignisse nicht berichtet. Inzwischen liegt der Anteil durch Gewalt verursachter gemeldeter Unfälle im Pflegebereich bei fast einem Drittel.

München, Juli 2009. Für das Projekt:

Dr. Rolf Manz, Diana Boden
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
Fockensteinstraße 1, 81539 München

Zusammenfassung abba

Das Projekt abba (Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsagenturen nach Hartz IV) setzte, um in schließlich 12 Arbeitsgemeinschaften durchgeführt werden zu können, einen erheblichen Umfang an Vorgesprächen und schriftliche Informationen voraus, die letztlich in eine umfangreiche schriftliche und mündliche Befragung der Mitarbeiter zu Belastungen, Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen führte. Im Rahmen einer anschließenden Beratung sowie durch die Unterstützung der Unfallversicherungsträger bei der Erarbeitung wurden Maßnahmenschwerpunkte für die ARGEN und deren Unterstandorte abgeleitet. In einem weiteren Schritt wurden zusammen mit dem Projektbeirat, der u. a. Vertreter der Bundesagentur für Arbeit, der Zentralstelle für Arbeitsschutz beim BMI und Geschäftsführer von ARGEN sowie Vertreter der Kommunalverwaltung umfasst, Empfehlungen erarbeitet.

Ergebnisse

Die Mitarbeiter der ARGEN berichten von einer guten Qualität der Führung, einer guten bis sehr guten sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz und einem entsprechend positiven Gemeinschaftsgefühl. In der Folge wird auch eine überdurchschnittliche Arbeitszufriedenheit angegeben.

Allerdings wird auch auf sehr hohe quantitative Anforderungen, und einen teilweise extrem geringen Einfluss bei der Arbeit verwiesen. Auch die Bedeutung der Arbeit wird als mangelhaft erlebt und es wird über teilweise unklare Zuständigkeiten und damit verbundene Rollenkonflikte berichtet. Eine Besonderheit stellen darüber hinaus die hohen Belastungen durch emotionale Aspekte der Arbeit oder die Emotionsarbeit dar. In der Folge erleben die Mitarbeiter der ARGEN eine auffallend geringe Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz.

Hinsichtlich dieser Belastungen ergeben sich aber charakteristische Unterschiede zwischen den Abteilungen Markt und Integration sowie Grundsicherung/Leistung.

Die Ergebnisse der Befragungen zur Bedrohungssituation der Mitarbeiter relativiert das Bild, das aus Pressemeldungen vermittelt werden könnte. Extreme Übergriffe und Gewalttaten, Geiselnahmen und dgl. sind doch eher selten.

Häufig bzw. täglich treten jedoch Schwierigkeiten im Kundenkontakt in Erscheinung, die auf Alkohol und Drogenkonsum von Kunden, verbale Aggressionen wie Schimpfen, Beleidigen, Anschreien und die Verweigerung der Zusammenarbeit zurückzuführen sind. Nahezu wöchentlich kommt es zu Randale in den Gebäuden und zu ungerechtfertigten Beschwerden und Beschuldigungen gegenüber den Mitarbeitern.

Echte Bedrohungen, z.B. mit der Waffe sowie sexuelle Aggressionen, wie Grabschen etc. und die Verbreitung von üblen Gerüchten über die Mitarbeiter sind dagegen selten, sie treten im Durchschnitt etwa monatlich auf.

Hinsichtlich der Beanspruchungsfolgen zeigen sich durchweg erhöhte Werte im Faktor Burnout, der in einzelnen Unterabteilungen auch alarmierende Werte erreicht. Hinsichtlich der Belastung durch psychosomatische Symptome im engeren Sinne, kann davon ausgegangen werden, dass sich die Mitarbeiter insgesamt im Normbereich befinden.

Ein Viertel der Befragten gab an, schon einmal Opfer eines Übergriffs geworden zu sein; ca. 6 % der Opfer mussten sich in medizinische oder therapeutische Behandlung begeben und bei über 10 % sind die psychischen Folgen bis heute andauernd.

Die Ableitung von Themenschwerpunkten für Maßnahmen zur Prävention

Die Auswertungen der Erstbefragung wurden für jeden Standort getrennt durchgeführt, wobei sich u. a. zwischen einzelnen Unterstandorten erhebliche Unterschiede zeigten. Die Ableitung von Maßnahmen gliederte sich demzufolge nach generellen und standortspezifischen Schwerpunkten. Stark vereinfacht können die Maßnahmen wie folgt zusammengefasst werden:

Arbeits- und Gesundheitsschutz: Die Bearbeitung von offensichtlichen Mängeln, die im Rahmen der Begehung festgestellt wurden, Organisation des Arbeitsschutzes, Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen.

Sicherheit/Gewaltfreiheit: Stärkung des Selbstwertgefühls der Mitarbeiter, Maßnahmen zur Reduzierung von Übergriffen, Verbesserung persönlicher Handlungskompetenzen wie Kommunikationsfähigkeiten, Erkennen von und Umgang mit Folgeschäden von Übergriffen, Betreuung durch den Betrieb.

Arbeitsbelastungen und Regulationshindernisse: Organisatorische Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsbelastungen, wie Personalpolitik, qualitativ zureichende Besetzung freier Stellen und die Optimierung von Arbeitsabläufen.

Weitergehende Empfehlungen

Weitergehende Empfehlungen richten sich im Sinne der Information und Beratung an die Geschäftsführer und Trägerinstitution. Sie betreffen in der Mehrzahl Rahmenbedingungen, die indirekt Einfluss auf die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter haben können. Hierzu zählen Beratungen über die Modernisierungen und organisatorische Umsetzung eines Alarmsystems, das Flächenmanagement bezüglich Größe und Gestaltung von Arbeitsplätzen, auch hinsichtlich Fluchtmöglichkeiten (z.B. zweite Tür, Berücksichtigung von Anforderungen an Beratungsarbeitsplätze).

Das deutlich mangelhafte Commitment der Mitarbeiter steht vor allem mit Faktoren wie innerbetrieblichen Regulationshindernissen (Bürokratie), einer Geringschätzung der Arbeit durch andere, oft fehlende Erfolgserlebnisse in der Beratung und einer eher schlechten Bezahlung in Verbindung. Weitere Belastungen ergeben sich auch hinsichtlich der Kommunikation und Arbeitskultur dahingehend, dass in ARGEN als einer Mischverwaltung Personen arbeiten, die beruflich bei der Bundesagentur für Arbeit oder in den Kommunen sozialisiert wurden und darüber hinaus viele Neulinge und befristet Beschäftigte (ca. 30%) hier arbeiten. Für einen Teil der Mitarbeiter stellen die teilweise bei Kunden vorliegenden psychischen und Verhaltensprobleme wie Straffälligkeit, Alkohol, Drogen, psychische Störungen hohe und ungewohnte

Anforderungen dar, gleichzeitig scheint jedoch eine entsprechende Unterstützung wie z.B. Supervision eher die Ausnahme zu sein.

Zusammengenommen zeichnen sich die Arbeitsanforderungen der Sachbearbeiter durch eine hohe Ambiguität aus, diese resultiert aus z. T. widersprüchlichen Anforderungen an den Umgang mit Kunden einerseits (Höflichkeit, Unterstützung) und Verfahrensstrenge andererseits (rigide gesetzliche Vorgaben, Fehlen von Handlungsalternativen), die die Mitarbeiter belasten.

1. Einleitung

Die Gefährdungs- und Gesundheitsentwicklung in Verwaltungen verzeichnet in den letzten Jahren bedenkliche Entwicklungen. So sind die Mitarbeiter in Verwaltungen einer steigenden Zahl von Übergriffen ausgesetzt. Die Bandbreite reicht dabei von einfachen Beschimpfungen über Morddrohungen bis hin zu Schlägen ins Gesicht und Bedrohungen mit Schusswaffen. Auch die meldepflichtigen Unfälle mit „aggressiven Handlungen“ als Unfallursache und „Schockzuständen“ als Unfallfolgen nehmen seit Jahren zu (BUK, 2005). Aktuelle Statistiken zeigen, dass 5,4 % aller Unfallmeldungen aus öffentlichen Betrieben psychisch extrem belastende Ereignisse zum Gegenstand haben. In einzelnen Branchen in den Dienstleistungsbereichen liegt der Anteil durch Gewaltereignisse verursachter Unfallmeldungen inzwischen im zweistelligen Bereich (DGUV, 2008). Die Zahlen machen deutlich, die psychischen Belastungen für die Beschäftigten in den Arbeitsgemeinschaften von Sozial- und Arbeitsämtern sind groß: Zur hohen Arbeitsdichte kommt die Angst vor Übergriffen. Um die Verwaltungen bei der Prävention zu unterstützen, wurde das Projekt „abba“ ins Leben gerufen.

Die Folgen von Gewaltereignissen sind aus Sicht der Unfallversicherungsträger nicht zu vernachlässigen und müssen auch den Verantwortlichen in den Betrieben vor Augen geführt werden. Zwar dürfte der Großteil der vor allem verbal aggressiven Übergriffe ohne erkennbare Folgen verlaufen, in Fällen massiver Gewaltanwendung oder lange anhaltender Bedrohung ist jedoch auch mit zum Teil dramatischen Folgen bis hin zur Posttraumatischen Belastungsstörung und weiteren psychischen Erkrankungen wie Depressionen und Angsterkrankungen zu rechnen (Resick & Maerker, 2003).

Die Arbeitsbelastung der Beschäftigten der ARGEn ist hoch: Die rechtliche Grundlage von Hartz IV ist neu und komplex, die Anspruchsberechnungen sind kompliziert. Dies stellt hohe qualitative Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hinzu kommen strukturelle Probleme: Unterschiedliche Ausbildungen, Qualifizierungen und Gehaltsstrukturen der Beschäftigten sowie häufig wechselnde Vorgesetzte erschweren die Zusammenarbeit. Schwer wiegen auch die Aspekte der zu leistenden Emotionsarbeit, die sich in erster Linie aus dem häufig schwierigen Klientel, fehlendem Raum für die psychischen Probleme der Klienten, starken

emotionalen Belastungen zum Beispiel durch häufige Anfeindungen und dem Zwang ergibt, wahre Emotionen im Kundenkontakt zu verbergen. Und: Hartz IV ist ein wenig geliebtes Gesetz. Gegner kritisieren vor allen Dingen die zu geringen Leistungen. ARGE-Beschäftigte werden von vielen als Vertreter dieser neuen „sozialen Härte“ angesehen.

Kurz: Die Beschäftigten der ARGEn sind besonderen psychischen Belastungen ausgesetzt. Eine Verbesserung der Arbeitssituation und Maßnahmen zum Schutz der Mitarbeiter sind aus Sicht der Unfallversicherungsträger erforderlich.

2. Das Projekt abba

2.1. Struktur

Die Projektleitung und Koordination liegt bei Vertretern der SiGe -Abteilung der DGUV in München. Hier laufen sämtliche Informationen und Handlungsstränge zusammen. Auch die Auswertung der Daten sowie die Präsentation der Ergebnisse erfolgt durch Mitarbeiter der DGUV in München. Die Mitarbeiter der jeweiligen Unfallkassen (Koordinatoren) agieren als direkter Ansprechpartner für die Mitglieds-betriebe (ARGEn). Durch die Teilnahme und Moderation von Steuerkreissitzungen und die aktive Beratung und Betreuung im Hinblick auf Maßnahmen ist eine enge Zusammenarbeit mit den Verwaltungen gewährleistet. Die Zahl der zu betreuenden ARGEn variiert. Die Unfallkasse Berlin nimmt eine beratende Funktion im Koordi-nierungskreis wahr. In regelmäßigen Koordinatorenkreissitzungen werden aktuelle Problemfelder diskutiert und das weitere Vorgehen besprochen. Die Rücksprache und Beratung mit dem Beirat ermöglicht eine distanzierte Auseinandersetzung mit den Kernpunkten des Projekts sowie eine politische Beratung.

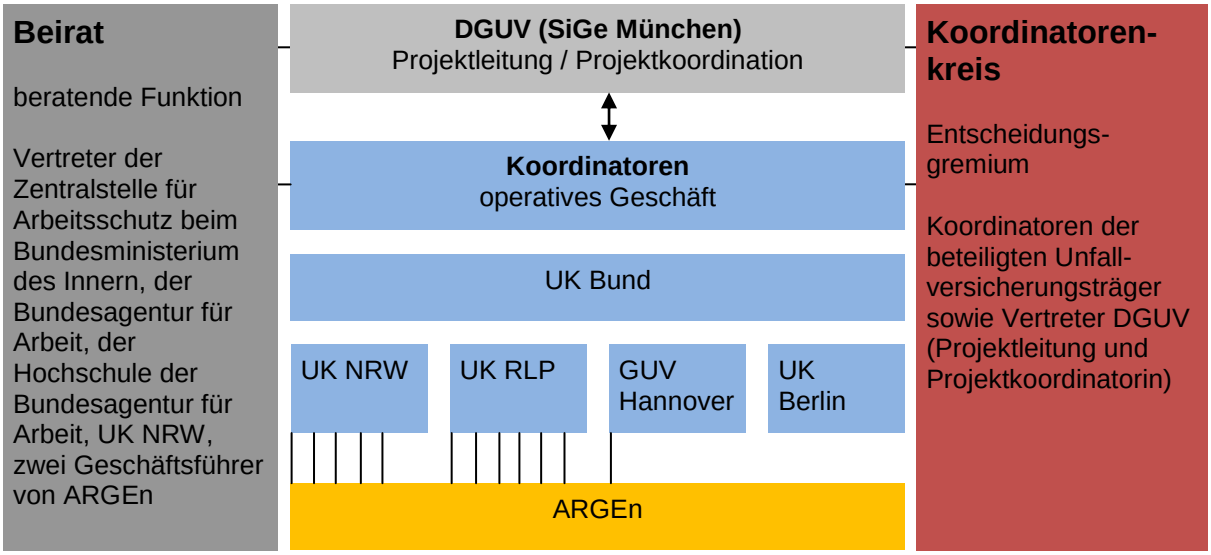

Abb. 1: Überblick Projektstruktur

2.2. Konzept

Das Projekt „abba - Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV“ ist ein Modellprojekt, in dem fünf Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand (Unfallkasse des Bundes, Unfallkasse Rheinland-Pfalz, Unfallkasse Nordrhein-Westfalen, Gemeinde-Unfallversicherungsverband Hannover/Landesunfallkasse Niedersachsen, Unfallkasse Berlin) koordiniert durch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung in enger Zusammenarbeit mit Verwaltungen Maßnahmen gegen Gewalt und psychische Fehlbelastungen erarbeiten.

Die Umsetzung erfolgt in sechs Schritten:

1) Konzeption – Ziele festlegen, Projektstrukturen aufbauen

2) Analyse – Mitarbeiterbefragung-/Interviews, Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Ableitung von Maßnahmen

3) Auswertung – Aufzeigen von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen; Ableitung von Maßnahmen und Interventionsstrategien

4) Maßnahmenumsetzung – Technische, organisatorische und personenbezogene Maßnahmen

5) Überprüfung – Vorher-Nachher-Vergleich, Erfolgsfaktoren ableiten

6) Transfer – Wissen anderen Betrieben zur Verfügung stellen (Beratungsunterlagen, Informationen), Netzwerke bilden, Beispiele guter Praxis ableiten

2.3. Ziele

Im Rahmen des Projekts werden psychische Arbeitsbelastungen und das Übergriffsgeschehen in den ARGEn erfasst und analysiert, Präventionsschwerpunkte abgeleitet und praxisorientierte Maßnahmen umgesetzt. Das Präventionskonzept „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ dient dabei als Handlungsleitfaden. Den Abschluss des Projekts

wird ein Informations- und Wissenstransfer bilden, welcher es allen ARGEn und auch anderen Verwaltungsformen ermöglicht, die im Verlauf des Projekts gewonnenen Erkenntnisse umzusetzen.

2.4. Methodik

Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten der ARGEn wurden mit verschiedenen Instrumenten umfassend und systematisch analysiert.

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, werden strukturelle und organisatorische Bedingungen, Belastungen aus dem Berufsalltag, Belastungs- und Beanspruchungsfolgen sowie spezielle Gefährdungen durch Übergriffe und Bedrohungen erfasst.

Tabelle 1: Überblick Methodik

Schwerpunkte	Messverfahren
Rahmenbedingungen	
Arbeitschutz- und Gesundheitsschutz	Begehung/Checklisten
Organisation	Fragebogen
Belastungen	
- durch die Tätigkeit	COPSOQ (dt. Nübling et al., 2005)
- durch Bedrohungen und Übergriffe	FOBIK (Arnold & Manz, 2007)
Beanspruchungsfolgen	
Emotionale Erschöpfung	BHD (Hacker & Reinhold, 1999)

Schwerpunkte	Messverfahren
Psychosomatische Beschwerden	KÖPS-kurz (Manz, 1998)
Weitere Aspekte	
Kriminalpolizeilich sicherheitsrelevante Aspekte	Fragebogen (Trommer, unveröff.)
Qualitative Angaben	Interviews

Das 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 aus 20 Skalen mit 63 Items in der Kurzversion. Erfasst werden im Selbstrating die Bereiche Anforderungen (quantitative und emotionale), Kontrolle (Einfluss, Selbstbestimmungsgrad, Bedeutung der Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz) und Soziale Beziehungen (Unterstützung, Integration, Führung, Konflikte etc.) sowie Arbeitszufriedenheit. Referenzwerte liegen für über 2.500 Personen, vorwiegend aus Dienstleistungsberufen (z. B. Pflegeberufen, Lehrern, Verwaltungsangestellte, technische Angestellte, Sozialarbeiter) vor. Es werden Normwerte (50 +/- 10) ausgewiesen, die als Vergleichswerte für die vorliegende Studie herangezogen werden.

Formen der Bedrohung im Kundenverkehr (FOBIK)
(Arnold & Manz, 2007)

Der Fragebogen wurde für diese Studie entwickelt, da im deutschsprachigen Raum kein geeignetes Messinstrument zur Erfassung der verschiedenen Arten der Belästigung, Bedrohungen und Übergriffe an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr

existiert. Internationale Skalen wie etwa das Maudsley Violence Questionnaire von Walker (2005) sind als Persönlichkeitsfragebogen konzipiert, sie erlauben nicht die vergleichende Bewertung von Häufigkeit und Schwere erlebter Übergriffe.

Der Fragebogen fußt auf einer Taxonomie von Gewalt nach Buss (1961),
die ***3 Dimensionen*** umfasst.
Gewalt kann

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

ausgeübt werden.

Passive Ausdrucksformen von Aggression sind oft erst als solche zu erkennen, wenn man ein entsprechendes Motiv unterstellt, beispielsweise die Behinderung durch eine Sitzblockade. Die einzelnen Formen von Aggression werden mit je 2 Ausprägungen unterschiedlichen Ausmaßes operationalisiert. 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 von übergriffigem Verhalten wie Belastungen, Beeinträchtigungen, Arztbesuche, Krankschreibungen etc. berücksichtigt. Das Instrument weist insgesamt 35 Items auf. Bislang liegt keine Normierung vor.

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 Burnout verwendet wurde. Sie umfasst 12 Items. Die Skala ist normiert (5 +/-2); es liegen Referenzdaten vor.

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 und damit auf Normen (5 +/-2) nach Alters- und Geschlechtsgruppen (Referenzwerte N = 900 Personen) zugegriffen werden. Erfragt werden typische Beschwerden, wie sie im Rahmen von psychischen Störungen auftreten. Der Fragebogen hat sich als Screening für psychische Erkrankungen bewährt.

Fragebogen KRIPO

Der Kripo-Fragebogen erfasst sicherheits- und kriminaltechnisch relevante Aspekte. Gefragt wird beispielsweise nach der Wirksamkeit von Zutrittskontrollen, Abwesenheitsabsprachen, Funktionstüchtigkeit von Sicherheitsanlagen und der allgemeinen Steuerung der Kundenströme.

Organisationsfragebogen

Der Organisationsfragebogen dient u. a. zur Berechnung der Rücklaufquote bei der Mitarbeiterbefragung. Es werden von der Geschäftsleitung Angaben zur Personalstruktur (Anzahl Mitarbeiter, Abteilungen, Geschlechterverhältnis, Altersstruktur, Qualifikationsstand) und zur Personalbeschaffung zum Zeitpunkt der Erhebung erfragt.

Mitarbeiterinterview

Es handelt sich um ein strukturiertes, halbstandardisiertes Interview mit Fragen zur/zum:

- Tätigkeit
- Arbeitsumfeld/Arbeitsplatz
- Organisation
- Kommunikation
- Arbeitszeitgestaltung
- Betriebliche Aus- und Weiterbildung
- Arbeitnehmervertretung
- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Arbeitsbelastungen
- Übergriffen
- Einschätzung von Präventionsmöglichkeiten
- Arbeitszufriedenheit

Befragt wurden je ARGE 8-13 Mitarbeiter aus allen Bereichen und Hierarchieebenen. Die Dauer der Interviews lag zwischen 45 und 60 Minuten. Sie wurden von geschulten Interviewern durchgeführt. Intention der Interviews war eine persönliche Einschätzung der Mitarbeiter vor Ort, welche eine tief gehendere Interpretation der Ergebnisse ermöglichen sollten.

Betriebs-/Arbeitsplatzbegehungen

Die Betriebsbegehung ist eine gemeinsame Besichtigung von Arbeitsplätzen durch die Arbeitsschutz-Experten des Betriebes. Zur Begehung können bei Bedarf auch außerbetriebliche Fachleute (z. B. Aufsichtspersonen der UV-Träger) herangezogen werden. Betriebsbegehungen konzentrieren sich in erster Linie auf mögliche Unfallgefahren und Belastungen von Beschäftigten. Sie bieten einen guten Überblick, ersetzen jedoch nicht Detailanalysen (Befragung) zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Die Ergebnisse werden – idealerweise – in Begehungsprotokollen festgehalten.

2.5. Datenschutz

Aus datenschutzrechtlichen Gründen wurden die Daten anonymisiert. Es wurde ein Code erhoben, welcher lediglich eine Zuordnung der Zweiterhebung ermöglicht. Dies ist Voraussetzung um mit Hilfe einer Zweiterhebung Veränderungen nachzuweisen. Ein Großteil der Datenerhebung und Dateneingabe und Auswertung wurde voneinander getrennt. Das bedeutet die ausgefüllten Fragebögen wurden von Externen (BGAG Dresden) erfasst (Scann). An die DGUV wurden zur Auswertung nur die dabei erstellten (anonymen) Datensätze als Dateien weitergeleitet. Bei der Auswertung wurde streng darauf geachtet, dass keine Auswertungen für Gruppen unter 12 Fälle vorgenommen werden, wodurch sichergestellt wird, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind.

Exkurs: Begriffsbestimmung zentraler Grundsicherungsaufgaben und -strukturen

Zum Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende sind nach § 6 SGB II die Bundesagentur für Arbeit (BA) und die kreisfreien Städte und Kreise (kommunale Träger) bestimmt. Nach § 44b SGB II soll die Zusammenarbeit möglichst als Arbeitsgemeinschaft (ARGE) erfolgen. Das zentrale Steuerungsgremium der ARGEn ist die Trägerversammlung, zusammengesetzt aus Vertretern der beiden Träger.

Abweichend hiervon wurde in § 6a SGB II insgesamt 69 Kommunen die Möglichkeit eröffnet, die Aufgabe ausschließlich in eigener Trägerschaft zu bewältigen (Optionskommunen oder zugelassene kommunale Träger). Parallel dazu gibt es Modelle einer gescheiterten oder nichtgewollten Zusammenarbeit (Träger in getrennter Aufgabenwahrnehmung), in denen die jeweiligen Träger ihre Aufgaben getrennt wahrnehmen.

Durch das Urteil des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) vom 20. Dezember 2007 ist das Mehrheitsmodell der einheitlichen Aufgabenwahrnehmung von BA und Kommunen in den ARGEn als nicht mit dem Grundgesetz vereinbar erklärt worden. Eine gesetzliche Neuregelung steht bis heute aus.

Da die einzelnen regionalen Grundsicherungsträger weitgehende Gestaltungsfreiheit in der Planung ihrer Abläufe, dem Personalansatz und den Organisationsstrukturen haben, ergibt sich ein sehr heterogenes Bild der Aufgabenwahrnehmung, aus dem für den vorliegenden Bericht nur die zentralen Muster der personalen Dienstleistungen kurz herausgegriffen werden:

Leistungssachbearbeiter/Leistungsservice:

Hierbei handelt es sich um Mitarbeiter, die vornehmlich mit der Prüfung und Bewilligung der existenzsichernden Leistungen (Arbeitslosengeld II, Sozialgeld, Einmalzahlungen, Kosten der Unterkunft) beauftragt sind. In geringer Zahl sind insbesondere bei den zugelassenen kommunalen Trägern Leistungssachbearbeiter auch für das arbeitsmarktbezogene Profiling und die (Sozial-)Anamnese zuständig.

Integrations- oder Vermittlungsfachkräfte, persönliche Ansprechpartner:

sind primär zuständig für sozial- und arbeitsmarktintegrative Aufgaben. Sie bewilligen Lohnkostenzuschüsse, vermitteln in Arbeit oder Ausbildung, organisieren Beschäftigung in sogenannten Arbeitsgelegenheiten (1-€Jobs), verweisen an spezielle

Beratungsstellen (Schuldner-, Sucht- psychosoziale Beratung) oder unterstützen bei der Organisation von Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Insbesondere bei Optionskommunen sind persönliche Ansprechpartner allerdings wesentlich häufiger auch für Teilaspekte existenzsichernden Leistungen zuständig.

Fallmanagement, Fallmanager:

Ein Begriff, der ausschließlich in der Gesetzesbegründung vorkommt und unter dem man Unterschiedliches verstehen kann. 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 der Zielabsprachen besteht. In einem spezialisierten Fallmanagement werden besonders hilfebedürftige Personen besonders qualifizierten Fallmanagern zugeordnet.

Sonstige:

Das „sonstige Personal“ wird benötigt, um die Pflichtleistungen nach § 4 (Leistungssachbearbeitung und Betreuungsaufgaben) administrativ zu erstellen. Hierzu zählen die Führungskräfte der Grundsicherungsstellen, Mitarbeiter, die die einzelnen aktiven Integrationsleistungen im Hintergrund administrieren (z. B. AGH-Sachbearbeiter, Controller, Finanzsachbearbeiter), Mitarbeiter in Eingangszonen, die die Kundenströme steuern sollen, Mitarbeiter in Telefonzentralen (Call Centern) und weitere Bürokräfte. Art der Aufgabenzuweisung und Anzahl der hier eingesetzten Mitarbeiter streuen erheblich und unterliegen im Regelfall den regionalen Entscheidungs- und Geschäftsprozessen.

3. Ergebnisse

3.1. Soziodemographische Daten[1]

Untersucht wurden bundesweit 12 ARGEn und 2.194 Beschäftigte. Die Rücklaufquote der Befragungen lag im Durchschnitt bei 65 % (48 % bis 81 %), was für eine Beschäftigtenbefragung ein sehr gutes Ergebnis ist. Aufgrund des Datenschutzes erfolgte eine Anonymisierung. Die Buchstaben in Tabelle 2 stehen für jeweils eine befragte ARGE.

Tabelle 2: Arge (inkl. Rücklauf)

	ARGE	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Rücklauf
Gültig	**A**	810	36,9	37,3	63 %
	B	163	7,4	7,5	55 %
	C	27	1,2	1,2	81 %
	D	31	1,4	1,4	63 %
	E	173	7,9	8,0	71 %
	F	57	2,6	2,6	48 %
	G	98	4,5	4,5	60 %
	H	222	10,1	10,2	68 %
	I	23	1,0	1,1	74 %
	J	240	10,9	11,0	66 %
	K	88	4,0	4,1	62 %
	L	240	10,9	11,0	66 %
	Gesamt	2172	99,0	100,0	**65 %**
Fehlend	**System**	22	1,0		
Gesamt		2194	100,0		

[1] Aufgrund verschiedener Fragebogenversionen konnten bei den Variablen Alter und Tätigkeit nicht alle Fälle berücksichtigt werden. Erste Ergebnisse wurden bereits in den Zeitschriften Trauma und Gewalt sowie DGUV Forum veröffentlicht.

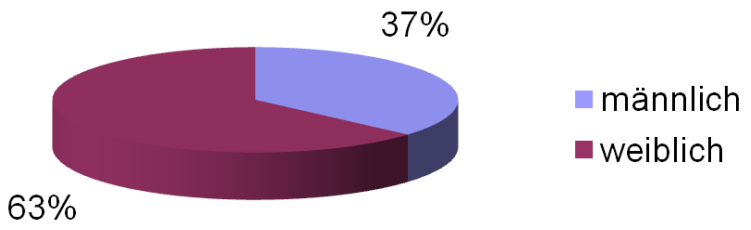

Abb. 2: Geschlecht (N=2126)

Zwei Drittel (63 %) der Befragten sind Frauen.

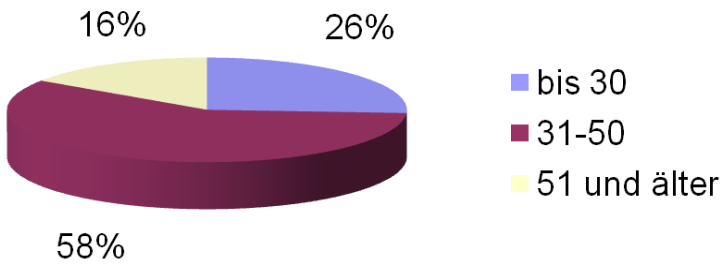

Abb. 3: Alter (N=1755)

Eine genauere Aufschlüsselung des Alters war, aufgrund datenschutzrechtlicher Aspekte in einigen Standorten und daraus resultierend unterschiedlichen Fragebogenversionen, nicht möglich. Erkennbar ist dennoch, dass der Altersdurchschnitt in den ARGEn niedriger ist als in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung. So liegt der Anteil der über 45-Jährigen Mitarbeiter/-innen in der Bundesverwaltung bei 54,9 % und der Anteil der Erwerbstätigen über 45 bundesweit bei 40 %. Aus den Angaben des Organisationsfragebogens geht hervor, dass 31,7 % der ARGE-Mitarbeiter über 45 Jahre alt sind.

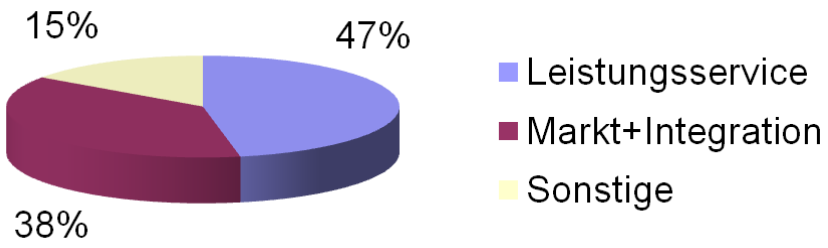

Abb. 4: Tätigkeiten (N=1984)

Das Tätigkeitsspektrum bildet die Realität der ARGEn gut ab. Der Leistungsbereich (47 %) umfasst die Tätigkeiten Fach- bzw. Teamassistenz und Leistungssachbearbeitung. Zu dem Bereich Markt und Integration (38 %) zählen die Tätigkeiten Fallmanager, Teamassistenz und Integrationssachbearbeiter. Ca. 15 % der Befragten arbeitet in sonstigen Bereichen (z. B. Zentrale, Personalbereich, Empfang). Die Stellenbezeichnungen für die verschiedenen Tätigkeiten variieren von ARGE zu ARGE. 9 % der befragten Beschäftigten sind in Führungspositionen tätig.

Zwei Drittel der Befragten (N=1914) war bereits in einer vergleichbaren Tätigkeit angestellt. Dies deutet auf einen breiten Erfahrungshintergrund seitens der Beschäftigten hin. Die Auswertung der soziodemographischen Daten ergab des Weiteren, dass 75 % der Befragten Vollzeit beschäftigt sind und 70 % eine unbefristete Anstellung haben. Somit haben 30 % der Mitarbeiter befristete Verträge.

Exkurs Statistik

Zum besseren Verständnis der Ergebnisse soll zunächst die Systematik des Fragebogens und die wichtigsten statistischen Begriffe erläutert werden. Als Beispiel dient der COPSOQ–Fragebogen. Damit 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 10-100 herauskommen können. Dieser Durchschnittswert wird dann verglichen mit der Norm.

Nun kann ein Mittelwert auf verschiedene Weise entstehen: Hat man bspw. 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. Abbildung 5 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

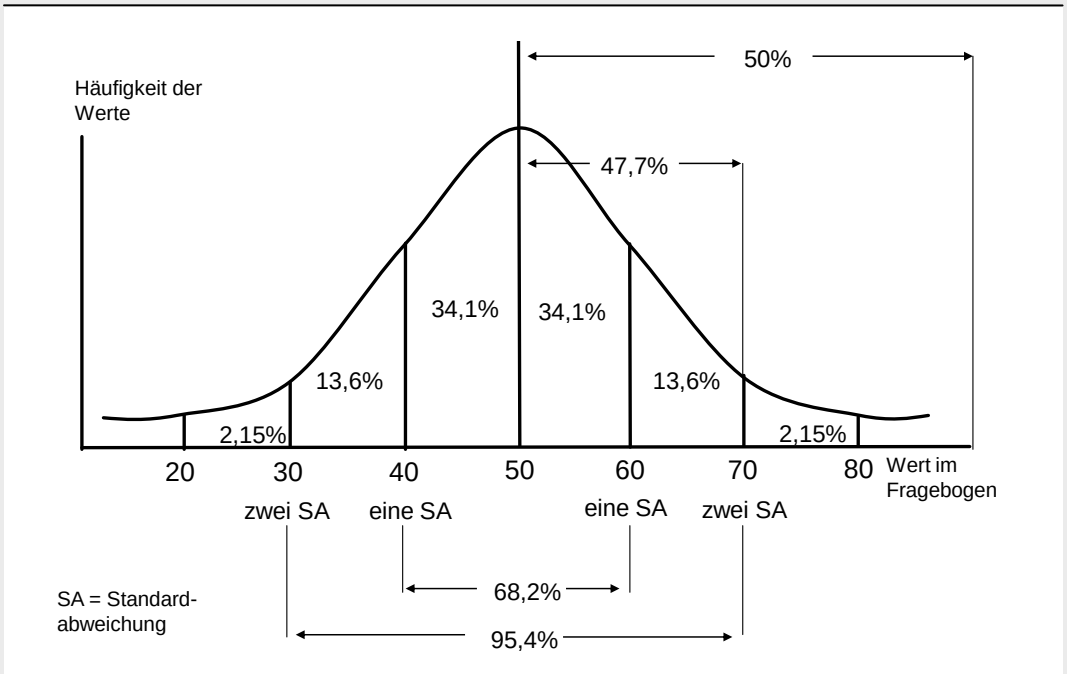

Abb. 5: Standardabweichung des COPSOQ - Fragebogens

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 +/-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 gehen wir davon aus, 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 6 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.

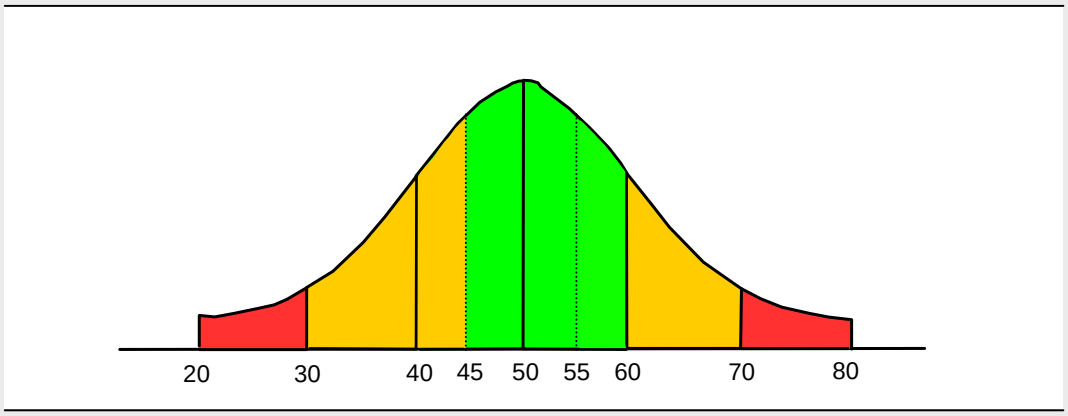

Abb. 6: Der COPSOQ–Fragebogen als Ampelmodell

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

Im Folgenden wird zu den jeweiligen COPSOQ–Variablen erklärt, was die numerischen Werte inhaltlich bedeuten:

1) Quantitative Anforderungen: 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.

2) Emotionale Anforderungen: 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.

3) Anforderungen, Emotionen zu verbergen: 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.

4) Work-(family) privacy conflict: 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.

5) Einfluss bei der Arbeit (mittel): 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 geringen Einfluss bei der Arbeit hin, sind also negativ zu bewerten.

6) Entscheidungsspielraum: Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich viel Entscheidungsspielraum bei der Arbeit, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf einen geringen Entscheidungsspielraum hin, sind also negativ zu bewerten.

7) Entwicklungsmöglichkeiten (mittel): 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.

8) Bedeutung der Arbeit: 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.

9) Verbundenheit mit Arbeitsplatz (commitment): 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.

10) Rollenklarheit: 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.

11) Rollenkonflikte: Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich viele Rollenkonflikte der Betroffenen, sind also hier als negativ einzuschätzen. Niedrige Werte (unter 45) weisen darauf hin, dass das Ausmaß an Rollenkonflikten am Arbeitsplatz unterdurchschnittlich ist, sie können also als positiv eingeschätzt werden.

12) Führungsqualität (mittel): 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.

13) Soziale Unterstützung: 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.

14) Feedback: Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich ein hohes Ausmaß an Feedback, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf wenig Feedback hin, sind also negativ zu bewerten.

15) Soziale Beziehungen: Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich ein hohes Ausmaß an sozialen Beziehungen, sie sind also als positiv für die Betroffenen zu sehen. Niedrige Werte weisen auf wenig soziale Beziehungen hin, sind also negativ zu bewerten.

16) Gemeinschaftsgefühl: 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.

17) Unsicherheit des Arbeitsplatzes: Hohe numerische Werte (über 55) bedeuten inhaltlich das Gefühl einer hohe Unsicherheit des Arbeitsplatzes, sind also hier als negativ einzuschätzen. Niedrige Werte (unter 45) weisen darauf hin, dass das erlebte Ausmaß an Unsicherheit des Arbeitsplatzes unterdurchschnittlich ist, sie können also als positiv eingeschätzt werden.

18) Arbeitszufriedenheit (lang): 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.

3.2. Belastungsprofile (COPSOQ-Fragebogen)[2]

Zentral ist die Erfassung sowohl qualitativer als auch quantitativer Belastungen der Mitarbeiter.

Tabelle 3: Belastungsprofile[3]

	N	Mittelwert	Standardabweichung
Quantitative Anforderungen	2189	54,3	9,61
Emotionale Anforderungen	2188	46,5	10,5
Anforderungen, Emotionen zu verbergen	2170	53,4	12,1
Work-(family) privacy conflict	2180	49,5	14,1
Einfluss bei der Arbeit	2183	**42,1**	9,0
Entscheidungsspielraum	2185	**56,6**	9,2
Entwicklungsmöglichkeiten	2187	48,5	8,7
Bedeutung der Arbeit	2182	**44,9**	10,3
Verbundenheit mit Arbeitsplatz (commitment)	2183	**45,5**	9,4
Rollenklarheit	2186	47,4	9,0
Rollenkonflikte	2184	53,7	9,0
Führungsqualität	2148	49,8	12,5
Soziale Unterstützung	2183	52,0	10,3
Feedback	2169	48,8	10,8
Soziale Beziehungen	2169	48,9	13,7
Gemeinschaftsgefühl	2184	50,3	9,1
Mobbing (Einzelitem)	1736	13,3	23,2
Unsicherheit des Arbeitsplatzes	2182	50,8	11,7
Gedanke an Berufsaufgabe (Einzelitem)	1774	50,4	11,1
Arbeitszufriedenheit	2185	**57,1**	10,5

[2] Bei den Belastungsprofilen liegt der Mittelwert bei 50 mit einer Standardabweichung von +/-10. Im Rahmen des Projekts wurde die Grenze für „kritische Werte“ bei einer halben Standardabweichung (+/-5) angesetzt. Zur inhaltlichen Bedeutung der COPSOQ-Skalen – siehe Exkurs Statistik. Die Items Entscheidungsspielraum und Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz liegen knapp unter der Grenze für „kritische Werte“. Sie wurden dennoch als auffällig markiert, da es sich hier um Mittelwerte über alle zwölf Standorte handelt. Die Werte waren in einzelnen Standorten deutlich auffällig.

[3] Für die Einzelitems Mobbing und Gedanke an Berufsaufgabe liegen keine Referenzwerte vor. Somit sind keine Aussagen über die absolute Bedeutung möglich.

Die einzelnen Belastungen der befragten ARGE-Mitarbeiter zeigt Tabelle 3. Die auffälligen Ergebnisse (über- bzw. unterdurchschnittliche Werte) sind, zur besseren Übersicht, kursiv gedruckt.

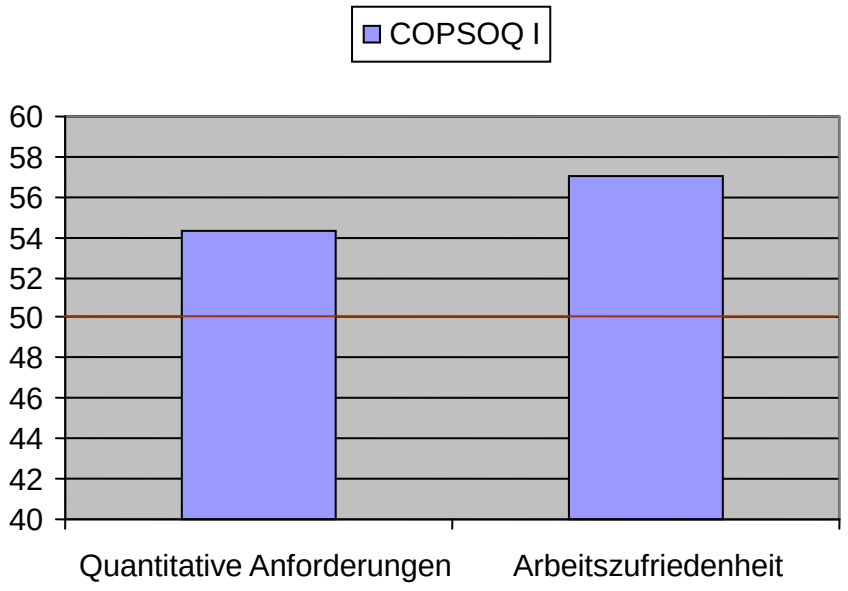

Abb. 7: Quantitative Anforderungen und Arbeitszufriedenheit

Die Mitarbeiter in den Jobcentern sind tendenziell erhöhten quantitativen Anforderungen (Arbeitsmenge) ausgesetzt. Im (vermeintlichen) Kontrast dazu steht die hohe Arbeitszufriedenheit. Wie sich eine hohe Arbeitszufriedenheit trotz hoher Belastungen erklären lässt, zeigt der Exkurs „Arbeitszufriedenheit“ (vgl. S. 28)

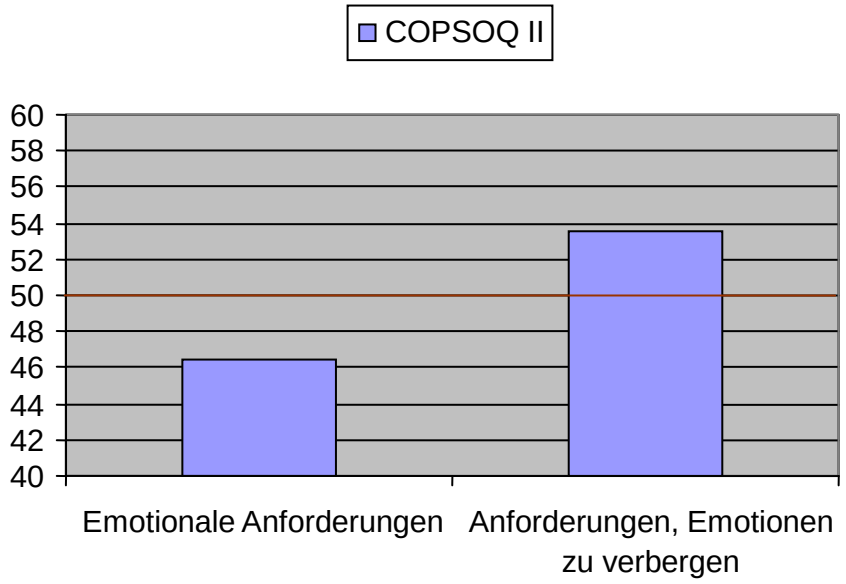

Abb. 8: Emotionale Anforderungen und Anforderungen, Emotionen zu verbergen

Die Befragten gaben an, dass die emotionalen Anforderungen bei der Arbeit gering sind. Allerdings gaben sie auch an, dass die Anforderungen, Emotionen zu verbergen hoch sind. Insbesondere die Differenz zwischen den beiden Items ist auffällig. Siehe hierzu Exkurs Emotionsarbeit S. 31

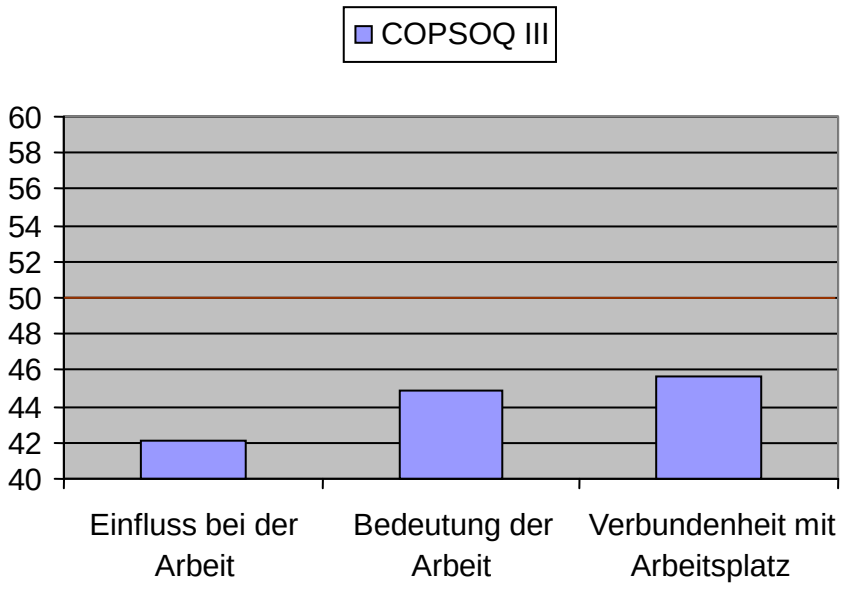

Abb. 9: Einfluss bei der Arbeit, Bedeutung der Arbeit und Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz

Auffällig sind die sehr niedrigen Werte im Hinblick auf den Einfluss bei der Arbeit, die Bedeutung der Arbeit und die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz. Der geringe Einfluss bei der Arbeit lässt sich mit den rigiden (gesetzlichen) Vorgaben und Arbeitsabläufen erklären. Da es sich bei der Bedeutung der Arbeit und bei Verbundenheit mit der Arbeit um wichtige Faktoren der langfristigen Gesunderhaltung handelt, besteht großer Handlungsbedarf hinsichtlich Einstellung, Werte und persönlicher Überzeugung aber auch bezüglich der Arbeitsinhalte. Die negative Beurteilung der Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz resultiert u. a. aus dem schlechten Image der ARGE in der Öffentlichkeit. Die Beteiligung verschiedener Arbeitgeber (Kommune, BA, Post, Telekom, DB) trägt ebenfalls zu einer fehlenden Verbundenheit der Angestellten mit dem Arbeitsplatz bei. Diese Probleme können langfristig durch einen gemeinsamen Arbeitgeber und durch ein besseres Image in der Öffentlichkeit verbessert werden.

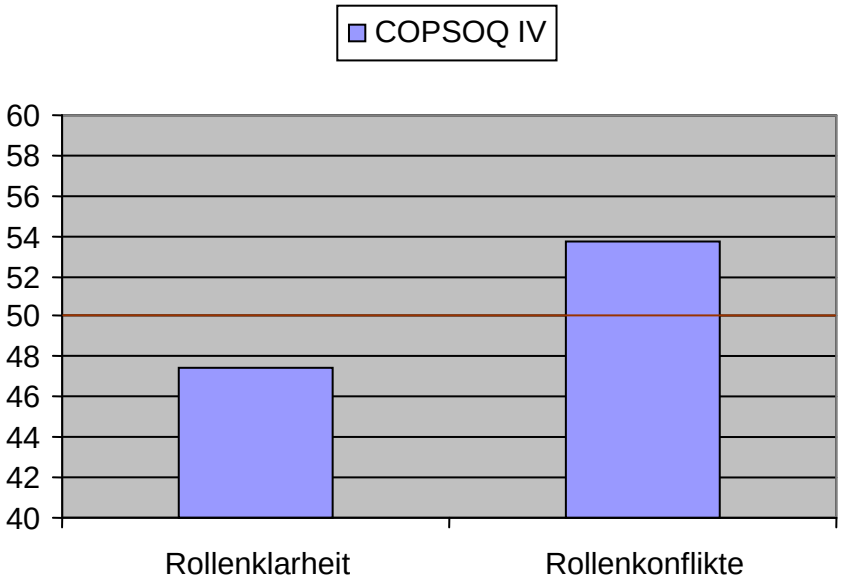

Abb. 10: Rollenklarheit und Rollenkonflikte

Die Werte zur Rollenklarheit und zu den Rollenkonflikten liegen zwar tendenziell im neutralen Bereich, allerdings ist die Differenz zwischen beiden Werten auffällig. Mangelnde Rollenklarheit bei vielen Rollenkonflikten deutet auf unklare Zuständigkeiten, Schnittstellenprobleme zwischen den Bereichen, ungünstige Arbeitsorganisation und/oder ungenaue Stellenbeschreibung hin.

Unterschiede zwischen den Tätigkeitsbereichen[4]

Statistisch signifikante Unterschiede hinsichtlich der Belastungsprofile zwischen der Leistungs- und Integrationsabteilung ergaben sich bei folgenden Punkten:

- den Quantitativen Anforderungen,
- dem Work-(family) privacy conflict,
- dem Einfluss bei der Arbeit,
- der Bedeutung der Arbeit,
- den Rollenkonflikten,
- Feedback und Soziale Beziehungen sowie bei
- der Unsicherheit des Arbeitsplatzes und dem Gedanken an eine Berufsaufgabe.

Die auch im allgemeinen Belastungsprofil auffälligen Punkte (1-5) werden im Folgenden grafisch dargestellt und kurz erläutert.

[4] t-Test

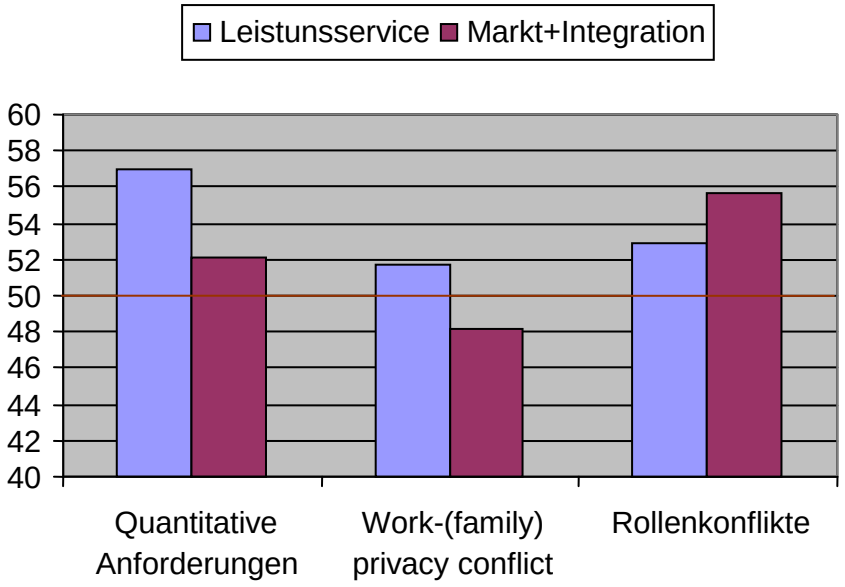

Abb. 11: Quantitative Anforderungen, work-privacy-conflict und Rollenkonflikte nach Tätigkeiten

Die Leistungsabteilung ist größeren quantitativen Anforderungen ausgesetzt als die Vermittlungsabteilung. Eine Erklärung ist, dass die Beschäftigten aus der Integration ihre Arbeitsmenge durch eigenständige Terminvereinbarung zum großen Teil selber steuern können. Die Beschäftigten der Leistungsabteilung sind von der Zahl der Leistungsempfänger/Antragsteller abhängig, welche zeitnah bearbeitet werden müssen. Hinzu kommt, dass die Arbeiten der Leistungssachbearbeitung in den letzten Jahren zunehmend komplexer geworden ist und ursprünglich festgelegten Fallzahlen nicht mehr der Realität entsprechen. Auch der work-privacy-conflict ist in der Leistungsabteilung stärker ausgeprägt. Die Vermittlungsabteilung dagegen gibt an, mehr Rollenkonflikten ausgesetzt zu sein. Rollenkonflikte können an Schnittstellen auftreten, aber auch integraler Bestandteil der Arbeit sein.

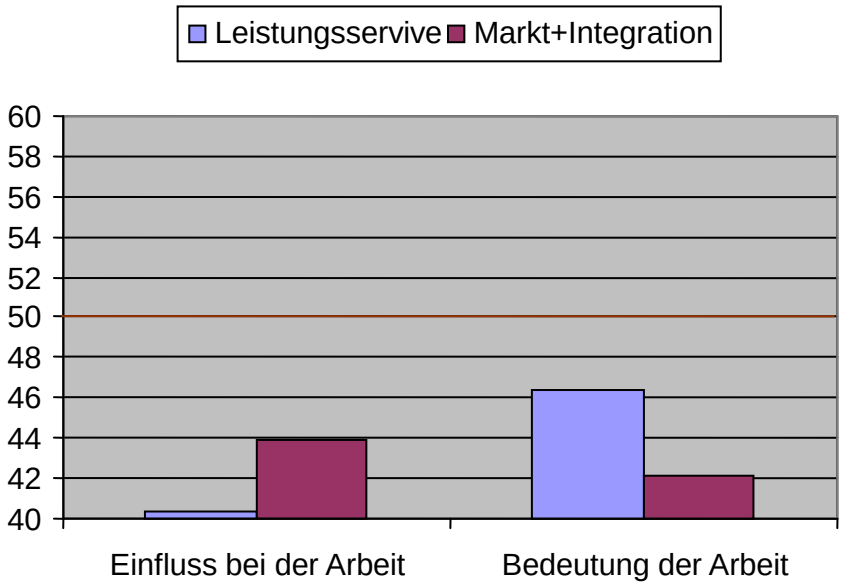

Abb. 12: Einfluss bei der Arbeit und Bedeutung der Arbeit nach Tätigkeiten

Die Zahlen zeigen, dass die Vermittlungsabteilung augenscheinlich mehr Einfluss bei der Arbeit hat als die Leistungsabteilung. Beide liegen aber im auffälligen Bereich. Die Bedeutung der Arbeit wird hingegen in der Leistungsabteilung positiver wahrgenommen. Relevant in diesem Zusammenhang sind sicherlich enge (gesetzliche) Vorgaben sowie der finanzielle Aspekt (soziale Sicherung), welcher in der Leistungsabteilung zum tragen kommt.

Exkurs: Arbeitszufriedenheit

Die hohe Arbeitszufriedenheit steht im Kontrast zu vielen Unterthemen, welche die Mitarbeiter negativ beurteilen. Wieso geben Mitarbeiter an, dass sie zufrieden mit ihrer Arbeit sind, obwohl sie der Arbeit wenig Bedeutung beimessen, überdurchschnittlich große Arbeitsmengen bewältigen müssen, sich nicht mit dem Arbeitsplatz verbunden fühlen und sich regelmäßig bedroht fühlen, beleidigt werden und hohen emotionalen Belastungen ausgesetzt sind?

Diese Frage beschäftigt die Psychologen schon seit geraumer Zeit. Man hat diese Ergebnisse schon in vielen wissenschaftlichen Studien zuvor gefunden. Psychologen haben dazu eine Theorie entwickelt, die sich in der Praxis gut bestätigt hat.

Diese Theorie besagt: Arbeitszufriedenheit entsteht durch einen Soll-Ist-Vergleich. Die eigenen Ansprüche an eine gute, gesunde und zufriedenstellende Arbeit werden verglichen mit den tatsächlichen Bedingungen. Oft fällt dieser Vergleich negativ aus: der aktuelle Job ist nicht der Traumjob und eigentlich nicht so gestaltet, dass die eigenen Ansprüche erfüllt sind. Dieser Negativ-Vergleich hat Folgen für die Psyche: Es kommt zu einem unguten Gefühl, einem Ungleichgewicht, einer Art psychischer Anspannung. Diese Anspannung nennt man auch „Dissonanz“. Menschen mögen psychische Anspannungszustände nicht gerne. Also versuchen sie diese zu reduzieren. Fällt der Soll-Ist-Vergleich zur Arbeitszufriedenheit negativ aus kann man zwei Dinge tun, um das psychische Gleichgewicht wieder herzustellen. Das Anspruchsniveau senken oder die Situation schönen. Beide Maßnahmen führen dazu, dass die Abrechnung des Soll-Ist-Vergleichs positiv ausfällt – man ist „zufrieden“. Aber diese Zufriedenheit ist nur konstruiert. Das Ergebnis der Senkung des Anspruchsniveaus wird resignative Arbeitszufriedenheit genannt, die Schönfärberei ist die so genannte Pseudo-Arbeitszufriedenheit.

Formen der Arbeits(un-)zufriedenheit (vgl. Bruggemann, 1974)

Progressive AZ: Der Soll-Ist-Vergleich ist positiv, aber das Anspruchsniveau steigt dadurch.

Stabilisierte AZ: Der Soll-Ist-Vergleich ist positiv und das Anspruchsniveau bleibt unverändert.

Resignative AZ: Der Soll-Ist-Vergleich ist negativ und zur Kompensation sinkt das Anspruchsniveau.

Pseudo-AZ: Der Soll-Ist-Vergleich ist negativ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert, dafür wird die Situation verfälscht (geschönt) wahrgenommen.

Fixierte AUZ: Der Soll-Ist-Vergleich ist negativ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert und auf Lösungsversuche wird verzichtet.

Konstruktive AUZ: Der Soll-Ist-Vergleich ist negativ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert, aber man arbeitet an Lösungsversuchen.

Die folgende Abbildung zeigt die Formen der Arbeitszufriedenheit, wie sie die befragten Mitarbeiter in den Interviews angegeben haben.[5]

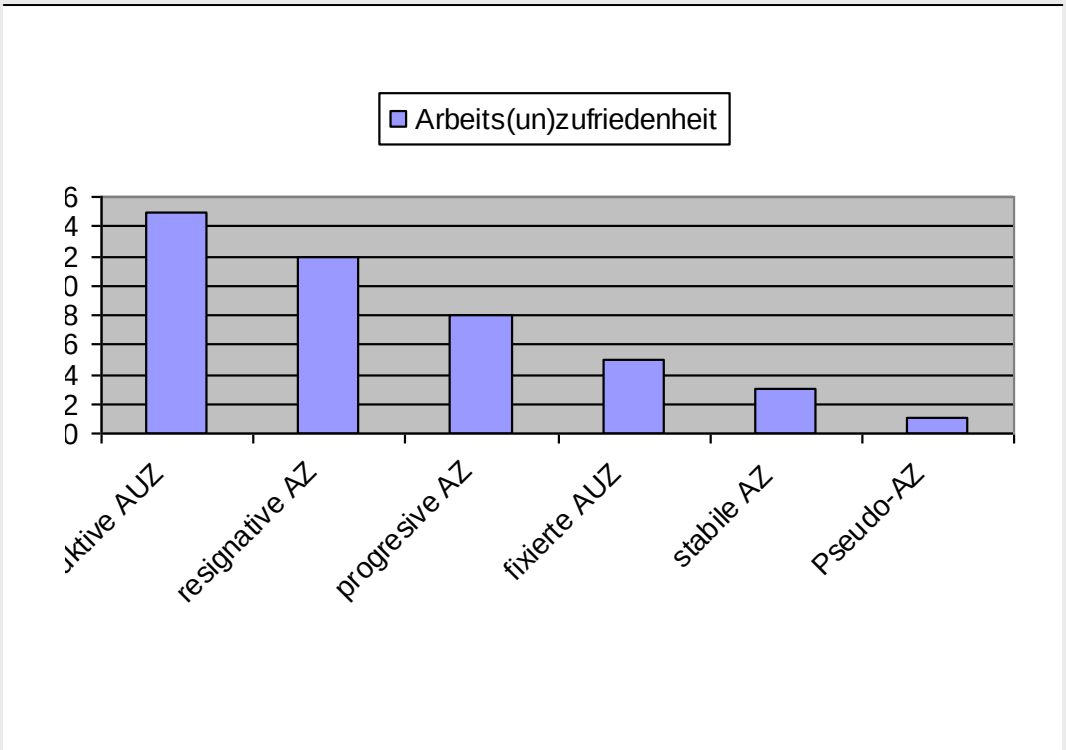

Abb. 13: Formen der Arbeits(un)zufriedenheit (N=44)

[5] In Anlehnung an die Formen der Arbeitsunzufriedenheit wurden sechs Aussagen konstruiert. Die Mitarbeiter sollten im Rahmen eines Interviews angeben, welche der Aussagen am ehesten auf sie zutrifft.

3.3. Emotionale Erschöpfung (BHD) und Psychosomatische Beschwerden (KÖPS)[6]

Emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden sind wichtige Indikatoren für den Gesundheitszustand der Mitarbeiter.

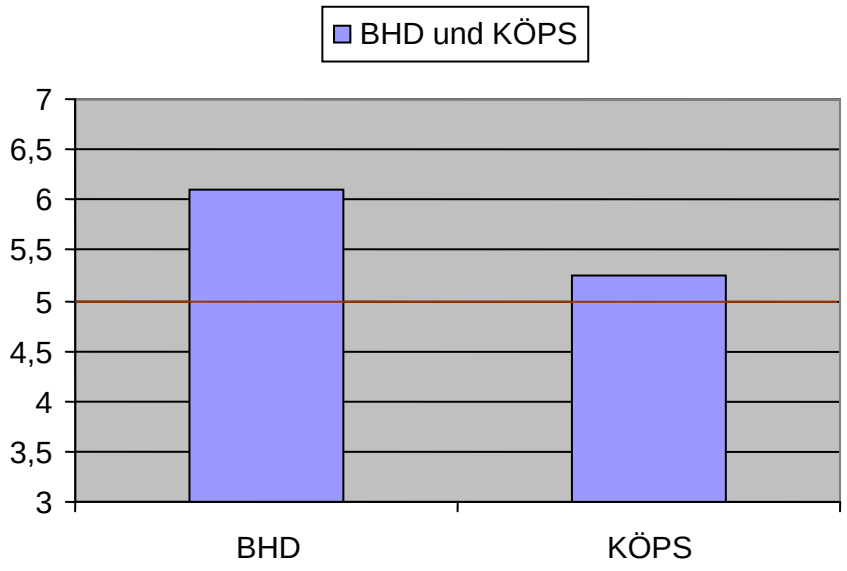

Abb. 14: emotionale Erschöpfung (BHD) und psychosomatische Beschwerden (KÖPS)

Der Wert für die emotionale Erschöpfung ist für alle befragten Beschäftigten erhöht (6,09). Hier besteht deutlich Handlungsbedarf, da diese Skala als Frühindikator für psychosomatische Beschwerden einzustufen ist. Aktuell (noch) positiv zu bewerten ist der Wert bezüglich der psychosomatischen Beschwerden. Dieser liegt mit 5,24 im neutralen Bereich. Sollten die Arbeitsbelastungen allerdings auf diesem Niveau bleiben oder sogar noch zunehmen, ist nicht auszuschließen, dass sich die Zahl der von psychosomatischen Beschwerden Betroffener erhöht.

[6] Bei den Instrumenten BHD und KÖPS liegt der Mittelwert bei 5 mit einer Standardabweichung von +/-2. Im Rahmen des Projekts wurden „kritische Werte“ ab einer halben Standardabweichung (+/-1) angesetzt.

Unterschiede zwischen den Tätigkeitsbereichen

Die Abbildung 15 zeigt, dass die Beschäftigten der Leistungsabteilung tendenziell stärker von emotionaler Erschöpfung und psychosomatischen Beschwerden betroffen sind als die Mitarbeiter der Vermittlungsabteilung.

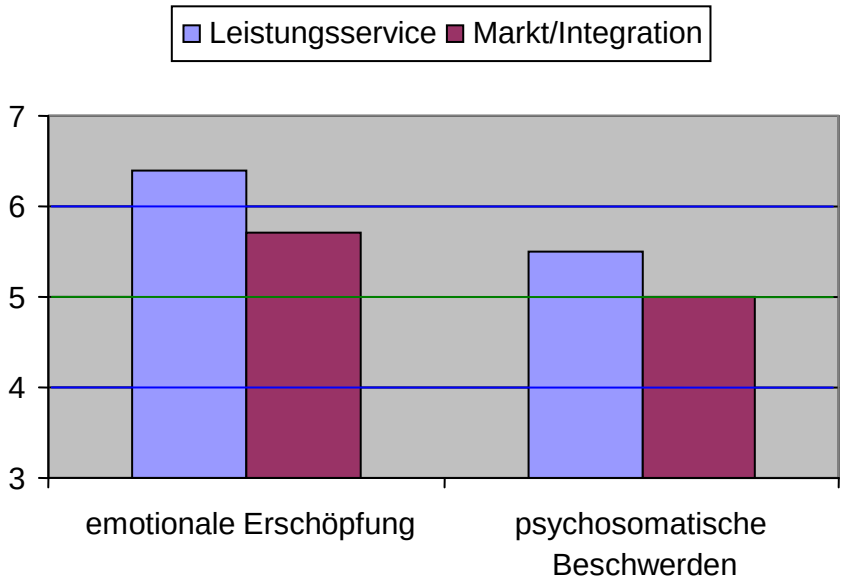

Abb. 15: emotionale Erschöpfung und psychosomatische Beschwerden nach Tätigkeiten

Exkurs Emotionsarbeit

Ärger, Wut, Mitgefühl - Jobcenter-Arbeit ist Emotionsarbeit. Oft erleben die 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 Mitarbeiter so sachlich wie möglich zu bleiben - auch wenn Sie sich vielleicht ganz 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 die persönlichen Bedürfnisse des Kunden soweit ignorieren, wie sie nicht seinem 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 durch 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 distanziertem, sachlichem und sehr wahrscheinlich auch unpersönlich, unhöflichem Verhalten. Einer Atmosphäre der gegenseitigen Geringschätzung begünstigt aber aggressive Interaktionen bis hin zur Gewaltanwendung durch frustrierte Kunden.

Zweite Möglichkeit: Man handelt im Einklang mit seinen Gefühlen. Das bedeutet, sich auf die Sorgen und Nöte der Kunden einzulassen und zu versuchen, das bestmögliche Ergebnis in Sinne der Bedürfnisse der Kunden 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 haben wir diese Situation genauer untersucht. Wir wollten wissen, wie sich die unterschiedliche emotionale Beteiligung der Beschäftigten auf ihre wahrgenommenen Belastungen auswirkt. Und wir wollten herausfinden, wie die Anforderungen, Gefühle zu verbergen, mit gewalttätigen Übergriffen durch Kunden zusammenhängen. Unsere Vermutung war, dass durch den erlebten Stress eine Überforderungssituation auftritt, die letztlich die Eskalationen begünstigt. Dazu haben wir uns zwei Fragenkomplexe des COPSOQ

näher angesehen: „Anforderungen, Emotionen zu verbergen“ und „Erlebte emotionale Anforderungen“.

Wir haben vier verschiedenen Gruppen gefunden. Die Gruppen 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 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 Mitarbeiter sehen sich nicht übermäßig gezwungen, ihre Emotionen im Kundenkontakt zurückzuhalten, sie erleben aber häufig bzw. deutlich ausgeprägt Emotionen im Kundenkontakt

c) starke emotionale Zurückhaltung und geringe emotionale Belastung

die 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 Mitarbeiter sehen sich übermäßig gezwungen, ihre Emotionen im Kundenkontakt zurückzuhalten, gleichzeitig erleben sie aber auch häufig bzw. deutlich ausgeprägt Emotionen im Kundenkontakt

Ergebnisse

Unsere 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 mit vielen Berufsjahre in vergleichbarer Tätigkeit und mehr Angehörige der Markt- und Integrationsabteilungen zu finden sind. Offensichtlich führt Berufserfahrung nicht automatisch zu mehr Gelassenheit im Umgang mit den Kunden.

Zweitens: Mitarbeiter, die Emotionen kontrollieren, sind nicht weniger von Übergriffen betroffen als Mitarbeiter, die die Emotionen ausleben. Vielmehr sind gerade diejenigen Mitarbeiter mit einer hohen wahrgenommen 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 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 Mitarbeiter. Diese Gruppe weist zwar kein erhöhtes Risiko für Übergriffe auf, sie weist jedoch 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 Mitarbeiter, die keinerlei Risiko aufweisen. Dies sind aber gleichzeitig diejenigen 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 ein hohes Risiko für Übergriffe dar. Zum Schutz der Mitarbeiter muss der Arbeitgeber die Rahmen-

bedingungen der Tätigkeit so gestalten, dass ein wirksames Emotionsmanagement möglich ist. Dazu gehört eine klare Geschäftspolitik, einschließlich des Rollenbildes der Mitarbeiter (Verwaltungs- und Betreuungstätigkeit), sowie die Auswahl geeigneten Personals und dessen Schulung. (vgl. Manz/Hetmeier, 2009)

3.4. Zusammenhangsanalysen zwischen Belastungsfaktoren und Beanspruchungsfolgen

Zusammenhangsanalysen bieten die Möglichkeit, vermeintliche „Stellschrauben“ ausfindig zu machen. Hängt beispielsweise die Arbeitszufriedenheit mit dem Gemeinschaftsgefühl zusammen und ist dieses suboptimal im einzelnen Standort, so kann man an diesem Punkt arbeiten und Verbesserungen vornehmen, welche sich im Optimalfall auch auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Dieses Prinzip gilt für alle folgend dargestellten Zusammenhangsanalysen. Für jede dargestellte Zusammenhangsanalyse gilt, dass die Prädiktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Zielvariable als Rangfolge dargestellt sind.

Arbeitszufriedenheit hängt zusammen mit:

- der Führungsqualität
- der Bedeutung der Arbeit
- dem Gemeinschaftsgefühl
- dem work-privacy-conflict (negativ)
- den Entwicklungsmöglichkeiten
- den Rollenkonflikten (negativ)
- der Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz und
- den emotionalen Anforderungen (negativ)

Die Arbeitszufriedenheit ist demnach umso größer, je besser die Führungsqualität, die Bedeutung der Arbeit und das Gemeinschaftsgefühl, je geringer der work-privacy-conflict, je besser die Entwicklungsmöglichkeiten, je geringer die Rollen-konflikte, je größer die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz und je geringer die emotionalen Anforderungen.

Emotionale Erschöpfung hängt zusammen mit:

- dem work-privacy-conflict
- den emotionalen Anforderungen
- den Entwicklungsmöglichkeiten (negativ)
- den Quantitativen Anforderungen
- dem Gemeinschaftsgefühl (negativ)

Demnach steigt die emotionale Erschöpfung je größer der work-privacy-conflict und die emotionalen Anforderungen, je geringer die Entwicklungsmöglichkeiten, je großer die quantitativen Anforderungen und je schlechter das Gemeinschaftsgefühl.

Psychosomatische Beschwerden hängen zusammen mit:

- dem work-privacy-conflict
- dem Gemeinschaftsgefühl (negativ)
- den emotionalen Anforderungen
- der Unsicherheit des Arbeitsplatzes
- der Bedeutung der Arbeit (negativ)

Die Gefahr von psychosomatischen Beschwerden steigt, je größer der work-privacy-conflict, je schlechter das Gemeinschaftsgefühl, je größer die emotionalen Anforde-rungen und die Unsicherheit des Arbeitsplatzes und je geringer die Bedeutung der Arbeit.

3.5. Formen der Bedrohung (FOBIK-Fragebogen)

Die Angaben zu den erlebten Bedrohungen und Übergriffen sind sehr detailliert über den FOBIK-Fragebogen erfasst worden. Diese Angaben sind nicht normal verteilt. Es wurde daher ein Grobraster zur Auswertung verwendet, das zwar auf Mittelwerten basiert, diese jedoch nicht als Testgröße verwendet. Mittelwerte, die über 220/Jahr liegen lassen auf tägliche, Mittelwerte über 48 und unter 220 auf wöchentliche und Mittelwerte über 10 und unter 48 auf monatliche Manifestation schließen. Somit ergibt sich folgendes Bild:

Zu den täglichen Vorkommnissen gehören

- alkoholisierte und unter Drogen stehende Kunden
- verbale Aggressionen
- Verweigerungshandlungen (Regulationshindernisse) seitens der Kunden

Wöchentlich sind die Mitarbeiter in den ARGEN mit

- Randalen und
- ungerechtfertigten Beschwerden konfrontiert

Zu den monatlichen Vorkommnissen gehören dagegen

- Bedrohungen
- sexuelle Aggressionen[7] und
- üble Gerüchte

Obwohl massive Übergriffe eher die Ausnahme darstellen, fühlen sich nur rund 30 % der Beschäftigten nie am Arbeitsplatz bedroht bzw. unsicher. Vielmehr fühlen sich ca. 60 % gelegentlich bedroht bzw. unsicher und etwa 10 % sogar noch häufiger. Differenziert man nach Geschlecht und Tätigkeitsschwerpunkten zeigt sich, dass sich Männer und Frauen hinsichtlich ihres Bedrohungsgefühl/Sicherheitsgefühl nicht

[7] z.B. anstarren, hinterher pfeifen, anzügliche Witze reißen, anzügliche Bemerkungen über Figur oder Aussehen etc.

unterscheiden. Allerdings gibt es Hinweise, dass das Bedrohungsgefühl/Unsicherheitsgefühl in der Leistungsabteilung stärker empfunden wird. 8,4 % der Mitarbeiter in der Leistungsabteilung geben an sich oft bedroht bzw. unsicher zu fühlen. In der Vermittlungsabteilung dagegen nur 3,1 %.

Der Blick auf die Tätigkeitsbereiche hat ergeben, dass die Leistungsabteilung signifikant häufiger verbalen Aggressionen ausgesetzt ist als die Vermittlungs-abteilung. Auch ungerechtfertigte Beschwerden treten in der Leistungsabteilung häufiger auf als in der Vermittlungsabteilung. Im Hinblick auf das Geschlecht ergaben sich in diesem Zusammenhang keine Unterschiede.

Interessant in diesem Zusammenhang ist die Diskrepanz zwischen den im Projekt erhobenen Daten bezüglich der Gewaltereignisse und den administrativen Daten der Unfallmeldungen und Strafanzeigen. Zum einen zeigt die Auswertung des FOBIK-Fragebogens, dass verbale Übergriffe an der Tagesordnung sind, welche sich allerdings nicht als Arbeitsunfälle bzw. in den Strafanzeigen niederschlagen. Vernachlässigt wird dabei häufig, dass die Mitarbeiter dadurch psychischen Belastungen ausgesetzt sind, welche in der Folge wiederum zu Fehltagen führen können. Die Betrachtung der Unfallmeldungen und Strafanzeigen macht auf ein weiteres Problem aufmerksam. Es werden vermutlich nicht alle Übergriffe zur Anzeige gebracht oder als Unfallursache angegeben. Hinweise darauf ergaben sich bei der Auswertung der Kriminalstatistik Aachen sowie der Unfallmeldungen der UK Bund.

Tabelle 4: Formen der Bedrohung

	N	Mittelwert	Standard-abweichung
Wie häufig randalieren Kunden im Haus?	1949	64,7	215,4
Wie häufig randalieren Kunden in Ihrem Bürozimmer?	2071	1,8	23,3
Wie häufig sind Kunden alkoholisiert oder unter Drogeneinfluss?	1952	295,9	684,8
Wie häufig drohen Kunden mit Selbstverletzung - bzw. -mord?	2021	4,4	30,6
Wie häufig haben sich Kunden während/nach Besuch selbst verletzt?	1988	,1	1,1
Wie häufig haben Kunden während/nach Besuch Selbstmord begangen?	1975	,3	11,0
Wie häufig sind Ihre Kollegen verbalen Aggressionen von	1967	284,7	687,5

	N	Mittelwert	Standard-abweichung
Kunden ausgesetzt?			
Wie häufig sind Sie verbalen Aggressionen von Kunden ausgesetzt?	2055	77,7	188,2
Wie häufig werden Ihre Kollegen von Kunden bedroht?	1860	13,1	90,2
Wie häufig werden Sie von Kunden bedroht?	2035	1,4	11,2
Wie häufig werden Ihre Kollegen körperlich von Kunden angegriffen?	1919	1,7	18,3
Wie häufig werden Sie körperlich von Kunden angegriffen?	2041	,2	5,0
Wie häufig sind Ihre Kollegen sexuellen Aggressionen von Kunden ausgesetzt?	1816	15,2	129,3
Wie häufig sind Sie sexuellen Aggressionen von Kunden ausgesetzt?	2036	4,9	57,8
Wie häufig werden Ihre Kollegen körperlich sexuell von Kunden belästigt?	1833	,4	7,4
Wie häufig werden Sie körperlich sexuell von Kunden belästigt?	2041	,4	12,2
Wie häufig zeigen Kunden wenig/keine Bereitschaft zur Mitarbeit?	1968	226,1	679,9
Wie häufig weigern sich Kunden mit Sachbearbeiter zu sprechen?	1923	114,1	589,1
Wie häufig weigern sich Kunden ein best. Verhalten auszuführen?	1973	352,2	870,7
Wie häufig kommt es vor, dass Kunden sich weigern wichtigen telefonischen Kontakt aufzunehmen?	1941	227,0	507,7
Wie häufig beschweren sich Kunden ungerechtfertigt über Sachbearbeiter?	1914	87,7	220,8
Wie häufig verbreiten Kunden üble Gerüchte über Sachbearbeiter?	1821	28,1	112,4
Wie häufig beauftragen Kunden eine dritte Person um Mitarbeiter zu bedrohen?	1878	,8	14,3
Wie häufig beauftragen Kunden eine dritte Person um Mitarbeiter zu verletzten?	1885	,3	7,7

3.6. Folgen von Übergriffen

Die Fragen zu den Folgen der Übergriffe sollten nur beantwortet werden, wenn man selbst schon einmal Opfer eines Übergriffs geworden ist. Knapp 500 Mitarbeiter machten hier Angaben. Demnach wurden knapp ein Viertel der Befragten schon einmal Opfer eines Übergriffs. 29 Personen (5,8 %) gaben an, dass sie sich einer medizinischen Behandlung unterziehen mussten. 32 (6,4 %) mussten sich in therapeutische Behandlung begeben. Bei der Frage, ob die psychischen Folgen bis heute andauern, haben 53 Mitarbeiter (10,6 %) mit „ja“ geantwortet.

Es ist anzunehmen, dass in den wenigsten Fällen die erlebten Übergriffe als Arbeitsunfälle den zuständigen Unfallversicherungsträgern gemeldet wurden. Übergriffe sind Arbeitsunfälle. Beschäftigte haben nach Eingehen der Unfallanzeige Anspruch auf Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung, zu der auch psychotherapeutische Maßnahmen zählen.

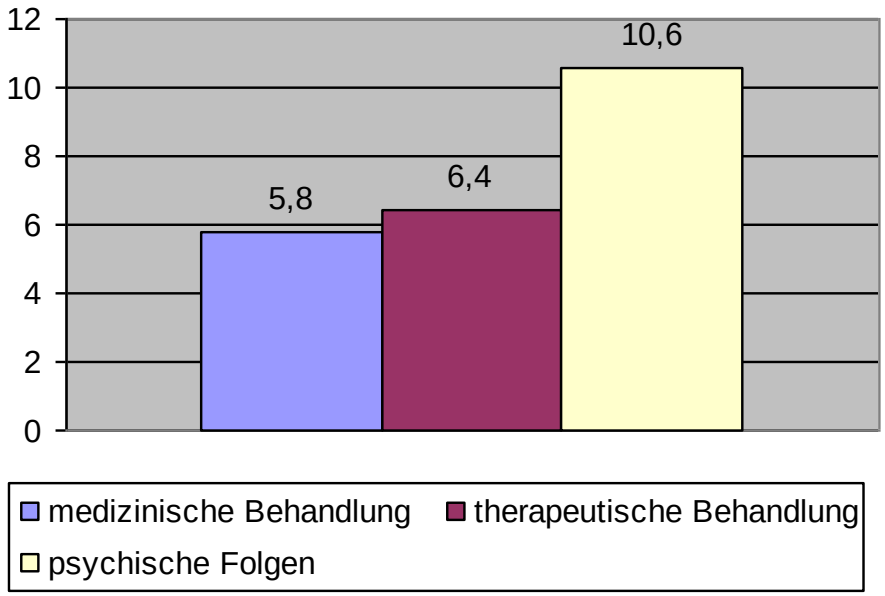

Abb. 16: Folgen von Übergriffen in % (N=500)

3.7. Sicherheits- und kriminaltechnisch relevante Auswertungen

Im letzen Teil des Mitarbeiterfragebogen wurden Fragen zu sicherheits- und kriminaltechnischen Aspekten gestellt. Außerdem wurden die Beschäftigten gebeten, den Stand bisheriger präventiven Maßnahmen einzuschätzen.

Gefragt nach den technischen Sicherheitseinrichtungen geben 3 % der Befragten an, den Notruf im Notfall nicht einsetzen zu können. 28 % der Befragten geben an, dass die Alarmierungssysteme nicht leicht zugänglich sind. Lediglich die Hälfte der Befragten kennen die abgesprochenen Verhaltensregeln und wissen, was im Notfall zu tun ist. Diese Ergebnisse konnten auch durch die Begehung vor Ort bestätigt werden: viele Beschäftigte wurden nie zu den Alarmierungsmöglichkeiten unterwiesen und wissen nicht, wie sie den Notruf per Tastatur oder Bildschirm auslösen können. Fragen, wie Alarmierungssysteme wirksam gestaltet und Verhaltensweisen für den Notfall abgestimmt und trainiert werden können, ergeben sich aus diesen Daten.

Ebenfalls gefragt wurde nach der Zugangssteuerung. 47 % der Befragten gaben an, dass die Anmeldepflicht von Kunden am Empfang nie bzw. nur gelegentlich eingehalten wird. 60 % der Beschäftigten verneinen die Frage nach einem wirksamen Kontrollsystem. 78 % der Befragten gaben an, dass ihnen Besucher nie oder nur gelegentlich telefonisch gemeldet werden. Eine wirksame Abtrennung zwischen öffentlich begehbaren und internen Bereichen erleben nur 52 % der Befragten. Aus diesen Zahlen wird deutlich (und auch das wurde in den Begehungen vor Ort bestätigt), dass die Kundenströme in den ARGEn nicht durchgängig gelenkt werden und Besucher oft unbeaufsichtigt durch die Gebäude laufen. Das Thema Zugangssteuerung, Lenkung von Kundenströmen und Gestaltung der Infotheke sollte bei der Entwicklung baulicher / organisatorischer Präventionsmaßnahmen dringend berücksichtigt werden.

Ein weiterer Handlungsbedarf ergibt sich daraus, dass 69 % der Befragten ihr Mobiliar (Schreibtisch, Regale, Schränke) nicht so wählen können, dass der Fluchtweg gesichert ist. Auch das wurde durch die verschiedenen Begehungen vor Ort bestätigen. Die Frage, ob Gegenstände, die als Waffe dienen könnten immer unter Verschluss sind, verneinen 41 % der Befragten. Allerdings müssen an dieser

Stelle zwei Aspekte kritisch angemerkt werden: Bei der Büroeinrichtung wägen viele Beschäftigte zwischen Sicherheit und Wohlfühlen am Arbeitsplatz ab. Ist das Bewusstsein für mögliche Gefahren nicht vorhanden, werden Büro selten unter sicherheitsrelevanten Aspekten eingerichtet. Außerdem verfügen viele Büros für die Arbeit mit Kunden über zu wenig Platz, um einen gesicherten (zweiten) Fluchtweg einzurichten. Die Themen Platzbedarf und zweiter Fluchtweg sind wichtige Aspekte bei einer präventiven Bürogestaltung.

3.8. Organisationsfragebogen

Neben der allgemeinen Organisationsstruktur zur Erfassung der Rückläufe wurde auch erfragt, wie viele Beschäftigte in den letzten zwölf Monaten ausgeschieden sind und in welchen Bereichen Personalprobleme gesehen werden. Es wurde angegeben, dass 193 Mitarbeiter (6,3 %) der befragten ARGEn in den letzten zwölf Monaten ausgeschieden sind. Probleme werden insbesondere in der hohen Fluktuation, allgemeinen Personalmangel, der Abwanderung und der Akquirierung von Fachkräften gesehen.

3.9. Begehungen

Da die Begehungen von den jeweiligen Unfallkassen vor Ort durchgeführt wurden, werden die Ergebnisse bei den Ausführungen der zuständigen Unfallkassen genauer erläutert (vgl. Kapitel 4)

Exkurs: Zur Varianz zwischen den Standorten

Die im Bericht dargestellten Werte sind Mittelwerte. Im Rahmen der Auswertung hat sich gezeigt, dass es zwischen den einzelnen ARGEn und insbesondere auch zwischen den einzelnen Unterstandorten der jeweiligen ARGE zu großen Differenzen der Werte kommen kann. Das bedeutet, dass ein Untersuchungsschwerpunkt bei

einer ARGE im Bereich der Norm liegen kann, während er bei einer anderen beispielsweise als auffällig einzustufen ist. Dieser Sachverhalt soll am Beispiel der emotionalen Erschöpfung und dem work-privacy-conflict verdeutlicht werden.

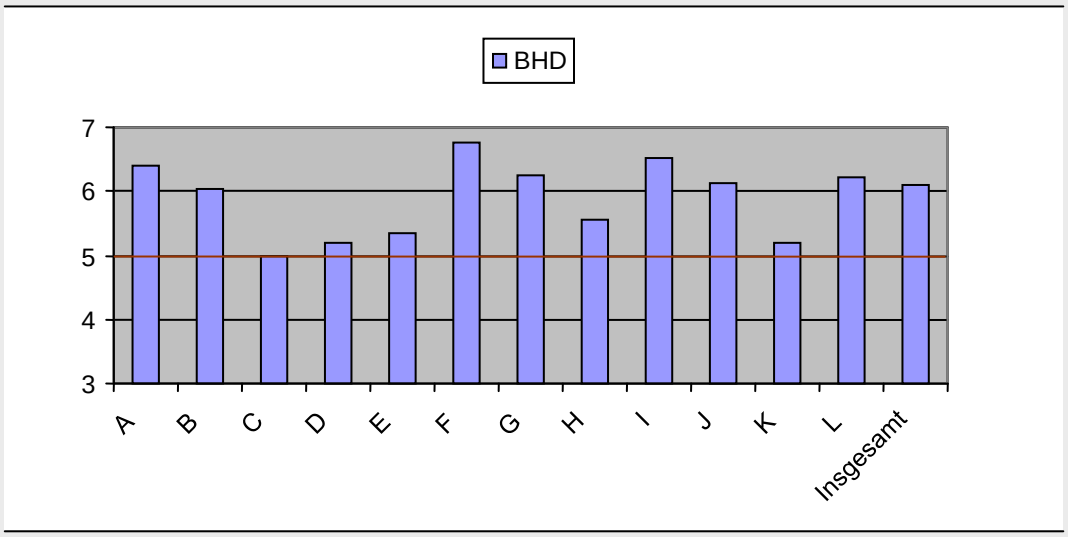

Abb. 17: emotionale Erschöpfung (BHD) nach (Über-)Standorten

Aus Abb. 17 wird ersichtlich, dass einige ARGEn Werte im Normbereich, andere wiederum deutlich erhöhte Werte (A, F, G, I, J, L), im Hinblick auf emotionale Erschöpfung, ausweisen.

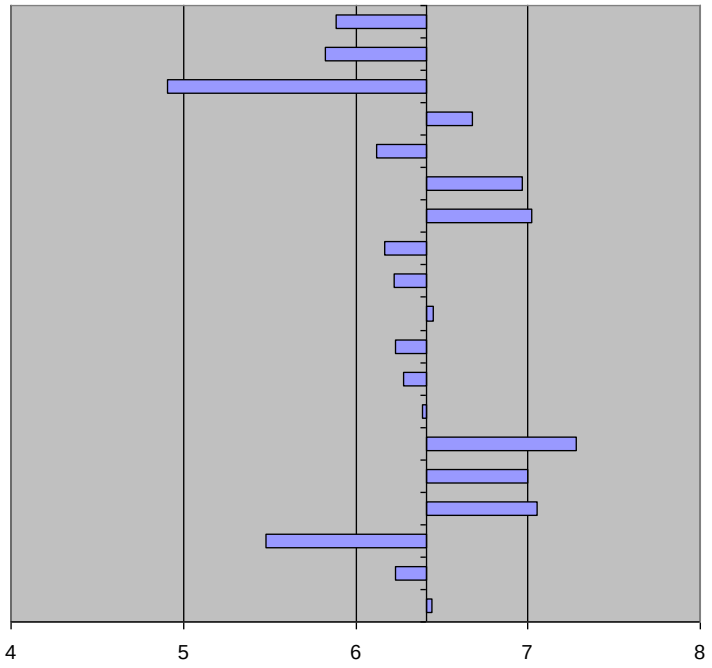

Abb. 18: Beispiel für emotionale Erschöpfung (BHD) nach Unterstandorten einer ARGE (exemplarisch)

Die Darstellung der Unterstandorte für das Beispiel emotionale Erschöpfung macht deutlich, dass die Werte in den einzelnen Unterstandorten stark variieren können. Der Durchschnitt für diese ARGE liegt bei 6,4. Ein Teil der Unterstandorte zeigt allerdings Werte über diesem ARGE-Mittelwert.

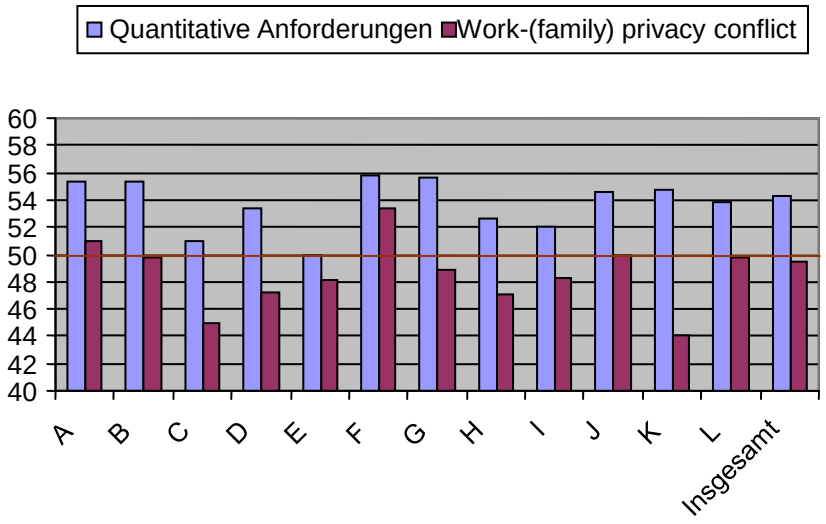

Abb. 19: quantitative Anforderungen und work-family-conflict nach (Über-)Standorten

Erkennbar ist auch hier an den Beispielen Quantitative Anforderungen und work-family-conflict (beide COPSOQ), dass es zu einer großen Varianz zwischen einzelnen Argen kommen kann.

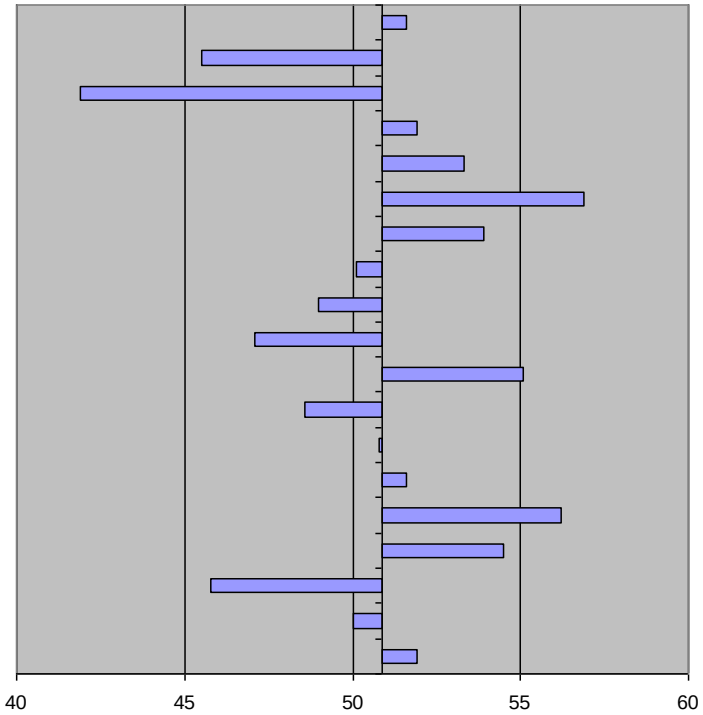

Abb. 20: Beispiel für work-family-privacy-conflict nach Unterstandorten

Noch deutlicher wird das Bild beim Blick auf die Unterstandorte. Hier liegt der Mittelwert der ARGE in der Norm aber die einzelnen Unterstandorte weichen sowohl positiv als auch negativ davon ab.

Die Erfahrungen aus dem Projekt lassen den Schluss zu, dass (sofern es der Datenschutz erlaubt) eine Auswertung über alle Ebenen (Standort/Unterstandorte) zu einer optimalen Arbeitsgrundlage und in der Folge zu einem optimalen Ergebnis im Hinblick auf die Auswahl und den Erfolg von Maßnahmen führt.

Zusammenfassung Ergebnisse

Von den Mitarbeitern positiv bewertet wurden die Arbeitszufriedenheit und der Entscheidungsspielraum, welcher jedoch im engen arbeitsplatzbezogenen Rahmen

zu sehen ist. Neutral bewertet wurden die Führungsqualität, die soziale Unterstützung und das Gemeinschaftsgefühl. Negativ trat der Wert im Hinblick auf die quantitativen Anforderungen hervor, d. h. die Mitarbeiter sind hohen quantitativen Anforderungen ausgesetzt. Des Weiteren verweisen die Werte auf einen geringen Einfluss bei der Arbeit, eine geringe Verbundenheit mit der Arbeit und eine geringe Bedeutung der Arbeit. Problematisiert wurden auch zum Teil unklare Zuständigkeiten und die emotionalen Anforderungen bei der Arbeit. Dieses explizite Belastungsprofil bringt eine hohe emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter mit sich.

Der Blick auf die verschiedenen Abteilungen zeigt, dass die Mitarbeiter in der Leistungsabteilung höheren quantitativen Anforderungen ausgesetzt sind. Auch wird hier von größeren Problemen Beruf und Privates zu vereinbaren und von weniger Einfluss bei der Arbeit berichtet. Die Vermittlungsabteilung dagegen berichtet von mehr Rollenkonflikten und einer geringeren Bedeutung der Arbeit. Die Leistungsabteilung ist grundsätzlich stärker von den Arbeitsbelastungen betroffen als die Vermittlungsabteilung. Auch die emotionalen Erschöpfungszustände sowie die psychosomatischen Beschwerden sind in der Leistungsabteilung stärker ausgeprägt.

Täglich sind die Mitarbeiter mit alkoholisierten und unter Drogen stehenden Kunden konfrontiert. Ebenfalls zum Tagesgeschäft zählen verbale Aggressionen und Verweigerungen. Verbale Aggressionen können dabei als „Einstiegsdelikt“ und die Verweigerungen als Regulationshindernisse gewertet werden. Randale und ungerechtfertigte Beschwerden gehören zu den wöchentlichen Ereignissen. Schwerere Übergriffe, wie Bedrohungen, sexuelle Aggressionen aber auch üble Gerüchte gehören zu den selteneren Begebenheiten.

Ein Viertel der Befragten gab an, schon einmal Opfer eines Übergriffs geworden zu sein; ca. 6 % der Opfer mussten sich in medizinische oder therapeutische Behandlung begeben und bei über 10 % sind die psychischen Folgen bis heute andauernd.

3.10. Interpretation der Ergebnisse

Das in Abbildung 21 dargestellte Belastungsmodell kann durch die vorliegenden Ergebnisse bestätigt werden. Insbesondere die geringen Werte bei den Fragen nach der Bedeutung der Arbeit und der Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz lassen sich als Indizien für den mangelnden gesellschaftspolitischen Rückhalt der Mitarbeiter/-innen in den ARGEn deuten. Das Bild der ARGE-Mitarbeiter in der Öffentlichkeit kann zweifellos als wenig positiv bezeichnet werden. Fehler im System, welche zu verspäteten Auszahlungen führen und TV-Sendungen, die die Situation der Hartz-IV-Empfänger zeigen, tragen wenig zu einer positiven Darstellung bei. Oftmals verkörpern die Mitarbeiter in den Jobcentern in den Augen der Kunden das Sinnbild von Hartz IV. Der Satz „Sie sind Hartz IV“ wurde von vielen Mitarbeitern als eine angemessenen Darstellung der Kundenwahrnehmung empfunden.

Abb. 21: Belastungsmodell

Aber nicht nur der geringe gesellschaftspolitische Rückhalt und die damit einhergehende geringe Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz sind als kritisch einzustufen. Auch der als sehr gering empfundene Einfluss bei der Arbeit gibt Anlass für Bedenken. Deutlich wird hier, dass die Arbeitsinhalte und Verfahrensweisen bei der

Arbeit anscheinend stark vorgeben sind und kaum Möglichkeiten zur Variation und individuellen Anpassung erlauben. Dennoch ist häufig keine klare Rollendefinition gegeben. Die Differenz zwischen der Rollenklarheit und den Rollenkonflikten lässt auf teilweise diffuse Zuständigkeiten schließen. Aussagen in den Interviews bestätigen diese Vermutung. So sind Schnittstellen (intern wie auch zu externen Stellen) zweifelsohne mit dieser Problematik konfrontiert. Weiterhin ist zu vermuten, dass sowohl kommunale als auch BA-Mitarbeiter außerhalb des rein rechtlichen Rahmens nicht gelernt haben, den an sie gestellten Doppelauftrag im Sinne eines doppelten Mandats im Beratungsalltag zu bewältigen. Dies würde auch die stärkere Ausprägung des Rollenkonflikts in der Abteilung Markt und Integration erklären. Hier werden im Regelfall die Sanktionsentscheidungen getroffen und gegenüber dem Kunden verantwortet, auch wenn die Administration der Kürzung in der Leistungsabteilung erfolgt. Die Trias aus fehlendem Einfluss, mangelnder Bedeutung und Verbundenheit mit der Tätigkeit weist darauf hin, dass die Tätigkeit in den Jobcentern durch rigide Vorgaben geprägt ist und nicht allzu viel Ansehen bei den Mitarbeitern selbst genießt.

Die vermuteten hohen Arbeitsbelastungen bestätigen sich in den Zahlen zur quantitativen Anforderung sowie in der allgemeinen emotionalen Erschöpfung. Nicht zu bestreiten ist, dass die Mitarbeiter in den Jobcentern täglich im Kundenkontakt stehen und dementsprechend emotional belastenden Situationen ausgesetzt sind bzw. ausgesetzt sein können. Allerdings wird genau dieser Aspekt, der so genannten Humandienstleistung, häufig vernachlässigt oder gar ganz ausgeblendet. Die Diskrepanz zwischen den erlebten emotionalen Anforderungen und den Anforderungen, Emotionen zu verbergen verdeutlicht genau diese Problematik. Es ist nicht auszuschließen, dass die mangelnde Identifikation mit der Tätigkeit sich in einer distanzierten und damit potenziell kundenunfreundlichen Haltung niederschlägt (Manz, 2008). Gestützt wird diese These auch durch vereinzelte Hinweise aus den Interviews, die darauf schließen lassen, dass seitens der Mitarbeiter eine kundenfreundliche Haltung nicht durchgängig anzutreffen ist. Die Abwehr von emotionalen Belastungen in Berufen der Humandienstleistungen ist auch aus anderen Studien bekannt (Hacker & Looks, 2007).

Die in Abbildung 21 angesprochenen Strukturprobleme ergeben sich in erster Linie aus dem Konstrukt ARGE. Mit der Zusammenlegung von Agentur für Arbeit und Sozialamt finden sich in den ARGEn unterschiedliche Dienstherren wieder. Damit verbunden sind unter anderen unterschiedliche Erfahrungshintergründe, unterschiedliche Ausbildungen und Qualifikationen sowie unterschiedliche Erfahrungen mit dem zu betreuenden Klientel. Genau dieser Umstand spiegelt sich ganz deutlich in den Argen wieder und wird auch in den Interviews bestätigt. Eine Vereinheitlichung der Strukturen, könnte in diesem Zusammenhang zu einer Besserung führen. Die hohen qualitativen Anforderungen sind eng verknüpft mit den fehlenden Ressourcen. Die Tätigkeit in den ARGEn fordert von den Mitarbeitern eine hohe fachliche und soziale Kompetenz. Die Menge der rechtlichen Vorgaben, die ständigen Änderungen derselbigen sowie die zum Teil emotional aufgeladenen Situationen stellen an die Mitarbeiter hohe Anforderungen. Allgemein wird in den ARGEn über Personalmangel geklagt. Dies geht einher mit der Tatsache, dass nicht genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Die Möglichkeit die Qualifikation der Mitarbeiter mittels Schulungen zu verbessern wird teilweise nur unzureichend angeboten und umgesetzt.

Im Kontrast zu dem vorliegenden Belastungsprofil steht die, als sehr hoch eingestufte, Arbeitszufriedenheit. Hier ist davon auszugehen, dass insbesondere das Gemeinschaftsgefühl am Arbeitsplatz eine wichtige Ressource für die Mitarbeiter darstellt. Nicht zu vernachlässigen ist dabei auch die Führungsqualität. In Zeiten diffuser Organisationsstrukturen ist besonders eine gute und konsequente Führung der Mitarbeiter von Bedeutung. Wie der Exkurs Arbeitszufriedenheit zeigt, handelt es sich hier um ein sehr differenziertes Konstrukt. Neben tatsächlicher Arbeitszufriedenheit kann es auch sogenannte negative Formen von Arbeitszufriedenheit geben. Einen möglichen Erklärungsansatz stellt der Soll-Ist-Vergleich von Bruggemann (1974) dar. Sollte beispielsweise der Soll-Ist-Vergleich negativ ausfallen, so kann man einerseits sein Anspruchsniveau senken oder die Situation schönen. Beide Optionen führen dazu, dass der Vergleich am Ende positiv ausfällt – man „zufrieden“ ist. Eng mit der Arbeitszufriedenheit verbunden sind sicherlich auch Themen wie befristete Arbeitsverhältnisse (30% der Mitarbeiter haben befristete Verträge) und die allgemeine Unsicherheit im Bezug auf die (politische) Zukunft der ARGEn. So wurde

in den Interviews deutlich, dass eine Vielzahl der Mitarbeiter sehr wohl zufrieden mit ihrer Arbeit sind allerdings die Rahmenbedingungen als belastend empfinden.

Schwere Übergriffe, wie Bedrohungen oder sexuelle Belästigungen gehören glücklicherweise zu den selten auftretenden Vorkommnissen. Allerdings implizieren die wöchentlich und täglich vorkommenden Handlungen der Kunden einen erhöhten Handlungsbedarf. Schwerpunkt der Belastungen bilden zum einen die kundenbedingten Regulationshindernisse und Regulationserschwernisse, wie Verweigerung der Mitarbeit oder alkoholisierte bzw. unter Drogen stehende Kunden. Zum anderen sind die Mitarbeiter täglich verbalen Aggressionen ausgesetzt und gar wöchentlich kommt es zu Randalen. Hier ist insbesondere eine klare Haltung der Geschäftsführung erforderlich. Werden verbale Aggressionen als normales Alltagsgeschäft hingenommen oder greift man schon hier, im Sinne einer frühpräventiven Maßnahme ein und ahndet verbale Ausfälligkeiten? Berichte aus einzelnen ARGEn zeigen, dass eine frühe Grenzziehung und ein aktiv eingefordertes ordentliches Miteinander zu einer Verbesserung des Klimas zwischen Mitarbeiter und Kunden beitragen können.

Obwohl schwerwiegende Übergriffe eher die Ausnahme darstellen, fühlen sich ca. 60 % der Befragten gelegentlich bedroht bzw. unsicher. Nur 30 % fühlen sich nie bedroht bzw. unsicher. Da es sich im vorliegenden Fall eigentlich um eine Verwaltungstätigkeit handelt, ist es nicht nur die Ansicht der Kriminalpolizei, dass das Gefühl der Bedrohung in den ARGEn deutlich zu hoch ist. Demzufolge ist an dem allgemeinen Sicherheitsgefühl zu arbeiten. Welche Maßnahmen erste Wirkung zeigen, wird in Kapitel 4 dargestellt.

Die Ergebnisse im Hinblick auf die Folgen der Übergriffe zeigen die Notwendigkeit einer psychologischen Betreuung nach Übergriffen.

Die dargestellten Ergebnisse, sowohl die Belastungen als auch die Bedrohungen, spiegeln alltägliche Ereignisse wider. Sie bilden den akzeptierten Arbeitsalltag ab und können insofern als Norm herangezogen werden. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass eine Situation als Norm akzeptiert wird, die nachweislich negative Belastungsfolgen nach sich ziehen kann. Die Problempunkte, die einer Veränderung bedürfen wurden und werden expliziert angesprochen.

4. Stand der Umsetzungen

4.1. Allgemein

Derzeit ist die Ersterhebung in allen zwölf am Projekt beteiligten ARGEn abgeschlossen und allen ARGEn liegen die jeweiligen Analyseergebnisse vor. Diese stellen die Grundlage für die Erarbeitung der Maßnahmen dar, deren Stand im Folgenden dargestellt wird.

4.2. Nordrhein-Westfalen

4.2.1. Welche Partner sind am Projekt beteiligt?

In Nordrhein-Westfalen sind folgende fünf ARGEn am abba-Projekt beteiligt:

ARGE der Stadt Aachen

ARGE im Kreis Aachen

ARGE Rhein-Erft

ARGE Rhein-Sieg

Sozialbüro Euskirchen (Standort der ARGE Kreis Euskirchen)

In der Abb. 22 sind die Praxispartner mit der Anzahl der Beschäftigten und der Anzahl der verschiedenen Standorte dargestellt.

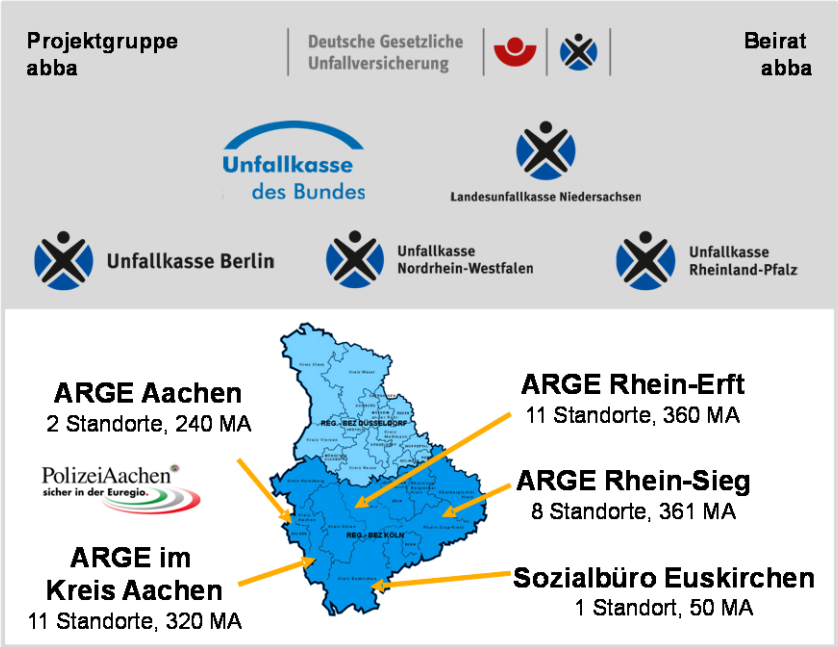

Abb. 22: Praxispartner der Unfallkasse NRW

Als Kooperationspartner konnte für die Projektarbeit bei der ARGE Aachen und der ARGE im Kreis Aachen die Polizei Aachen, Kommissariat Kriminalprävention, gewonnen werden. Dies erwies sich als eine sehr erfolgreiche Kombination für das Vorhaben, da sich die Kompetenzen der Kriminalprävention hervorragend mit denen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ergänzen.

Aus diesen positiven Erfahrungen heraus werden die Kollegen der Kriminal-prävention der örtlichen Polizeidienststellen bei der Umsetzung der Maßnahmen beteiligt. Als Kooperationspartner konnten die Kommissariate Vorbeugung/ Opferschutz der Polizei Siegburg und Hürth für die Umsetzungsphase gewonnen werden.

4.3.2. Wie gestaltete sich die Kontaktaufnahme zu den Praxispartnern?

Nach den Ereignissen vom September 2007 (Geiselnahme bei der Stadt Aachen) suchte die ARGE Aachen, nach Hinweisen der Fachkraft für Arbeitssicherheit auf das abba-Projekt, direkten Kontakt mit der Unfallkasse NRW. Nach ersten Gesprächen mit der Geschäftsführung und der Personalvertretung wurde eine Beteiligung der ARGE Aachen beschlossen.

Der Kontakt zur ARGE Rhein-Sieg erfolgte über einen Vertreter der Selbstverwaltung des damaligen Rheinischen Gemeindeunfallversicherungsverbandes. Durch gezielte Vorabinformationen zum Projekt fand ein positives Erstgespräch mit der Geschäftsführung der ARGE Rhein-Sieg statt. Nachdem das Projekt auch der Personalversammlung vorgestellt wurde, konnte mit der Umsetzung begonnen werden.

Der damalige Rheinische GUVV begleitete im Jahr 2007 die Stadtverwaltung Euskirchen bei der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Da die abba-Projektziele an vielen Punkten mit den Zieles des BGM bei der Stadtverwaltung Euskirchen übereinstimmten, lag es nahe, die Arbeitsplätze im Sozialbüro Euskirchen unter dem Fokus „Gefährdung durch Kunden“ zu betrachten und in das abba-Projekt einzubeziehen. Das Vorhaben fand bei dem damaligen Standortleiter, der Geschäftführung der ARGE Euskirchen und dem Personalrat breite Zustimmung.

Der Personalrat des Sozialbüros Euskirchen arbeitet eng mit dem Personalrat der ARGE Rhein-Erft zusammen. So erreichten die Informationen zum abba-Projekt die Geschäftsführung der ARGE Rhein-Erft. Nach einer positiven Vorstellung des Projektes im Führungskreis der ARGE Rhein-Erft konnte mit der Projektumsetzung vor Ort begonnen werden.

Die ARGE im Kreis Aachen sucht nach mehreren Vorfällen (verbale Attacken, Einbruch, Sachbeschädigung, Morddrohungen) den Kontakt zur Kriminalprävention der Polizei Aachen. Um zielgerichtete Präventionsmaßnahmen umsetzten zu können, wurde der ARGE im Kreis Aachen eine Mitarbeit am abba-Projekt angeboten. Nach Gesprächen mit der Geschäftsführung, allen Standortleitungen und Personalvertretern konnte das Projekt bei der ARGE im Kreis Aachen beginnen.

4.2.3. Wie ist das Projekt vor Ort organisiert?

In allen ARGEn wurden zu Beginn des Projektes geeignete Strukturen aufgebaut. Schnell war aufgrund der Größe und der meist großen Anzahl dezentraler Standorte klar, dass verschiedene Ebenen zur Projektarbeit notwendig sind.

Daher wurden in allen ARGEn ein Steuerkreis, ein Projektteam/Koordinierungsstelle und thematische Arbeitskreise gebildet. In Abb. 23 ist die prinzipielle Projektstruktur mit den verschiedenen Gremien, deren Zusammensetzung und die Aufgaben dargestellt.

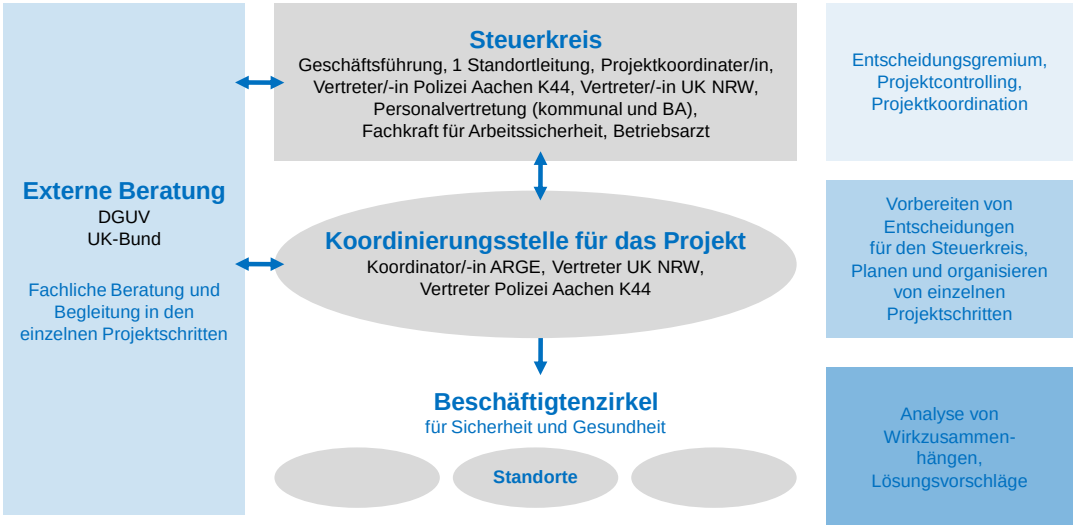

Abb. 23: Projektstruktur (UK NRW)

1. Steuerkreis

Der Steuerkreis ist das Entscheidungsgremium, d. h. er diskutiert grundsätzliche Fragen des Projektes und trifft notwendige konzeptionelle und finanzielle Grundsatzentscheidungen, er initiiert, koordiniert und begleitet die einzelnen Projektphasen und gibt Ergebnisse sowie Erfahrungen im Sinne einer „lernenden Organisation“ in andere Bereiche weiter.

2. Die Koordinierungsstelle

Die Koordinierungsstelle ist für die Umsetzung der operativen Aufgaben im Projekt zuständig. Sie bereitet die Entscheidungen für den Steuerkreis vor, sie plant und

organisiert die einzelnen Projektschritte und vernetzt die verschiedenen Aktivitäten der einzelnen Standorte.

3. Beschäftigtenzirkel für Sicherheit und Gesundheit

Erfolgreiche Präventionsprojekte haben gezeigt, dass die Erfahrungen der Beschäftigten wichtige Ressourcen für die Erarbeitung wirksamer Verbesserungsvorschläge sind. Im Rahmen von zeitlich begrenzten Zirkelarbeiten werden zusammen mit den Beschäftigten Verbesserungen für den eigenen Arbeitsplatz bzw. zur Gesunderhaltung und -förderung erarbeitet.

Zu dem abba-Projekt wurden mit den ARGEn Aachen, Rhein-Sieg und Rhein-Erft mit der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen Kooperationsvereinbarungen geschlossen. In den Kooperationsvereinbarungen sind Vereinbarungen zu den gemeinsamen Projektzielen, der Projektstruktur, der Zusammenarbeit und zum Projektablauf getroffen worden.

4.2.4. Wie ist der aktuelle Projektstand?

Die Umsetzung des Projektvorhabens setzt eine systematische und einheitliche Vorgehensweise in den beteiligten ARGEn mit aufeinander abgestimmten Projektschritten voraus. Folgende Projektphasen mit den entsprechenden Aktivitäten sind vorgesehen:

Konzeption (Projektsstruktur, Ziele definieren, Führungskräfte beteiligen)

Analyse (Arbeitsplatzbegehungen, Beschäftigtenbefragung, Dokumentenanalyse, Interview, Datenauswertung, Information von Beschäftigten)

Maßnahmenplanung und -umsetzung (Beschäftigtenzirkel, thematische Arbeitskreise, Maßnahmenpläne abstimmen, Maßnahmen umsetzen)

Evaluation (Prozess- und Ergebnisevaluation, Beschäftigtenbefragung, Workshop)

Das Projekt startete in den beteiligten ARGEn zeitversetzt. Die ARGE Aachen und die ARGE Rhein-Sieg haben im Januar 2008 mit der Projektarbeit begonnen. Im

Frühjahr 2008 folgten das Sozialbüro Euskirchen und die ARGE Rhein-Erft und im September 2008 die ARGE im Kreis Aachen.

Der derzeitige Projektstand (Frühjahr 2009) ist in Abb. 24 dargestellt.

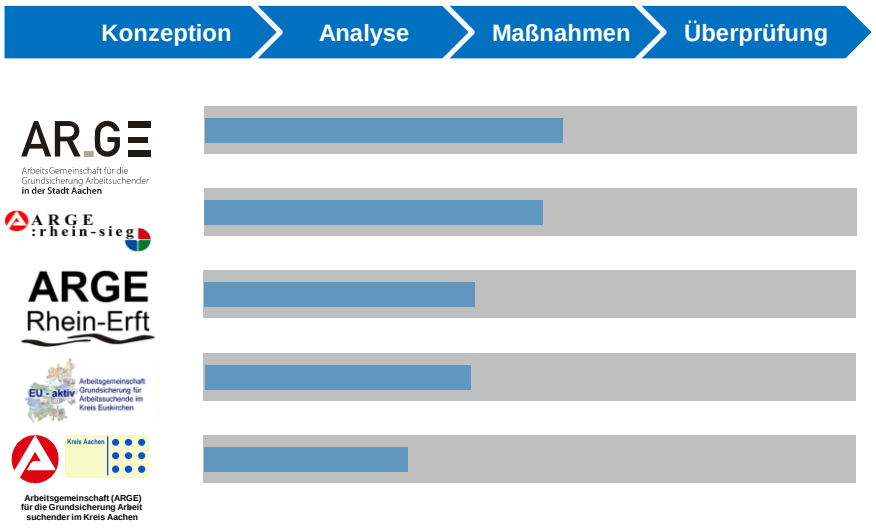

Abb. 24: Projektstand Frühjahr 2009 (Unfallkasse NRW)

Voraussichtlich wird mit der Evaluation bei der ARGE Aachen und im Rhein-Sieg-Kreis im Herbst 2009 begonnen. Die ARGEn Rhein-Erft und im Kreis Aachen folgen mit der Evaluation Ende 2009.

4.2.5. Von der Analyse zur Umsetzung

Zur Ableitung der Maßnahmen werden zwei Ansätze verfolgt:

Die Umsetzung ergibt sich aus arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen bzw. Lösungen sind offensichtlich und

Lösungen sind nicht offensichtlich, d.h. Befragungsergebnisse müssen eingehend analysiert und Maßnahmen entsprechend abgeleitet werden.

In den beteiligten ARGEn wurden zur Maßnahmenplanung verschiedene Beschäftigtenzirkel und thematische Arbeitskreise gebildet. In Abb. 25 ist der Diskussionsprozess zur Maßnahmenplanung schematisch dargestellt.

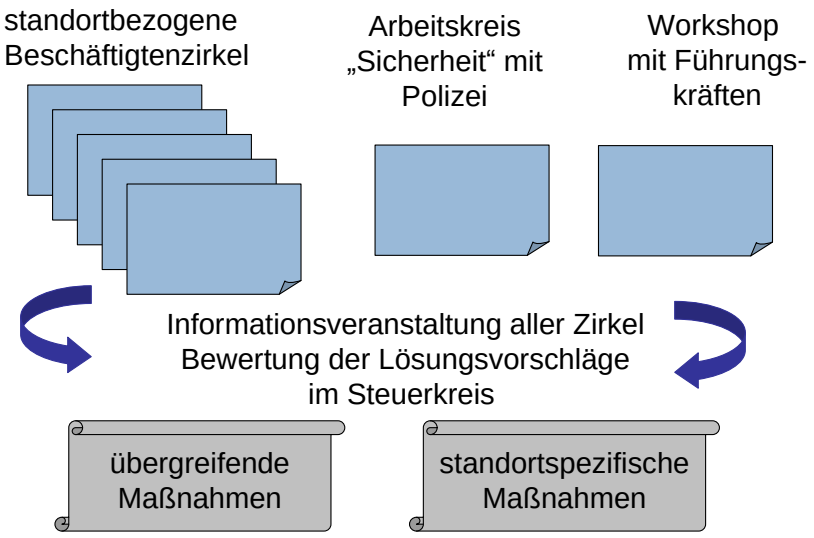

Abb. 25: Von der Analyse zur Maßnahmenplanung (Unfallkasse NRW)

Die Beschäftigtenzirkel dienen dazu, Ursache- und Wirkzusammenhänge der Belastungsfaktoren herzustellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Erfolgreiche Präventionsprojekte haben gezeigt, dass besonders die Erfahrungen der Beschäftigten eine wichtige Ressource für wirkungsvolle Verbesserungsmaßnahmen sind. Beschäftigte sind die Experten für den eigenen Arbeitsplatz und die eigene Gesundheit. Sie wissen daher oft am besten, was sinnvoll und wirkungsvoll ist.

Die Beschäftigtenzirkel in den ARGEn wurden auf freiwilliger Basis mit Beschäftigten an den verschiedenen Standorten mit externer Moderation durch die Unfallkasse NRW durchgeführt. Ausgangsbasis für die Diskussion waren die Ergebnisse der Analysephase. Kritische Werte der Befragung als auch gute vorhandene Ansätze wurden hinterfragt und nach Lösungsmöglichkeiten gesucht. Die Beschäftigtenzirkel fanden mindestens zwei mal pro Standort (jeweils 3 Stunden) statt. Insgesamt kamen pro ARGE aus den Zirkeln ca. 300 Lösungsvorschläge zu verschiedenen Themen (Mehrfachnennungen sind dabei).

Auch für Führungskräfte wurden in drei ARGEn Workshops zur Ergebnisdiskussion und –interpretation durchgeführt. Auch in diesen Veranstaltungen wurden eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen entwickelt.

Es hat sich im Projektverlauf gezeigt, dass für standortübergreifende Themen die Gründung von Arbeitskreisen zu verschiedenen Themen mit Fachexperten sinnvoll ist, um ARGE-weit gleiche Standards einzuführen. So wurde zum Thema „Sicherheit“ an allen ARGEn ein Arbeitskreis mit Kollegen der Kriminalprävention gebildet. Außerdem fanden Arbeitskreise zu den Themen „Arbeits- und Gesundheitsschutz“, „Stress“ und „Leistung“ statt.

Das Projektteam/Koordinierungsstelle hatte nach Abschluss der Zirkelarbeit in jeder ARGE die Aufgabe, die Lösungsvorschläge zu verdichten, thematisch zu sortieren, eventuell bestehenden internen Projekten/Maßnahmen zu zuordnen und Mehrfachnennungen zu streichen. So kamen für die ARGE Aachen, ARGE Rhein-Sieg und ARGE Rhein-Erft zwischen 50 und 70 Maßnahmen zusammen, welche nach der zeitlichen Umsetzung in kurz- mittel- und langfristig („Fit für 2011“) unterteilt sind.

Der Steuerkreis hat in den drei genannten ARGEn über die Maßnahmenvorschläge beraten und sie zur Umsetzung empfohlen.

4.2.6. Ergebnisse der Arbeitsplatzbegehungen

Die Arbeitsplatzbegehungen wurden in den durch die Unfallkasse NWR betreuten ARGEn an allen 33 Standorten durchgeführt. An den Arbeitsplatzbegehungen nahmen i. d. R. die Standortleitungen, Personalvertretungen, die Projektkoordinatoren, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, Kollegen der Polizei Aachen und Siegburg und die Aufsichtsperson der UK NRW teil.

Bei den Arbeitsplatzbegehungen wurden an den Standorten folgende Aspekte beurteilt:

- die Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes
- die Beschaffenheit/Ausstattung/Gestaltung der Standorte
- die Beschaffenheit/Ausstattung/Gestaltung der einzelnen Arbeitsplätze
- Gefährdung durch Kunden.

Die Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes weist in allen ARGEn gravierende Mängel auf. Dies zeigt sich in folgenden Punkten:

- Die Verantwortung im Arbeitsschutz ist nicht geklärt, wenige Geschäftsführer und Standortleiter fühlen sich für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständig.
- Die Aufgaben und die Akteure, die Führungskräfte im Arbeits- und Gesundheitsschutz unterstützen sollen, sind selten bekannt.
- Für fast keinen Standort der besichtigten ARGEn liegen vollständige und aktuelle Gefährdungsbeurteilungen vor.
- Regelmäßige Unterweisungen zu Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden nicht durchgeführt.
- Notfall- und Evakuierungskonzepte liegen nicht vor.
- Sicherheitsbeauftragte nach § 22 SGB VII sind nicht benannt.
- Elektrische (private) Geräte werden nicht regelmäßig geprüft – es liegen dazu auch keine betrieblichen Vereinbarungen vor.

Bei der Beschaffenheit/Gestaltung der Gebäude gibt es häufig Defizite:

- in der Gestaltung der Not- und Rettungswege – teilweise sind Fluchtwege verschlossen bzw. nicht benutzbar,
- Flucht- und Rettungspläne fehlen,
- der ungünstigen Gestaltung der Zugangssteuerung in den Gebäuden sowie
- ungünstige Gestaltung von Nebenräumen (z. B. Archiv, Kopierraum, Sozialraum).

Die Arbeitsplätze der Beschäftigten sind im Allgemeinen gut ausgestattet und lassen größtenteils eine ergonomische Arbeitshaltung zu. Allerdings wissen viele Beschäftigten nicht, wie Arbeitstisch, Stuhl und Monitor ergonomisch richtig einzustellen sind (Thema Unterweisung).

Folgende Probleme wurden an den Arbeitsplätzen häufig festgestellt:

- Elektroleitungen in Verkehrswegen (Stolperstellen) und unklare Zuständigkeiten bei der Problembeseitigung,
- ungünstige Gestaltung der Kundentheke (Datenschutz, Klima, Lärm, ergonomische Arbeitshaltung),
- z. T. klimatische Probleme sowie Probleme durch Reflexion und Blendung.

Besondere Beachtung fand der Aspekt „Gefährdung durch Kunden“. Folgende Probleme wurden häufig bei der Begehung festgestellt:

- viele Büros sind zur Beratung von Kunden zu klein,
- Büromöbel (runde Anbauteile, sog. „Ohren“) sind zur Kundenberatung ungeeignet,
- potenzielle Waffen (Scheren, Locher, Tacker etc.) liegen oft im Greifraum der Kunden,
- Mobiliar ist ungünstig angeordnet, so dass der Fluchtweg nicht gesichert ist,
- Eingangs- und Wartezonen sind ungünstig gestaltet,
- Warteschlangenmanagement fehlt an vielen Standorten,
- zweite Fluchttür (z. B. ins Nachbarbüro) fehlt und
- Tastenkombination (Esc+ F4) für den Notruf ist nicht bekannt.

Für alle Begehungen wurden Begehungsberichte durch die Aufsichtsperson der Unfallkasse NRW gefertigt. Im Rahmen der Steuerkreissitzungen wurden die Defizite besprochen und einen Maßnahmenplan zur Problembeseitigung festgelegt.

4.2.7. Ausgewählte Maßnahmen

Es versteht sich von selbst, dass an dieser Stelle nicht alle beschlossenen Maßnahmen vorgestellt werden können. Es hat sich jedoch gezeigt, dass in allen ARGEn Maßnahmen zu folgenden Schwerpunkten und Zielen entwickelt wurden:

Herstellen von Rechtssicherheit / Handlungskompetenz bei Straftaten und in Gefahrensituationen

Reduzierung der (gefühlten) Formen der Gewalt (Alkohol, Verweigerung)

Optimierung der Arbeitsabläufe

Verbesserung der Kommunikation und Information

Gesunder Umgang mit Stress

Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Beispielhaft werden zu den einzelnen Zielen Maßnahmen genannt:

→ Reduzierung der gefühlten Form der Gewalt

Optimierung des Alarmierungssystems und der Fluchtwege

Verbesserte Absprachen mit vorhandenen Sicherheitskräften, der Polizei und Rettungskräften

Verbesserung der Zugangssteuerung und Lenkung der Kundenströme im Gebäude

Verbesserung der Gestaltung der Eingangszonen/Kundentheke

Sensibilisieren für eine gefahrenbewusste Büroeinrichtung

→ Rechtssicherheit und Handlungskompetenz bei Straftaten und in Gefahrensituationen

Grundsatzerklärung gegen Gewalt

Transparenter und verbindlicher Ablauf bei Ahndung von Straftaten

Absprachen mit der Staatsanwaltschaft bzgl. Ausfüllen von Strafanzeigen

Einführung von Notfallordner

Schulung der Führungskräfte „Erkennen, Bewerten von Übergriffen und Straftaten“

Transparenter und verbindlicher Ablauf bei Unfallmeldungen

Sicherstellung der psychologischen und medizinischen Ersten Hilfe

Kommunikations- und Verhaltenstrainings für Beschäftigte

→ Optimierung der Arbeitsabläufe

Verbesserung des Personaleinsatzes (z. B. durch Springer)

Umstrukturierung von Teams

Mentorenkonzepte für neue Beschäftigte

Einrichtung von spezialisierten Teams zur Bearbeitung von Sonderaufgaben

Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten (klare Stellenbeschreibungen)

Veränderung der Öffnungszeiten und der Terminierung

→ Verbesserung der Kommunikation

regelmäßige und strukturierte Dienst- und Teambesprechungen

Fallbesprechungen der Arbeitsvermittler

Gut strukturierte und aktuelle Intranet-Ablagen

Einrichten von Newsletter der Geschäftsführung

→ Erkennen und Reduzieren der Stressbelastung

Beschäftigten regelmäßige Supervision anbieten

Schulung der Führungskräfte „Erkennen von psychischen Erkrankungen“

Teamtrainings durchführen

Kurse zur Gesundheitsförderung anbieten

Seminar „Fit trotz Sitzmarathon“ durchführen

Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Psychosoziale Beratungsstellen einrichten bzw. Kontaktadressen kommunizieren

→ Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes

Etablierung eines Arbeitsschutzausschusses

Beseitigung der Mängel aus den Begehungsberichten

Erstellung von Gefährdungsbeurteilungen

Regelmäßige Unterweisung von Beschäftigten

Erstellung von Notfall- und Evakuierungskonzepten

Verbesserung der betrieblichen Erste-Hilfe-Organisation

Verbesserung der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen

Ausbildung von Sicherheitsbeauftragten

Regelmäßige Prüfung elektrischer Geräte

Weitere Maßnahmen wurden u. a. zu Themen der Fort- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz und zur Arbeitsplatzgestaltung/Ergonomie umgesetzt.

4.2.8. Bisherige Erfahrungen in NRW

Das Projekt abba wird bisher von den Beteiligten in allen ARGEn als erfolgreich eingeschätzt. Probleme wie Gewalt am Arbeitsplatz, Überlastung der Beschäftigten, ungünstige Arbeitsbedingungen, fehlende Motivation und Sinnhaftigkeit der Tätigkeit oder Burnout und Stress wurden thematisiert. Eine umfassende Analyse konnte diese Effekte auch mit Zahlen hinterlegen. Dank der hohen Rücklaufquoten der Beschäftigtenbefragung wurde aus dem subjektiven Empfinden vieler Beschäftigten objektive und belastbare Daten. Die durchgeführten Begehungen haben dazu beigetragen die Verantwortlichen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu sensibilisieren und die Aufgaben dazu wahrzunehmen.

Die Arbeit in den Beschäftigtenzirkel und Arbeitskreisen zeigte, dass viele der diskutierten Probleme durch die Entstehungsgeschichte der ARGE bedingt und damit oft „hausgemacht“ sind. Ein Großteil der Probleme könnte sich in einigen Fällen durch eine bessere Arbeitsorganisation, transparentere Kommunikation oder kooperativen Führungsstil lösen lassen. In allen Standorten gibt es nicht die eine Lösung – vielmehr setzt sich der Projekterfolg aus vielen einzelnen Bausteinen zusammen. Die Gefahr dabei ist, dass besonders bei ARGEn mit vielen Standorten umgesetzte Maßnahmen nicht dem Projekt abba zugeschrieben werden und im Alltag untergehen. So muss zukünftig das Projektteam und der Steuerkreis stärker mit geeigneten Medien die Projekterfolge an die Beschäftigten und die Öffentlichkeit kommunizieren.

Die Erwartungen der am Projekt beteiligten ARGEn an das Projekt – besonders seitens der Beschäftigten – waren von Beginn an sehr hoch. Diese Erwartungen konnten aus verschiedenen Gründen teilweise nicht erfüllt werden: einerseits lassen Rahmenbedingungen auf politischer (Stichwort Neuregelung der Jobcenter) und organisatorischer (Stichwort getrennte Trägerschaft) Ebene Veränderungen derzeit nicht zu. Zum anderen stoßen Unfallversicherungsträger an Grenzbereiche ihrer Zuständigkeit. Themen wie Organisations- und Personalentwicklung, Veränderung der persönlichen Einstellungen und Werte sowie Unternehmenskultur können im Rahmen des Projektes lediglich angestoßen und Verantwortliche dazu sensibilisiert werden. Chancen, die sich aus dem abba-Projekt zu Bereichen wie Organisations- und Personalentwicklung oder Fort- und Weiterbildung ergeben, werden derzeit an

verschiedenen Standorten durch vielfältige Maßnahmen, Projekte und Aktivitäten umgesetzt.

Besonders positiv hervorzuheben ist die Kooperation mit der Polizei an den verschiedenen Standorten, besonders mit der Polizei Aachen zum Thema Gewalt. Aus dem Projekt abba heraus entstand das „Aachener Modell zum Umgang mit Übergriffen und Bedrohungen an Arbeitsplätzen mit Publikumsverkehr“.

4.3. Rheinland-Pfalz

4.3.1. Welche ARGEn sind beteiligt?

In Rheinland-Pfalz nehmen sechs ARGEn am abba-Projekt teil. Die ARGE Bitburg-Prüm ist eher klein und ländlich gelegen, während die GfA Ludwigshafen städtisch geprägt ist und mehrere Geschäftsstellen hat. Die weiteren ARGEn liegen im Norden des Landes und haben sehr unterschiedliche Profile. Die ARGE Bad Kreuznach ist ähnlich städtisch wie Ludwigshafen und hat mehrere Geschäftsstellen, die ARGE der Stadt Koblenz besteht nur aus einem Standort. Ein Beispiel für eine ARGE mit weit reichendem ländlichem Gebiet und daher vielen kleineren Geschäftsstellen ist Mayen-Koblenz, wohingegen das Jobcenter Betzdorf die einzige Anlaufstelle in dieser Stadt ist.

4.3.2. Wie gestaltete sich die Kontaktaufnahme?

Die ARGEn Bitburg und Ludwigshafen kamen durch direkte Anfrage von Seiten der Unfallkasse Rheinland-Pfalz mit dem abba-Projekt in Kontakt und waren nach einer Präsentation des Projektvorhabens an einer Kooperation interessiert. Der Kontakt zu den vier ARGEn aus dem Norden des Landes kam dadurch zu Stande, dass der Geschäftsführer der ARGE für die Stadt Koblenz die Projektanfrage der Unfallkasse Rheinland-Pfalz in einen ARGEn-Zusammenschluss trug. Hier wurde der Kontakt zur Unfallkasse gesucht, nachdem das abba-Projekt in Geschäftsführerkreisen bekannt wurde.

Die ARGEn Bad Kreuznach, Koblenz, Mayen-Koblenz und das Jobcenter Betzdorf gehören dem Verbund Nord RLP an, im Zuge dessen sich die Geschäftsführer aller ARGEn im gesamten nördlichen Rheinland-Pfalz in regelmäßigen Abständen in einer großen Runde treffen. Dieser Verbund wurde mit der Gründung der Institution ARGE ins Leben gerufen und dient seither dem standortübergreifendem Austausch. In dieser Runde wurde – auf Anfrage des Leiters – das Projekt durch die beteiligten Unfallversicherungsträger vorgestellt und stieß auf breites Interesse.

4.3.3. Wie wurde das Projekt vor Ort organisiert?

Mit der Geschäftsführerrunde des ARGEn-Verbundes wurde vereinbart, dass vier ARGEn exemplarisch an dem Projekt teilnehmen und so für den Verbund als Multiplikatoren agieren sollten.

Die Modi für die Eingangsbefragung waren unterschiedlich. Grundsätzlich lässt sich unterscheiden, dass es entweder eine Präsenzveranstaltung oder einen bestimmten Befragungszeitraum gegeben hat. Wählte die ARGE die Art der Präsenzveranstaltung, so wurden die Mitarbeiter vorab über den grundlegenden Inhalt des abba-Projektes und den Termin zur Veranstaltung informiert. Während der Veranstaltung wurde des Projektvorhaben und –vorgehen durch die Vertreter der Unfallversicherung vorgestellt, die für Fragen zur Verfügung standen. Nachdem die Mitarbeiter informiert worden waren, hatten sie die Möglichkeit, den Fragebogen direkt im Anschluss auszufüllen und ihn in eine verschlossene Urne zu werfen. Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern fanden bei diesem Modus ebenfalls direkt nach der Informationsveranstaltung statt. Die Urne wurde von der Unfallkasse Rheinland-Pfalz als neutraler Institution angenommen und an den bundesweiten Projektpartner, die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung weitergeleitet, welche nun die Auswertung vornahm.

Eine alternative Art der Projektdurchführung war die dezentrale Befragung. Dieser Modus wurde von zwei der sechs beteiligten ARGEn in Rheinland-Pfalz gewünscht. Hierbei wurde eine ausführliche E-Mail mit Informationen zum abba-Projekt an alle Mitarbeiter gesendet, mit der gleichzeitig um die Teilnahme an der Fragebogenaktion geworben wurde. Die Fragebögen wurden den einzelnen Geschäftsstellenleitern

überreicht, die sich dann um die Austeilung der Fragebögen kümmerten. Die Urnen zum Einwurf der ausgefüllten Fragebögen standen in den Räumlichkeiten der jeweiligen Geschäftsstelle zur Verfügung und wurden von Mitgliedern der Personalvertretung geöffnet und an die DGUV gesandt. Die Ergebnisse wurden in der von den ARGEn gewünschten Runde präsentiert und in einem weiteren Termin im Steuerkreis diskutiert, interpretiert und Maßnahmen abgeleitet.

4.3.4. Wie ist der aktuelle Stand der Umsetzungen?

Die Starttermine für die Teilprojekte in den sechs ARGEn sind sehr unterschiedlich; was folglich zu einem aktuell differenzierten Stand der Umsetzung führt. In Rheinland-Pfalz wurden der ARGE Bitburg-Prüm als erste ihre Ergebnisse präsentiert. Der Steuerkreis fand sich zeitnah zusammen und besprach die Möglichkeiten. Ebenso zügig wurden die ersten Maßnahmen angestoßen. Derzeit (März 2009) befindet sich die ARGE Bitburg-Prüm in der Umsetzung der Maßnahmen, die der Steuerkreis beschlossen hat.

Der GfA Ludwigshafen wurden ihre Ergebnisse etwas später präsentiert. Der Steuerkreis kam ebenfalls einige Zeit später zusammen, um die Maßnahmen abzuleiten. Derzeit befindet sich die GfA Ludwigshafen in der Umsetzung der Maßnahmen.

Der Verbund Nord bekam die Gesamtergebnisse der vier exemplarischen ARGEn aus seiner Runde Ende Februar 2009 präsentiert.

4.3.5. Welche Rolle spielt der Koordinator vor Ort?

Die vier Geschäftsführer der teilnehmenden ARGEn des Verbundes benannten einen Projektkoordinator als Ansprechperson für die Unfallkasse und agierten danach jeweils als Projektkoordinatoren in ihrer eigenen ARGE. In der ARGE Bitburg-Prüm ist der Geschäftsführer ebenfalls als Projektkoordinator tätig, was die Informationswege innerhalb des Projektes und der verschiedenen Partner sehr vereinfacht. Die GfA Ludwigshafen hat einen eigenen Projektkoordinator für abba installiert. Er ist die

Ansprechperson für die Unfallkasse und koordiniert innerhalb der GfA die Informationsweiterleitung, Terminabsprachen etc.

4.3.6. Wie sind die Steuerkreise und die anschließenden Arbeitsgruppen organisiert?

Den Steuerkreis für die Durchführung des abba-Projektes mit dem Verbund Nord bilden die Geschäftsführer der ARGEn Bad Kreuznach, Koblenz, Mayen-Koblenz und Betzdorf sowie die Vertretung der Unfallkasse Rheinland-Pfalz. Dem Steuerkreis in der GfA Ludwigshafen wohnen die Geschäftsführerin, die Personalvertretungen, die Fachkraft für Arbeitssicherheit der BA, die Geschäftsstellenleiter, der Projekt-koordinator der GfA und die Vertretung der Unfallkasse bei. Ähnlich organisiert ist der Steuerkreis in der ARGE Bitburg. Neben dem Geschäftsführer – auch in seiner Funktion als Koordinator – sind die Personalvertretungen, ausgewählte Mitarbeiter und Geschäftsstellenvertreter sowie die Vertretung der Unfallkasse Teil des Steuerungsgremiums. Da die ARGE Bitburg-Prüm recht klein ist, weist die interne Arbeitsgruppe >abba< die gleichen Mitglieder auf wie der Steuerkreis; natürlich ohne eine Vertretung der Unfallkasse. In Ludwigshafen wurde im Zuge der Ergebnis-interpretation und Maßnahmenableitung ein Arbeitskreis Technik gegründet. Die Mitglieder dieses Arbeitskreises sind ebenfalls Teil des Steuerkreises.

4.3.7. Wie steht es allgemein mit dem Arbeitsschutz in den ARGEn?

Das Thema Arbeitsschutz in den ARGEn wurde schwerpunktmäßig im Rahmen von Begehungen der Gebäude thematisiert. Die Berücksichtigung des Arbeitsschutzes geschah bei den Begehungen mit besonderem Blick auf Faktoren, die deeskalierend wirken können oder in einer eskalierenden Situation das Gefahrenpotenzial für den Mitarbeiter minimieren.

Daraus haben sich folgende Diskussionspunkte ergeben:

- Verbindungstüren zu den benachbarten Büros
- eine gefahrenbewusste Einrichtung des Schreibtisches (z. B. keine Gegenstände offen liegen lassen, die als Handwaffe missbraucht werden könnten)
- eine gefahrenbewusste Einrichtung des Büroraums (z. B. Regale befestigen, damit sie nicht als Waffe oder zur Versperrung des Fluchtweges instrumentalisiert werden können)
- Funktionalität und Kenntnis von internen Notrufsystemen (z. B. ARE)
- eine qualifiziert geführte Kundentheke kann den Kundenzugang kontrollieren und direkt Auskünfte geben
- eine angenehm gestaltete Umgebung (Gebäude, Flure, Wartezonen)

Die Begehungen fanden in allen sechs teilnehmenden ARGEn statt; Schwerpunkte waren die Hauptgebäude. In allen ARGEn zeigten sich ganz unterschiedliche bauliche und organisatorische Bedingungen. Daraus wird deutlich, dass es keine Musterlösung zur Gestaltung einer ARGE gibt.

4.3.8. Welche Maßnahmen wurden / werden durchgeführt?

Dadurch, dass die Situation von ARGE zu ARGE unterschiedlich ist und es keine Musterlösung weder für den Bereich Technik, noch für die Bereiche Organisation und Person gibt, resultieren sehr unterschiedliche Maßnahmen, die aus den gesamten Ergebnissen der Erstbefragung, den Interviews und den Begehungen abgeleitet werden.

Bereich Technik:

- Bauliche Maßnahmen (Einrichtung eines Empfangsbereichs, Kundentheke, nur noch kontrollierter Zugang zu den Büros)

- Umstrukturierung von Büros (neues Raumkonzept mit Erweiterung der Wartezonen)
- Gefahrenbewusste Einrichtung von Büros (Regale etc.)
- Bildung eines Arbeitskreis Technik

Bereich Organisation:

- Konzept zum Umgang mit Hausverboten
- Wenn möglich: Männliche Kollegen im Nebenzimmer
- Beratung mit Schwerpunkt „Innerbetriebliche Prozesse“ (z. B. Antragstellung, Auskunft an der Empfangstheke, Überbrückung der unterschiedlichen Kenntnisse der Sachbearbeiter aus den einzelnen Bereichen, teamübergreifende Arbeitsprozesse)
- Recherche und Erarbeitung Flyer zum Thema „Infos über die ARGE“/„Häufig gestellte Fragen“
- Umstrukturierung der Teams
- Personalaufbau

Bereich Person:

- Seminare zum Thema „Gesprächsführung/Deeskalation“
- Erarbeitung eines Moduls für Einarbeitungsseminar; u. a. mit den Themen „Sozialstaat“, „Rollenverständnis“ und „Werte“

Im Zuge der Maßnahmenableitung durch den Steuerkreis der ARGE Bitburg-Prüm wurde beschlossen, ein „Kundenkontakttraining“ durchzuführen, welches die Themen

Gesprächsführung und Deeskalation behandeln sollte. Das Seminar wurde mit einem Drittel der Mitarbeiter der ARGE in Dasburg (Eifel) durchgeführt. Unmittelbar nach dem Seminar tauschten sich die beteiligten Institutionen aus und beschlossen, auf die weitere Durchführung von Seminaren zu verzichten.

Es zeigte sich, dass die Erwartungen der Mitarbeiter, des Geschäftsführers der ARGE, der bundesweiten Projektleitung und der Unfallkasse Rheinland-Pfalz wie man das Thema „Mitarbeiter – Kunden – Interaktion“ bearbeiten sollte, erheblich von einander abwichen.

4.3.9. Meinungen, Anregungen, Frage- und Problemstellungen

Im Laufe des Projektes wurde deutlich, dass bei dem Konstrukt ARGE erhebliche Diskrepanzen bestehen zwischen geforderter Unternehmenskultur und den Möglichkeiten, diese zu leben. Die Diskrepanzen sind auf die politischen und organisatorischen Rahmenbedingungen zurückzuführen, sind also nur beschränkt aktionabel und können nach Einschätzung der Unfallkasse Rheinland-Pfalz nicht durch Interventionen innerhalb des Projektes ernsthaft angegangen und aufgelöst werden. Probleme in der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion sind ein andauerndes, kein zeitlich begrenztes Problem. Somit muss die politische Ebene verstärkt in das Projektgeschehen miteinbezogen und mit den Erkenntnissen der Erstbefragung konfrontiert werden.

4.4. Niedersachsen

4.4.1. JobCenter Region Hannover – Die Anfänge

Beleidigungen, Bedrohungen, zu wenig Personal, eine häufig schwierige Klientel und starke emotionale Belastungen: auch die Arbeitsbedingungen im JobCenter Region Hannover sind nicht unbedingt gesundheitsförderlich.

Genug Gründe für das JobCenter Region Hannover sich an dem Projekt abba zu beteiligen.

Gemeinsam wird das Projekt mit der Unfallkasse des Bundes und dem Gemeinde-Unfallversicherungsverband Hannover durchgeführt.

Das JobCenter Region Hannover besteht aus 16 Standorten/Argen mit insgesamt ca. 1300 Mitarbeitern. Der kleinste Standort ist die Arge in Springe (23 MA), der größte Standort ist die Arge in Hannover (160 MA).

Im Rahmen des Projektes wurden durch die beiden oben genannten Versicherungsträger folgende Leistungen vereinbart:

- Beratung im Rahmen des Projektes,
- Teilnahme an den Sitzungen des Steuerkreises,
- Unterstützung bei der Durchführung und Auswertung der Analyse,
- Verfassen des Ergebnisberichts der Mitarbeiterbefragung,
- Moderation von Workshops für Führungskräfte und Mitarbeiter,
- Ableiten von Maßnahmen in Abstimmung mit dem Steuerkreis,
- Finanzielle Unterstützung der ARGE bei der Umsetzung der Maßnahmen soweit diese dem Präventionsauftrag der Unfallversicherungsträger entsprechen und ein bestimmtes Budget nicht überschreiten.

4.4.2. Start in das Projekt abba

Da das Projekt durch eine sehr intensive Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (physische und psychische Belastungen, Übergriffe) gekennzeichnet ist, sollte das JobCenter Region Hannover – um für eine erfolgreiche Umsetzung des Projektes zu sorgen - die dafür nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

Darauf reagierte das JobCenter Region Hannover mit der Einrichtung eines Projektbüros – besetzt mit einer Projektkoordinatorin und einer Projektmitarbeiterin. Von dort wird das Projekt abba organisiert, gesteuert und koordiniert.

Mit dem Start in das Projekt im Mai 2008 konstituierte sich der Steuerkreis - bestehend aus etwa 16 Personen (Geschäftsführer, Vertreter des Personalrats, Gleichstellungsbeauftragte, Pressesprecherin, Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin, Führungskräfte, Schwerbehindertenvertretung, Projektbüro, Vertreter der Unfallversicherungsträger).

4.4.3. Bisheriger Projektverlauf

- Erarbeitung und Verabschiedung der Grundsatzerklärung.
- Führungskräfte-Workshop: Für die Führungskräfte der JobCenter Region Hannover wurde unter Leitung der Unfallkasse des Bundes eine umfassende Informationsveranstaltung zum Projekt abba durchgeführt.
- Information aller Beschäftigten: Für alle Beschäftigten der JobCenter Region Hannover (inkl. der Führungskräfte) wurde an zwei Tagen jeweils zweistündige Informationsveranstaltungen (Teilnahme verpflichtend) durchgeführt. Pro Infoveranstaltung wurden je ca. 200 Beschäftigte durch die UK Bund und den GUV Hannover über das Projekt abba und vor allem über die Mitarbeiterbefragung aufgeklärt. Im Anschluss an die Informationsveranstaltungen fanden die Interviews einzelner Beschäftigter aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchien statt. Die Interviews führte die DGUV durch.

- Analysephase: Durchführung einer Mitarbeiterbefragung (anhand von Fragebögen).
- Arbeitsplatz- bzw. Standortbegehungen: Arbeitsplatz- und organisationsbezogene Gefährdungspotenziale wurden erhoben.

Nach der Vorstellung der Ergebnisse aus den Befragungen, Interviews und Arbeitsplatzbegehungen bildeten sich 5 Gruppen aus Mitgliedern des Steuerkreises. Eine der Personen ist hauptverantwortlich für den jeweiligen Themenbereich. Die Unfallkasse des Bundes und GUV Hannover beraten und unterstützen in drei Arbeitsgruppen.

Somit gibt es 5 Arbeitsgruppen mit folgenden Themen:

1. klassischer Arbeitsschutz (Beratung durch UK Bund)
2. Quantitative Anforderungen
3. „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ (Beratung durch UK Bund)
4. Sinnvolle Arbeitsaufgaben und Ziele (Beratung durch GUV Hannover)
5. Ergebnisse über „weitere Auswertungen“

Im Rahmen einer Personalversammlung wurden die Beschäftigten über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung durch die UK Bund informiert. Des weiteren wurden die Themengruppen vorgestellt.

4.4.4. Aktueller Projektsachstand

Stand der einzelnen Themengruppen

Gruppe 1: Arbeitsschutz

- In allen JobCentern gibt es mittlerweile Brandschutzbeauftragte, Ersthelfer und Sicherheitsbeauftragte

- Beseitigung der durch die Begehungen festgestellten Mängel läuft
- Regelmäßige Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen (laufender Prozess)

Der Aufbau einer Arbeitsschutzorganisation im JobCenter Region Hannover läuft.

Gruppe 2: Quantitative Anforderungen

- Es wurden 60 zusätzliche Stellen besetzt.
- Überstundenregelungen: Erstattung von Überstunden rückwirkend für die letzten 6 Monate. Ab Sommer sollen Überstunden grundsätzlich zurückgefahren werden.
- OE-Prozess im Leistungsservice inkl. Schnittstellen durch externen Berater. Hierbei geht es um die Beschreibung von Prozessen und deren Verbesserung.

Gruppe 3: „Gewaltfreier Arbeitsplatz“

Die Arbeitsgruppe hat einen Reaktionsplan „Was tun bei Gefahr“ und ein Versorgungskonzept entwickelt. Beides steht kurz vor der endgültigen Fertigstellung.

Gruppe 4: Sinnvolle Arbeitsaufgaben und Ziele

Die Themengruppe hatte die Auseinadersetzung mit und die Erarbeitung von sinnvollen Zielen durch die Erarbeitung eines Leitbildes vorgeschlagen.

Mittlerweile gibt es einen Entwurf eines Leitbildes. Nunmehr wird überlegt, wie das Leitbild in die Organisation transportiert werden kann. Eine konkrete Zeitschiene dazu wurde entwickelt.

Gruppe 5: Ergebnisse über „weitere Auswertungen“

Nach nochmaliger Überprüfung der Ergebnisse aus der Befragung haben sich 5 JobCenter mit einer Häufung von hohen Werten in den Themenfelder herauskristallisiert.

Daraus folgend sollen themenbezogene Workshops mit bisher unbearbeiteten Themen stattfinden. Die Planung als auch die Moderation soll extern durchgeführt werden.

Informationen der Beschäftigten:

Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden per Newsletter über die Einzelergebnisse der jeweiligen Themengruppen informiert.

4.4.5. Anmerkungen zum Arbeitsschutz

Im Bereich des klassischen Arbeitsschutzes haben die Begehungen erhebliche Mängel zu Tage gebracht. Hier ist dringender Handlungsbedarf angezeigt. Zwischenzeitlich gab es ein Treffen zwischen Bundesagentur (BA) und Region Hannover bezüglich des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit.

Der Aufbau der Arbeitsschutzorganisation im JobCenter Region Hannover obliegt nunmehr der Verantwortlichkeit einer Person und soll bis Mitte des Jahres implementiert sein.

Weitere Ziele sind die Beseitigung der Mängel, die durch die Arbeitsplatzbegehungen festgestellt worden sind und eine engere Zusammenarbeit mit der Bundesagentur.

Insgesamt hat sich die erste Orientierungslosigkeit aufgelöst und das Projekt „Arbeitsschutz“ ist auf dem richtigen Wege.

4.5. Interpretation Projektumsetzung

Die Ableitung von Maßnahmen, die über den klassischen Arbeitsschutz hinausgehen, erfolgen in der Regel nach Diskussionen der Befragungsergebnisse im Steuerkreis, wobei die Koordinatoren der beteiligten Unfallversicherungsträger Mitglieder des Steuerkreises sind und das Projektteam der DGUV beratend tätig ist.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass diese Struktur nicht an jedem Standort durchgehalten wurde. Ein Hauptproblem seitens der beteiligten Betriebe besteht in unklaren Vorstellungen über die Ziele und Veränderungen durch etwaige Maßnahmen. Hier ist eine intensive Beratung und eine gezielte Unterstützung der Steuerkreise notwendig, um eindeutige Ziele zu identifizieren, zu hierarchisieren und schließlich vor einer weitergehenden Entscheidung hinsichtlich der Veränderungsrelevanz der Umsetzbarkeit und von Kosten/Nutzen-Überlegungen festzulegen.

Ein weiteres Problemfeld betrifft die in der Regel extrem langen Entscheidungszeiten. Schon die Sitzungsintervalle der Steuerkreise zögern notwendige Entscheidungen oft extrem in die Länge. Dies führt nicht selten zu der Situation, dass für die Maßnahmenumsetzung und geschweige denn für deren Wirkung im Hinblick auf eine nachfolgende Evaluation kaum ausreichend Zeit zur Verfügung bleibt. Gemeinsam mit der Problematik der unklaren Veränderungsziele deuten langen Entscheidungszeiten auf eine insgesamt fehlende Zielstrebigkeit hin. Die Betonung der Eigenverantwortung der Betriebe und der Unterstützung durch die beteiligten Unfallversicherungsträger und des Projektteams im Sinne eines Coachings kann nicht deutlich genug dargestellt werden. Sie verweisen auf ein weiteres Problem, nämlich der Diskrepanz zwischen einem oft als erdrückend empfundenen Veränderungswunsch einerseits, bei gleichzeitig fehlender bzw. eingeschränkter Handlungsbereitschaft oder auch Handlungskompetenz andererseits. Dieses Dilemma aufzulösen oder zumindest zu reduzieren erfordert seitens der vor Ort agierenden Koordinatoren viel Fingerspitzengefühl, Geduld und Erfahrung. Erscheint das Projekt fremd motiviert, d. h. primär als Interesse des betreuenden Unfallversicherungsträgers, stellt sich sehr schnell eine passive, betreute, Kundenhaltung seitens der Betriebe ein. Die Schwierigkeit besteht darin, die Betriebe genügend zu aktivieren,

ohne gleichzeitig die alleinige Verantwortung durch den Projektkoordinator für die Aktivitäten vor Ort zu übernehmen.

Ein weiterer Problempunkt betrifft personelle Veränderungen. Selbst auf nur ein oder zwei Jahre angelegte Projekte haben in der Regel mit personellen Veränderungen seitens der betreuten Betriebe zu tun. Dramatisch sind die Auswirkungen immer dann, wenn dies den Projektkoordinator des Betriebes betrifft, wichtige Abteilungsleiter oder gar die Geschäftsführung selbst. Personelle Veränderungen sind aber auch immer dann relevant, wenn sie auf Seiten des betreuenden Unfallversicherungsträgers oder des gesamten Projektteams stattfinden. Viele Diskussionen müssen dann neu geführt werden, um die allgemeine Projektkonzeption weiter zu führen. Oft ist jedoch die Zeit gerade hierfür nicht vorhanden.

Besonders schwierige Situationen ergeben sich regelmäßig dann, wenn wichtige Rollen- oder Funktionsträger vorgefasste, möglichst noch rigide Vorstellungen haben. Dies betrifft in allererster Linie die Ebene der Geschäftsführung, da sie die interne Policy ganz maßgeblich im Sinne ihrer Haltung und Einstellung gegenüber Maßnahmen und Veränderungen beeinflusst. Beispiele hierfür sind eine kategorische Weigerung, über wichtige Themen, wie beispielsweise quantitative Arbeitsbelastung zu sprechen oder Vorstellungen wie die Bildung von „Einsatztrupps“, Mitarbeiter, die bei akuten Übergriffen als Eingreifstruppe agieren. Solche Vorstellungen widersprechen sowohl dem Arbeitsauftrag der Mitarbeiter laut Stellenbeschreibung als auch deren Ausbildungsstand und rechtlicher Befugnis.

Als Resümee aus den genannten Gesichtspunkten lassen sich folgende **Empfehlungen** ableiten:

Es ist mit einem erheblichen Beratungsbedarf der Einrichtungen auch im Hinblick auf den klassischen Arbeitsschutz zu rechnen. Darüber hinaus bedarf es sehr konkreter Hilfen für die betreuten Institutionen. Beispiele hierfür sind Führungskräfteworkshops zur Sensibilisierung für sicherheits- und gesundheitsrelevante Themen, die Vermittlung von Experten für Fachfragen (z. B. Schulung psychologischer Ersthelfer), aber auch die Vermittlung von Fachdiensten, wie beispielsweise Versorgungseinrichtungen oder Traumapsychotherapeuten, für den Fall, dass es doch zu Übergriffen kommt.

Seitens des Projekts und der Koordination vor Ort ist eine enge Führung der ARGEn unabdingbar. Dies bedeutet die Leitung des Steuerkreises und ggf. sogar die Leitung von korrespondierenden Arbeitskreisen. Je passiver die Koordination vor Ort im Rahmen des Steuerkreises und der Arbeitskreise auftritt, desto ausgeprägter ist mit den oben skizzierten Problemen zu rechnen.

Erstrebenswert ist es weiterhin, möglichst schnell feste Strukturen auszubilden, wie etwa definierte Projektteams, aber auch wichtige Einzelfragestellungen in der Bearbeitung von der direkten Beeinflussung durch Führungskräfte und Geschäftsführung zu trennen und die Mitarbeiter zu Wort kommen zu lassen (Prinzip der partizipativen Arbeitskreise).

Sicher ist, dass viele wichtige Entscheidungen zum Schutz von Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter in Arbeitsagenturen nicht durch die Unfallversicherungsträger hinreichend beeinflusst werden können. Es bleibt aber gleichwohl ihre Aufgabe, auf die entsprechenden Gefährdungen hinzuweisen und Vorschläge für deren Abwendung zu erarbeiten.

Die Anhaltspunkte des abba-Projekts sind breit gestreut, das Projekt zielt nicht nur auf die Thematik „Übergriffe“, sondern thematisiert insgesamt Belastungen und Belastungsschwerpunkte in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV. Neben den Belastungsschwerpunkten werden auch Ressourcen für die Mitarbeiter erfasst. Die Erfahrungen zeigen, dass ein Engagement gleichermaßen seitens der Geschäftsführung und des Personalrats als ideale Kombination zu betrachten ist. Unterschiede in der generellen Umsetzung des abba-Projekts zeigen sich am Beispiel der Erstellung einer Policy, die von einigen Standorten erst nach Ableitung und Initiierung von Maßnahmen erstellt wird, von anderen ist die Erstellung der Policy der Einstieg in das Projekt.

Als weiterer Punkt zeigt sich, dass es äußerst wichtig ist, Ziele und vor allem konkrete Ziele für die Projektarbeit, d. h. für die Maßnahmenentwicklung und Umsetzung abzuleiten.

4.6. Konkrete „Produkte“

Bereits mit der Konzeption des Projekts abba, aber auch mit dessen Fortschreiten, haben sich verschiedene Produkte herauskristallisiert, die zur weiteren Information, aber auch zur Begleitung und zum Transfer für weitere ARGEN und verwandte Betriebseinheiten nützlich sind.

Die Handlungsempfehlung **„Gewaltfreier Arbeitsplatz“** wurde während der Konzeptionsphase des abba-Projekts erstellt und diente bereits zur Information der teilnehmenden Betriebe. Die Handlungsempfehlung beschreibt den zentralen Maßnahmenkatalog des Projekts, von der Erstellung einer Policy (Geschäftspolitik mit Selbstverpflichtung) über wichtige Gesichtspunkte der Gefährdungsbeurteilung, der Mitarbeiterbefragung, der Projektkoordination vor Ort, der Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen, einschließlich der Betreuung in Form psychologischer Erster Hilfe nach erfolgten Übergriffen. Diese Handlungsempfehlungen werden an Hand der bisher gemachten Erfahrungen im Projekt überarbeitet, auch im Hinblick auf einen Transfer der Erfahrungen und Projektergebnisse. Die Arbeitsgruppe hat ein erstes Konzept vorgelegt.

Das **„Lexikon Gewalt“** bietet eine Ergänzung zur Broschüre „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ und einen ausführlichen Überblick über die vielfältigen Erscheinungsformen von Gewalt.

Das **„Aachener Modell“** zur Beurteilung von Präventions- und Handlungsbedarf im Hinblick auf die Gefährdung von Mitarbeitern durch Übergriffe kombiniert die Erfassung von verschiedenen Formen von Übergriffen nach Häufigkeiten (auf Basis des FOBIK) mit einer qualitativen Beurteilung im Hinblick auf eine auch strafrechtlich relevante Gefährdung der Mitarbeiter. Die Kombination aus Quantität und Qualität von Übergriffen führt zu einem vierstufigen Raster, nach dem sich ein Betrieb anhand der standardisierten Betriebsbefragungen selbst einstufen kann. Ab einer bestimmten Klasse von Ereignissen kann ein Betrieb hiernach eine Gefahrenstufe erreichen, die den Einsatz eines Wach/Sicherungsdienstes erfordert. Keinesfalls dürfen die Mitarbeiter dazu ermutigt werden, solche tätigkeitsfremden Aufgaben mit zu übernehmen. Eine noch höhere sicherheitsrelevante Stufe wird erreicht, wenn sich

einschlägige Straftatbestände, wie etwa Körperverletzungen häufen. Ab diesem Punkt ist das Eingreifen polizeilicher Kräfte unabdingbar.

Zur Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung, die insbesondere auch die Thematik von Übergriffen, Regulationshindernissen und Emotionsarbeit im Kundenkontakt enthält, kann auf Vorarbeiten im Rahmen der Broschüre „Gewaltfreier Arbeitsplatz“ zurückgegriffen werden. Ergänzt werden muss diese Handlungsempfehlung um einen Block Unterweisung, der spezifisch für das Arbeiten mit Kundenkontakt zu erstellen ist.

Exkurs: Aachener Modell

Das „Aachener Modell zur Reduzierung von Bedrohungen und Übergriffen am Arbeitsplatz mit Publikumsverkehr“ wurde von der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen und der Polizei Aachen aus den Erfahrungen gemeinsamer Beratungen und Projektarbeit zum Thema „Gewalt am Arbeitsplatz“ entwickelt.

Das Aachener Modell stellt ein Schutzkonzept dar, welches eine vorausschauende Sicherheitsorganisation und eine Notfallorganisation für verschiedene Bedrohungs-szenarien beinhaltet.

Um festzustellen, ob Beschäftigte an ihren Arbeitsplätzen oder Tätigkeiten das Risikopotenzial tragen, gewalttätige Handlungen zu erfahren, wird die Situation zunächst systematisch erfasst und bewertet. Die Kombination aus Quantität und Qualität von Gewaltereignissen führt zu einem vierstufigen Raster, nach dem sich ein Betrieb anhand eines Fragebogens (modifizierter FOBIK) selbst einstufen kann.

Unstrittig ist, dass den jeweiligen Formen der Gewalt mit geeigneten und verhältnis-mäßigen Mitteln begegnet werden muss. Mit anderen Worten: „Beleidigungen erfor-dern andere Strategien als Angriffe mit Waffen!

Daher bietet das Aachener Modell für vier verschiedene Bedrohungsszenarien Lösungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen an, wie in einem Notfall zu reagieren ist und welche Akteure zur Klärung der Situation zu beteiligen sind.

Außerdem klärt das Aachener Modell, welche betriebliche Voraussetzungen für einen sicheren und gewaltfreien Arbeitsplatz zu schaffen sind.

Das Aachener Modell wird in der Schriftreihe „Prävention in NRW“ publiziert und erscheint Mitte 2009 als Broschüre.

4.7. Transfermodelle

Das Projekt abba wird in zwölf ARGEn durchgeführt, also gerade einmal 3,5 % der ca. 350 ARGEN bundesweit. Von weiteren 18 Einrichtungen lagen bis Anfang März 2009 Anfragen und Interessensbekundungen vor, das sind weitere ca. 5 %. Erfahrungen sammelt das Projekt in der Maßnahmenableitung und –umsetzung in diesen zwölf ARGEn; vier davon im Ansprechpartnermodell (siehe Ausführungen zum Verbund Rheinland-Pfalz Nord in den Kapitel 4.3.2. – 4.3.6.)

Ein Transfermodell soll die Ergebnisse und Erfahrungen des abba-Projekts möglichst bundesweit auch den anderen ARGEN sowie vergleichbaren Einrichtungen in öffentlicher Verwaltung zugänglich machen. Hierfür sind neben der Klärung der Zuständigkeit (Unfallversicherungsträger) Fragen des Ressourceneinsatzes von erheblicher Bedeutung.

Eine passive Betreuung kann in Form der oben erwähnten Produkte, der Handlungsempfehlung „Gewaltfreier Arbeitsplatz“, dem „Aachener Modell“ sowie den Entwürfen zur „Gefährdungsbeurteilung/Unterweisung“ erfolgen.

Effizienter wäre jedoch ein ergänzendes Beratungsmodell, das auch bis hin zu einem Coaching für die ARGEN bei der Durchführung etwaige Aktivitäten reichen könnte. Selbstverständlich können die Ergebnisdarstellungen und Berichte den betreffenden Einrichtungen zur Kenntnis gebracht werden.

Weitere Ideen und Vorschläge müssen bis zum Ende des Projekts gesammelt und dann einer kritischen Bewertung unterzogen werden. Auch sind die Erfahrungen der assoziierten Standorte zu berücksichtigen.

Zusammenfassung der Projektstände und Maßnahmen

Ein Teil der ARGEn befindet sich noch in Phase drei des Projektverlaufs, der Auswertung der Ergebnisse und der Ableitung der Maßnahmen. Einige ARGEn wiederum arbeiten schon aktiv an der Umsetzung von Maßnahmen und befinden sich somit schon in Phase 4 des Projektverlaufs.

Liegen dem Steuerkreis der ARGE die Ergebnisse vor, werdend diese intern diskutiert und bewertet. In der Folge werden Arbeitskreise gebildet. Es lassen sich folgende Schwerpunkte herauskristallisieren:

Arbeitskreise zum Arbeitsschutz: bspw. Gefährdungsbeurteilung erarbeiten, Notruf- und Schutzeinrichtungen erarbeiten und einrichten, Unterweisungen durchführen

Arbeitskreise zum Thema Bedrohung, Kundenkontakte: bspw. Anzahl der verbalen Aggressionen reduzieren, Anzahl der Übergriffe reduzieren, psychische Folgeschäden früher erkennen

Arbeitskreise zum Thema Leistung

Arbeitskreise zum Thema quantitative Anforderungen

Arbeitskreise zum Thema Commitment und Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz

Die Arbeitszirkel erarbeiten für ihre Themen Vorschläge und hieraus dann zu konkretisierende Maßnahmen. Dabei hat es sich bestätigt, dass eine Festlegung auf Grobziele eine Unterfütterung mit konkreten, operationalisierbaren Feinzielen als Ergänzung benötigt (z. B. Reduktion der Anzahl von Beleidigungen oder verbalen Aggressionen in einem bestimmten Zeitraum).

5. Diskussion

Bereits mit der Konzeption des abba-Projekts war klar, dass die politische Ebene von immenser Bedeutung ist. Sie setzt den Rahmen, innerhalb dessen Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter bei der Arbeit sich entfalten können. Die ARGEn selber sind ein Konstrukt, das viele politische Kompromisse widerspiegelt. Die gemeinsame Zuständigkeit der bundesweiten Agentur für Arbeit und der Kommunen für Langzeitarbeitslose im Sinne der Grundsicherung, der Vermittlung in den Arbeitsmarkt, der Fort- und Weiterbildung und der Realisierung ergänzender Leistungen sollte eine Fragmentierung in der Betreuung der Kunden verhindern. Kerngedanke ist das Case-Management, das sowohl strukturell als auch seitens der Kompetenz der Mitarbeiter eine ganzheitliche Betreuung der „Kunden“ ermöglicht. Die Erfahrungen aus dem abba-Projekt zeigen, dass die Fragmentierung in der Kundenbetreuung jedoch innerhalb der ARGEn weiter besteht. Regelmäßig sind für die Kunden je nach Fragestellung unterschiedliche Mitarbeiter zuständig. Im längerfristigen Verlauf, wenn beispielsweise Altersgrenzen überschritten werden, kompliziert sich dieser Sachverhalt noch weiter (z. B. U-25 Betreuungen). Hinzu kommt eine im Vergleich zur früheren Betreuung streng reglementierte Betreuung, die vor allem einschneidende finanzielle Änderungen mit sich bringt. Ebenfalls zu nennen ist die deutliche Diskrepanz zwischen dem offiziell kommunizierten Betreuungsschlüssel der Sachbearbeiter von 1:130 und den tatsächlich bewältigten Fallzahlen. So hat sich im Projekt gezeigt, dass die Sachbearbeiter teilweise mehr als doppelt so viele Fälle betreuen. Dieses führt zu einer permanenten Überbelastung. Es liegen also organisatorische Gründe für Gesundheits- und Sicherheitsrisiken der Mitarbeiter vor, die seitens des Projekts nicht bearbeitet werden können, da sie unternehmerische und politische Voraussetzungen betreffen, für die der Arbeits- und Gesundheitsschutz nicht zuständig ist. Insbesondere die im Kapitel 5.2. dargestellten Erfahrungen des Projekts und die Expertise des Beirats dazu können für eine weitere Entwicklung der Organisation des Themas Arbeitslosengeld 2 und verwandter Bereiche nützlich sein.

5.1. Hinweise aus Sicht des Arbeitsschutzes

5.1.1. Verantwortung

Im Rahmen von Begehungen, die sehr ausführlich an den einzelnen Standorten stattgefunden haben, ließ sich aufzeigen, dass schon der klassische Arbeitsschutz in den ARGEn ein umfangreiches Problemfeld darstellt. Die derzeit zu beobachtenden strukturellen Probleme der ARGEn äußern sich u. a. auch bei Fragen der Übertragung bzw. Delegation von Arbeitsschutzzuständigkeiten. Derzeit geschieht dies in einem komplexen Prozess, der sich sehr bürokratisch gestaltet, da viele Verantwortliche einbezogen werden müssen. So liegt ein Teil der Verantwortung regelmäßig bei den Kommunen, die für sich zwar Arbeitsschutzregelungen getroffen haben. Vielfach wurde es aber versäumt, die ARGEn mit einzubeziehen. Konkrete Defizite wurden in Kapitel 4.4 aufgezeigt. Als Konsequenz hieraus zeichnen sich aber bereits Verbesserungen hinsichtlich der Strukturen ab, die den organisatorischen Aufbau des Arbeitsschutzes und dessen prozessuale Umsetzung betreffen. Stellenweise sind auch unkonventionelle Lösungen der Verantwortungsdiffusion „auf dem kleinen Dienstweg“ zu beobachten.

5.1.2. Sicherheitskonzept

Eine Aufgabe für die nahe Zukunft stellt die Schaffung von **Sicherheitskonzepten** dar. Hier kann insbesondere auf einen sog. zweistufigen Alarm verwiesen werden. Dieser führt bei Auslösung zu einen Anruf und Rückfrage einschließlich eines Codewortes und geht weit über das bestehende System hinaus. Das zweistufige System soll der Tatsache Rechnung tragen, dass bei sich anbahnenden eskalierenden Situationen zunächst die Herstellung einer erweiterten Öffentlichkeit deeskalierend wirken kann, dass aber bei Vorliegen einer ganz konkreten Bedrohung die Herstellung von Öffentlichkeit die Situation verschärfen kann. Diese Differenzierung ist im alten System nicht gewährleistet. Das Für und Wider dieses Ansatzes muss breit diskutiert werden. Das bisherige Alarmsystem wird aber als nicht mehr ausreichend und unzeitgemäß beurteilt. Ebenso wird festgehalten, dass ein Alarmierungssystem nur dann sinnvoll arbeitet, wenn eine umfangreiche

Einweisung, die Festlegung von Kompetenzen und Zuständigkeiten etc. in Form von Unterweisungen das System flankieren. In diesem Zusammenhang sind vor allem auch implizite und explizite Aufgabenübertragungen an Mitarbeiter zu diskutieren (z. B. kann nicht implizit erwartet werden, dass die Mitarbeiter als Eingreiftruppe fungieren). Eine genaue Differenzierung in mitarbeiterbezogene Maßnahmen, Kompetenzen und Zuständigkeiten eines Sicherheitsdienstes oder staatlicher Organe (Polizei) ist erforderlich. Zur Information der Geschäftsführung und der Mitarbeiter ist die rechtliche Situation klar dahingehend zu präzisieren, dass es keine unterlassene Hilfeleistung darstellt, wenn man einem durch eine Waffe Bedrohten nicht zur Hilfe eilt, da davon auszugehen ist, dass man sich damit selber einer unzumutbaren Gefahr aussetzt. Sollten diese Hinweise nicht ausreichen, so ist zu erwägen hierzu ein Rechtsgutachten einzuholen.

5.1.3. Grenzen der Zuständigkeit der Unfallversicherungsträger

Aus Sicht der Arbeitswissenschaften ist bedeutsam, dass die Organisationsbedingungen unmittelbare und negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben können. Hierfür hat das Projekt deutliche Hinweise erbracht. Nur diese Perspektive liegt in der Zuständigkeit der Unfallversicherungsträger. Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Arbeitgeber, die erforderlichen Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich der Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit zu ergreifen (ArbSchG §§ 2,3). Eine Unterstützung bei der Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung (ArbSchG, 1996, §§ 5, 6) wird auf Anfrage in der Regel seitens der Unfallversicherungsträger ebenfalls geleistet. In diesem Bericht werden weitergehende Empfehlungen gegeben, deren Berücksichtigung der Verantwortung der Betriebe bzw. deren Trägerinstitutionen obliegt.

5.2. Politische Rahmenbedingungen und Arbeitsbelastungen

Die folgenden Ausführungen sind nicht ausschließlich Ergebnis der Projektaktivitäten vor Ort. Sie beziehen die Expertise des Beirats mit ein.

Die Ergebnisse der Befragung weisen auf eine stärkere Belastung der Mitarbeiter in der Leistungsabteilung hin. Untermauert werden die Ergebnisse durch Stimmen aus den Führungsebenen der ARGEn. Hier wird explizit darauf hingewiesen, dass die Belastungssituation in den Leistungsbereichen durch das immer komplexer gewordene Leistungsrecht, eine völlig unzureichende Software (A2LL), ständig abzuarbeitende umfangreiche Fehlerlisten in Folge der vorgenannten unzureichenden IT, ständigen Gesetzesänderungen und der notwendigen umfassenden Kenntnis des gesamten Sozialrechts aufs Äußerste angespannt ist. Auch wird darauf hingewiesen, dass die Wechselbeziehungen zwischen einer guten Leistungssachbearbeitung und der Entwicklung der Summe passiver Leistungen im Bundeshaushalt bzw. Kommunalhaushalt auf politischer Ebene möglicherweise verkannt wird. Die durch die Bundesagentur für Arbeit permanent zu konkretisierenden Zielvorgaben seitens der Politik führen immer häufiger zu Zielkonflikten auf der Ebene der ARGEn (zwischen Vermittlung und Leistung). Der komplexen Steuerung der gesamten Grundsicherung für Arbeitssuchende scheint man nicht gerecht werden zu können, wenn man den Fokus einzig und allein auf die Arbeitsvermittlung richtet.

Deutlich wird dies im Zusammenhang mit der Festlegung des Fallschlüssels im Bereich Leistungsbearbeitung (1:130) sowie den damit verbundenen Logiken, d. h. was auf diesen Betreuungsschlüssel alles anzuwenden ist. Hier kann es zu größeren negativen Folgeerscheinungen kommen.

Im Hinblick auf die Markt- und Integrationsproblematik müssen die nur minimal beeinflussbaren Vermittlungsgrößen auf beiden Seiten des Arbeitsmarktes einkalkuliert werden. Eine Rolle spielen hier die Vorstellungen, die Erwartungen und die Quantität der angebotenen Arbeitsplätze sowie die Erwartungen, die Motivation und die einzubringende Qualifikation auf der Nachfrageseite. Aufgabe für die Mitarbeiter/-innen ist es hier, beide Seiten zu integrieren.

Eine gesonderte Bedeutung kommt auch den Jungendlichen zu. Denn insbesondere die Zielgruppe der Jugendlichen bedarf bereits zur Schulzeit in den meisten Fällen einer intensiven Betreuung zur Erreichung der Berufsberatung bzw. Ausbildungsvermittlung. Nur so scheint ein Übergang Schule-Beruf gerade in prekären Verhältnissen lebender Jugendlicher erreichbar. Vor diesem Hintergrund stellt sich

die Frage, ob es sachgerecht ist, im Bereich der Betreuung der Jugendlichen unter 25 Jahren, die Jugendlichen in Schulausbildung sowie die Alleinerziehenden aus der Belastungsgröße für die Betreuungsfestsetzung herauszurechnen, aber gleichzeitig zu verlangen, dass die Integrationskräfte diesen Personenkreis betreuen.

5.2.1. Problemfelder und Empfehlungen für Maßnahmen in den ARGEn

Die Problemfelder in den ARGEn können zwar auf der Ebene der Politik/Organisation/Qualifikation von Mitarbeitern identifiziert werden, müssen jedoch unabhängig hiervon, konkreten Lösungen zugeführt werden, wie folgende Beispiele zeigen:

- Auffällig sind die räumlichen Verhältnisse in den ARGEn. Einen Problempunkt stellen in dem Zusammenhang fehlende, oder sehr häufig fehlende bzw. ungeeigneter Sozialräume dar. Auch in Hinblick auf die oft schwierige Arbeit mit Klienten sind Maßnahmen zur konkreten Entlastung der Mitarbeiter sinnvoll. So wäre es wünschenswert, wenn Mitarbeiter sich treffen und mit einander reden könnten, ein kollegialer Austausch, eine kollegiale Entlastung durch Gespräche und auch eine konkrete Unterstützung durch Kollegen stattfinden könnte. Auch sind die Büroflächen oft für den impliziten Auftrag einer umfassenden und angemessenen Beratung der Kunden nicht geeignet. Ebenso sind Verkehrsflächen teilweise viel zu klein, um einen auch würdigen Umgang mit den Kunden zu erlauben. Die Art und Lage der Immobilie, die Raumaufteilung sowie die Raumgestaltung können enorm zur allgemeinen Sicherheit und zum Sicherheitsgefühl beitragen. So sind Verbindungstüren zwischen den einzelnen Büros ein außerordentlicher Zugewinn in Punkto Sicherheit, da hier im Notfall eine (zweite)[8] Fluchtmöglichkeit gegeben ist. Eine helle und freundliche Inneneinrichtung und allgemeine Farbgestaltung können durchaus eine deeskalierende Wirkung haben. Abzuwägen ist in diesem Zusammenhang, ob es sinnvoll ist bspw. vorhandene Sozialräume, aus Kostengründen, in Büro- und Beratungsflächen umzuwandeln oder an einer freundlichen Gestaltung zu sparen. Leicht werden die Auswirkung

[8] Oftmals ist die Büroeinrichtung so gewählt, dass eine Flucht durch die Eingangstür nicht möglich ist.

solcher Maßnahmen auf die Mitarbeiter, die Kunden und die Dienstleistungssituation unterschätzt.

- Aus der Wertschätzung gegenüber dem Kunden resultiert die Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter. Es ist ein in der Sozialarbeit seit längerem diskutiertes Problem, dass eine geringe Wertschätzung gegenüber der betreuten Klientel sich auch in einer geringeren Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern niederschlägt (Heitmeier/Hurrelmann). Ein Hinweis hierauf ist in den auffallend niedrigen Commitment-Werten zu sehen.

- Die berichteten Daten lassen auch den Schluss zu, dass sich viele Vermittler ihrer Machtlosigkeit bewusst werden. Man stumpft mit der Zeit in der Tätigkeit ab, da man keine Erfolge sehen kann. Dies betrifft auch die berichteten Ergebnisse zur mangelnden Identifikation mit dem Arbeitsplatz, (commitment) und die erhöhten Burnout-Werte. Die Optimierung von Kernprozessen könnte hilfreich sein, diese Probleme zu lösen. Die Frage ist: Wie geht Vermittlung besser? Dies muss im Vordergrund der Bemühungen um eine Verbesserung der Arbeitssituation stehen. Aber auch die Unterstützungsprozesse könnten verbessert werden. Z. B. in Form einer unterstützenden Zuwendung gegenüber dem Personal, um dessen Nöte und Sorgen adäquat auffangen zu können. Hier wären verschiedene Formen der Supervision denkbar.

- Erwähnt werden soll ebenfalls die Bedeutung der unterschiedlichen Erfahrungs- und Ausbildungshintergründe. Das Problempotenzial aus differenten Unternehmenskulturen, Bezahlung und Arbeitsweise wurde zu Beginn des Projektes nicht so drastisch eingeschätzt. Die qualitative Analyse zeigte jedoch, dass die Zusammensetzung aus ehemals Beschäftigten des Sozialamtes und der Bundesagentur für Arbeit sowie auch fachfremden Berufsanfängern eine Belastung in sich darstellt. Dazu kommt die unzureichende Ausbildung im Bereich der Kommunikation mit den Kunden. Eine Qualifikation für das Tagesgeschäft kommt zu kurz und führt in Kombination mit der Überlastung durch die hohen Betreuungsschlüssel dazu, dass die Sachbearbeiter sich rein auf die inhaltliche Ebene ihrer Aufgabe beschränken. Die Fülle der quantitativen Anforderung und der Mangel an Qualifikation lässt ihnen kaum die Möglichkeit, den Kunden auch serviceorientiert zu bedienen.

- Die angesprochenen Strukturunterschiede spiegeln sich ebenfalls in der Gehaltsstruktur sowie in den Aufstiegsmöglichkeiten wieder. Es ist nicht auszuschließen, dass dies Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat.

- Die Mitarbeiter in den ARGEn haben insgesamt einen schwierigeren Personenkreis zu betreuen als dies - zumindest aus Sicht der Bundesagentur für Arbeit - früher der Fall war. So sind die Mitarbeiter in sehr starkem Maße mit besonders betreuungsbedürftigen Kunden konfrontiert. Konkret bedeutet das einen hohen Anteil psychisch Auffälliger, Straffälliger, Personen mit multiplen Problemen (Schulden, Drogen) etc. Hier gilt es entsprechende Konzepte zu entwickeln. Einerseits Maßnahmen für die besonderen Anforderungen und Umstände aber auch die Schulung der Mitarbeiter/-innen im Umgang mit diesen Personen. Viele der hier berührten Probleme sind an der Schnittstelle von Arbeits-, Sozial- und Gesundheitspolitik angesiedelt. Beispiel für eine Lösungsmöglichkeit ist der Einsatz sozial-psychiatrischer Konsiliardienste zur Diagnostik und Betreuung psychisch auffälliger Kunden (Bsp. Projekt COMPAQT, München für Arbeitslose über 50 „www.compaqt.de“).

- Auch zeichnet sich die Organisation durch ein so genanntes doppeltes Mandat aus. In Abhängigkeit von betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen entstehen Konflikte. Ein Beispiel hierfür sind die oben angeführten Rollenkonflikte zwischen Vermittlung einerseits und Leistungskürzung andererseits. Festgehalten ist dies im Konzept des Forderns und Förderns (Lit. BMWA).

- Die genannten Problempunkte lassen sich auch in die Dualität Frontoffice/Backoffice übertragen. Wobei Frontoffice die konkrete Arbeit am Kunden beinhalte und Backoffice sozusagen die personalentscheidende, aber auch policy-gestaltende Ebene seitens der Führung und der Geschäftsführung. Extern nimmt hier die Arbeitsmarktpolitik, vermittelt über die Bundesagentur für Arbeit, Einfluss.

5.2.2. Verantwortung und Initiative der Geschäftsführung

Auf der Ebene der ARGEn ist nicht immer klar, nach welcher internen Policy die Betreuungsarbeit zu bewerkstelligen ist. Wichtig ist jedoch, wie diese Policy aussieht, d.h. wie sie seitens der Geschäftsführung umgesetzt und kommuniziert wird. Widersprüchliche Anforderungen, wie Kundenfreundlichkeit, auf der einen Seite und Leistungsbeschränkung sowie „Vermittlungszwang“ auf der anderen Seite, erfordern seitens der betroffenen Sachbearbeiter ein hohes Maß an Ambiguitätstoleranz (d. h. die Fähigkeit, sich mit widersprüchlichen Anweisungen und Erwartungen auseinander zu setzen). Für gewöhnlich ist diese Zwangssituation persönlich aufzulösen. Für den Umgang mit dem Kunden erfordert dies ein hohes Maß an Emotionsarbeit, für das die Mitarbeiter regelmäßig nicht ausgebildet sind und bei dem sie auch keine nennenswerte Unterstützung durch den Betrieb erfahren. Diese Arbeitssituation ist angetan, das Personal zu überfordern. Entscheidend ist also nicht nur der sog. Paradigmenwechsel in der Betreuung, sondern vor allem die fehlende eindeutige Policy in der Umsetzung eines konsistenten Beutreuungsmodells. Die zuständige Trias Agentur - ARGE - Kommune führt nicht nur bezüglich des Arbeitsschutzes zu Verantwortungsdiffusionen, sondern auch hinsichtlich der impliziten und expliziten Policy (des Auftrags hinsichtlich Vermittlung, Leistungsgewährung, Leistungseinsparung etc.). Es ist daher wichtig, wer in diesem Spannungsfeld wie agiert. Eine entscheidende Bedeutung bekommt dabei der Eigeninitiative der Geschäftsführung zu, denn auch im Falle einer Neustrukturierung der Zuständigkeiten für und innerhalb der ARGEn bleibt die Kernarbeit bestehen und damit auch der Großteil der momentan feststellbaren Probleme.

An diesem Punkt sind also sowohl übergreifende politische Entscheidungen als auch innerbetriebliche politische Entscheidungen zu treffen. Im Zweifelsfall sollten diese dezidiert aufeinander abgestimmt sein. Die alltäglichen Konsequenzen einer rigiden Leistungsbeschränkung bei gleichzeitigem Zwang zur Vermittlung sollten in ihrer ganzen Konsequenz an die Politik zurückgemeldet werden.

Bei allen quantitativen und qualitativen hohen Anforderungen sowie politischen Zwängen wird die Führungsqualität allgemein als gut beurteilt. Auch der Zusammenhalt der Mitarbeiter ist eine wichtige Ressource in den ARGEn.

5.3. Ausblick

Die zu erwartenden politischen Entscheidungen bezüglich der Umsetzung des Urteils des Bundesverfassungsgerichts zur Mischverwaltung und die damit zu erwartenden Veränderungen werden lediglich die Struktur betreffen. Grundelemente wie die Tätigkeiten der Arbeitsvermittlung, der Sachbearbeitung, das Klientel, der Kundenkontakt etc. bleiben bestehen. Somit sind die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Maßnahmen jetzt und auch zukünftig von enormer Bedeutung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und für das Gesundheitsmanagement in den ARGEn.

Seitens des Projekts werden die begonnenen Maßnahmen an den einzelnen Standorten weiter geführt. Eine zweite Befragung wird den Zwischenstand der Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen, Hinweise auf Erfolge oder Misserfolge von Interventionen und vor allem die Beurteilung struktureller Entwicklungen wie z. B. die Etablierung von Arbeitskreisen zu den Themen Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz erfassen. Es ist zu erwarten, dass sich nach der relativ kurzen Projektlaufzeit noch keine durchgreifenden Veränderungen auf allen wichtigen Gebieten abzeichnen werden. Daher ist vor allem darauf zu achten, in welchem Umfang und mit welcher Nachhaltigkeit sich innerhalb der Betriebe Strukturen wie Geschäftsstellen, Lenkungsgremien und Arbeitskreise zu den Themen Sicherheit und Gesundheit etabliert haben und ob diese Themen Gegenstand der Geschäftspolitik sind.

Gleichzeitig wird ein Konzept zum Transfer der Ergebnisse vorbereitet. Hier werden konkrete Empfehlungen zusammen gefasst, die sich in der Praxis bewährt haben. Da schriftliche Materialien in der Regel nicht ausreichen für einen erfolgreichen Transfer, könnte ein Beratungskonzept für die Unfallversicherungsträger erstellt werden.

6. Literatur

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, Agnes. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. In: Arbeit und Leistung 28.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) (2004). Hartz IV: Menschen in Arbeit bringen. Berlin, BMWA.

Bundesverband der Unfallkassen (Hrsg.) (2005). Unfallstatistik 2004. München: BUK.

Buss, A. H. (1961). The psychology of aggression. New York: Wiley & Sons.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung DGUV (Hrsg.) (2008). Unfallstatistik für den öffentlichen Dienst 2007. St. Augustin: DGUV.

Hacker, W. & Reinhold, S. (1999). Beanspruchungsscreening für Humandienstleistungen (BHD-System). Frankfurt: Swets.

Hacker, W. & Looks, P. (2007). Knowledge Work in Human Services – A Cross-Sectional Pilot Study. In: Richter, P, Peiro, J. M. & Schaufeli, W. B. (Eds.): Organizational Psychology and Health Care. München: Hampp, S. 195-214.

Manz, R., Hetmeier, J., Pässler, K. et al. (2009). Gewalt am Arbeitsplatz: Tatort Jobcenter. In: DGUV Forum. 2009. 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, 2-14.

Manz, R., Hetmeier, J. (im Druck). Emotionsarbeit an Jobcenter-Arbeitsplätzen und Auswirkungen von Übergriffen durch Kunden – ein Modell. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie.

Manz, R. (2008). Violence and harassment in the workplace. Poster. Berlin, ICP.

Manz, R. & Krapohl-Wolff, K. (2008). Handlungsempfehlung zur Implementierung einer Unternehmenspolicy – „Gewaltfreier Arbeitsplatz“. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Manz, R. (1998). KÖPS: Ein Fragebogen für körperliche, psychische und soziale Symptome. Manual, Testbögen und Zubehör. Swets & Zeitlinger: Frankfurt.

Nübling, M., Stößel, 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.

Resick, P. & Maercker, A. (2003) Stress und Trauma: Grundlagen der Psychotraumatologie. Bern: Huber.

7. Anhang

7.1. Fragebogen

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

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 ☐
2. Zweiter Buchstabe im Vornamen des Vaters ☐
3. Erster Buchstabe Ihres Geburtsortes ☐
4. Zweiter Buchstabe im Mädchenname der Mutter ☐
5. Dritter Buchstabe Ihres Sternzeichens ☐
6. Letzter Buchstabe Ihres Geburtsortes ☐
7. Dritter Buchstabe Ihres Geburtsmonats ☐

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

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

   ☐ Eingangsbereich ☐ Leistungsservice ☐ Markt + Integration ☐ Sonstige

   ☐ Teamassistenz ☐ Fachassistenz ☐ Sachbearbeitung ☐ pAp/Fallmanagement

   ☐ Führungskraft ☐ Sonstige
4. 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.
5. In welchem Beschäftigungsverhältnis stehen Sie? ☐ Beamtin/Beamter ☐ Tarifbeschäftigte/Tarifbeschäftigter
6. Wie lange üben Sie Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit im JobCenter schon aus?

   ☐☐ Jahre ☐☐ Monate (bitte eintragen)
7. 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)
8. 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	manch-mal	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?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?	☐	☐	☐	☐	☐

B.1: Anforderungen bei Ihrer Arbeit 2. Teil (Bitte je eine Angabe pro Zeile)	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in gerin-gem 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?	☐	☐	☐	☐	☐

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)	stimme voll zu	stimme eher zu	unent-schieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
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.	☐	☐	☐	☐	☐

B.3: Die folgenden Fragen betreffen Ihre Einflussmöglichkeiten und Ihren Spielraum bei der Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)	immer	oft	manch-mal	selten	nie/ fast nie
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?	☐	☐	☐	☐	☐

B.4: Die folgenden Fragen betreffen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedeutung der Arbeit. (Bitte je eine Angabe pro Zeile)	immer	oft	manch-mal	selten	nie/ fast nie
1. Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	☐	☐	☐	☐	☐

B.4: Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (Teil 2). (Bitte je eine Angabe pro Zeile)	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in gerin-gem Maß	in sehr geringem Maß
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?	☐	☐	☐	☐	☐

B.4: Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (Teil 3). (Bitte je eine Angabe pro Zeile)	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in gerin-gem Maß	in sehr geringem Maß
1. Falls Sie einen zeitlich befristeten Vertrag haben, fühlen Sie sich dadurch belastet?	☐	☐	☐	☐	☐

B.5: Nun einige 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?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?	☐	☐	☐	☐	☐
6. Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	☐	☐	☐	☐	☐
7. Machen Sie Dinge bei der Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?	☐	☐	☐	☐	☐
8. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	☐	☐	☐	☐	☐
10. Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	☐	☐	☐	☐	☐

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?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. ... der Arbeitszufriedenheit einen hohen Stellenwert beimisst?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. ... die Arbeit gut plant?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. ... Konflikte gut löst?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B.7: Die folgenden Fragen betreffen Ihr Verhältnis zu Ihren Kollegeninnen 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?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Wie oft sind Ihre Kollegen bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihrem unmittelbaren Vorgesetzten?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Wie oft ist Ihr unmittelbarer Vorgesetzter bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Wie oft spricht Ihr Vorgesetzter mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Wie oft sprechen Ihre Kollegen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Arbeiten Sie getrennt von Ihren Kollegen?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Können Sie sich mit Kollegen unterhalten, während Sie arbeiten?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen gut?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Ist die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitskollegen gut?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Fühlen Sie sich durch Kollegen und Vorgesetzte häufig zu unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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?	☐	☐	☐	☐	☐
2. ... neue Technologien Sie überflüssig machen?	☐	☐	☐	☐	☐
3. ... es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeit zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?	☐	☐	☐	☐	☐
4. ... man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?	☐	☐	☐	☐	☐

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	zufrieden	unzufrieden	sehr unzufrieden
1. ... Ihren Berufsperspektiven?	☐	☐	☐	☐
2. ... den Leuten, mit denen Sie arbeiten?	☐	☐	☐	☐
3. ... den körperlichen Arbeitsbedingungen?	☐	☐	☐	☐
4. ... der Art und Weise, wie Ihre Abteilung geführt wird?	☐	☐	☐	☐
5. ... der Art und Weise, wie Ihre Fähigkeiten genutzt werden?	☐	☐	☐	☐
6. ... den Herausforderungen und Fertigkeiten, die Ihre Arbeit beinhaltet?	☐	☐	☐	☐
7. ... 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	weitgehend zutreffend	eher 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 kur-zes Beispiel eingefügt, das Ihnen zeigt, wie sie die Fragen einfach und schnell bearbeiten kön-nen. 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... [ ][3] mal pro ☐ Tag ☐ Woche ☒ Monat ☐ Jahr ☐ noch nicht vorgekommen

1. Wie häufig kommt es vor, dass Kunden *im Haus* randalieren? (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. Führte 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

Führte ein oder mehrere Angriffe dazu, dass...

Bitte kreuzen sie an, welche Aussagen für Sie zutreffen

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

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

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!