Stress-Test Sozialamt.

Psychische Belastungen in der Sozialverwaltung

Autoren und Projektleitung:

Prof. Dr. Matthias Döring
Nicolas Drathschmidt, M.A.

Stand: 01.03.2022

Empfohlene Zitierweise: Döring, M., & Drathschmidt, N. (2022). Stress-Test Sozialamt. Psychische Belastungen in der Sozialverwaltung. Odense: Universität, Dänemark.

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Deutsch-land (CC BY 4.0) Lizenz. Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen, zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu nutzen. Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der Namen der Autoren.

Kontakt

Prof. Dr. Matthias Döring
mdoering@sam.sdu.dk

University of Southern Denmark
Department of Political Science
and Public Management
Campusvej 55
Odense M - 5230
Dänemark

Nicolas Drathschmidt
drathschmidt@uni-potsdam.de

Universität Potsdam
Professur für Public und
Nonprofit Management
August-Bebel-Str. 89
14482 Potsdam
Telefon: 0331 / 977-3807

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	4
Anlagenverzeichnis	4
0. Executive Summary	5
1. Hintergrund	6
2 Das Projekt „Stress-Test Sozialamt“	7
2.1 Ziel des Projekts	7
2.2 Projektorganisation	7
2.3 Methodisches Vorgehen	7
3. Psychische Belastungen und Stress	10
4. Identifizierte Problemfelder	12
4.1 Gesamtbild	12
4.2 Hohe psychologische Anforderungen	14
4.3 Stress aus Interaktionen mit KlientInnen	16
4.4 Organisatorische Faktoren	19
4.5 Rolle von externen Akteuren	23
4.6 Weitergehende statistische Auswertung	24
5. Handlungsempfehlungen und Mitarbeitendenwünsche	26
5.1 Nutzung und Zufriedenheit mit bisherigen Angeboten zur Aufrechterhaltung der körperlichen und psychischen Gesundheit	26
5.2 Bessere Ausstattung	27
5.3 Führung und Management	28
5.4 Bessere Kollaboration und Kooperation zwischen Gruppen und Ämtern	30
Fazit	31
Literatur	32
Anhang	33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stichprobenbeschreibung (Online-Befragung)	9
Abbildung 2: Stressniveau	11
Abbildung 3: Mittelwertindex Intrinsische Motivation	12
Abbildung 4: Mittelwertindex Prosoziale Motivation	12
Abbildung 5: Mittelwertindex Arbeitszufriedenheit	12
Abbildung 6: Mittelwertindex Unterstützung durch KollegInnen	13
Abbildung 7: Mittelwertindex Stresswahrnehmung	13
Abbildung 8: Mittelwertindex Arbeitsanforderungen	14
Abbildung 9: Arbeitsanforderungen	15
Abbildung 10: Mittelwertindex Rollenkonflikte	15
Abbildung 11: Mittelwertindex Verbale Kunden-Aggressionen	17
Abbildung 12: Mittelwertindex Physische Kunden-Aggressionen	17
Abbildung 13: Lärmbelastung	20
Abbildung 14: Sauberkeit	20
Abbildung 15: Störungen	21
Abbildung 16: Mittelwertindex Red Tape	22
Abbildung 17: Mittelwertindex Zufriedenheit mit Führungskraft	22
Abbildung 18: Mittelwertindex wahrgenommene Unterstützung durch das Amt.....	23
Abbildung 19: Regressionskoeffizienten möglicher Stressfaktoren	25
Abbildung 21: Teilnahme Maßnahmen	26
Abbildung 22: Zufriedenheit Maßnahmen.....	27

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Fragebogen Mitarbeitendenbefragung.....	33
Anlage 2: Kurzfragebögen (Mitarbeitende und KundInnen).....	39

0. Executive Summary

Im Vergleich mit dem Privatsektor weist die öffentliche Verwaltung eine stark erhöhte Krankenstandsquote auf. Psychische Erkrankungen, welche in den letzten 12 Jahren massiv zugenommen haben, spielen dabei eine herausragende Rolle. Im Allgemeinen wird dies auf eine gesteigerte Arbeitsbelastung (z.B. in Folge des Personalmangels) zurückgeführt.

Das Projekt „Stress-Test Sozialamt. Psychische Belastungen in der Sozialverwaltung“ soll dazu beitragen, die Verwaltungs-BürgerInnen-Interaktion näher zu beleuchten und den Blick auf Anforderungen und Konsequenzen für die Beteiligten vor allem im Hinblick auf das persönliche Stressniveau und die psychosoziale Gesundheit zu richten. Untersucht wurden Faktoren, die die psychische Gesundheit von VerwaltungsmitarbeiterInnen und das Verhalten von BürgerInnen in Interaktionen mit der Verwaltung darstellen sowie deren wechselseitigen Effekte zueinander. Das verwendete theoretische Modell geht davon aus, dass Stress dann auftritt, wenn (berufliche) Anforderungen (z.B. Arbeitsumfang) und Ressourcen (z.B. Unterstützung durch KollegInnen) nicht im Gleichgewicht stehen. Gerade bei langfristigem Missverhältnis ohne konstruktive Lösungsstrategie kann dies negative Folgen auf die individuelle Gesundheit nehmen.

Mittels Multimethoden-Ansatz wurden Ergebnisse aus verschiedenen Quellen trianguliert und umfassend erfasst. Basis der Datenerhebung bildeten ExpertInnen-Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften der teilnehmenden Sozialämter. Darauf aufbauend fanden teilnehmende Beobachtungen vor Ort und Befragungen von KundInnen und Mitarbeitenden per Kurzfragebögen nach direkten Interaktionen während der Sprechzeiten statt. Als letzter Schritt wurde schließlich eine Gesamtbefragung aller Mitarbeitenden der teilnehmenden Sozialämter durchgeführt. Aufgrund der Corona-Pandemie erfolgte letztere jedoch verzögert. Die erhobenen Daten lassen auf ein heterogenes Stressbild der Mitarbeitenden schließen, wobei deutliche Ausschläge am oberen Ende der Skala zu verzeichnen sind. Ein Teil der Belegschaft ist demnach überdurchschnittlich gestresst. Zwar führt Stress nicht unmittelbar zur Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit. Ein dauerhaft erhöhtes Niveau zieht jedoch gesundheitliche wie psychische Folgen nach sich. Die hohe Stressbelastung lässt sich aufgrund der hier durchgeführten Datenerhebung im Wesentlichen auf hohe Arbeitsanforderungen zurückführen, was eine dauerhafte Belastung darstellen könnte. Weitere Stressquellen ergeben sich aus den hohen psychologischen Anforderungen der Arbeit, der eigentlichen Interaktion mit BürgerInnen sowie in Teilen einer unzureichenden Attraktivität des Arbeitsplatzes (z.B. durch fehlende Sauberkeit, Lärmbelästigung etc.).

Aufgrund dieser Schlussfolgerungen wird daher empfohlen, aktives Gesundheitsmanagement und Sportkurse in den Ämtern auszubauen. Weiterhin sollte die gegenseitige und professionelle Supervision intensiviert werden. Um die Personalsituation zu verbessern, müssen Personalanwerbung und Einstellungsprozesse auf den Prüfstand gestellt werden. Weiterhin gilt es, die allgemeine Attraktivität des Arbeitsplatzes zu erhöhen, indem Großraumbüros in Bereichen mit KundInnenkontakt vermieden, technische Ausstattung und räumliche Begebenheiten verbessert werden. Nicht zuletzt müssen Amtsleitung und Führungskräfte informellen Austausch stärken und fördern sowie organisationale Lernprozesse ausbauen und etablieren.

1. Hintergrund

Die psychische Belastung von Mitarbeitenden und daraus resultierende Krankenstände und Abwesenheitszeiten sind ein in der öffentlichen Verwaltung drängendes Problem. So zeigt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in ihren Berichten zur Gesundheit am Arbeitsplatz, dass gerade in öffentlichen Verwaltungen die gesundheitliche Belastung insgesamt überdurchschnittlich erhöht ist (bspw. BAuA 2020). Erhöhte Krankenstände verstärken dabei besonders den Druck auf Organisationen, die ohnehin Schwierigkeiten bei der Besetzung von offenen Stellen haben (Vogel et al. 2022).

Im Besonderen sind hierbei Verwaltungsorganisationen betroffen, die regelmäßigen Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern haben. Die direkte Interaktion stellt für alle Beteiligten – vor und hinter dem Schreibtisch – eine besondere und anspruchsvolle Situation dar. In der öffentlichen Berichterstattung klagen BürgerInnen¹ über Benachteiligung, Mitarbeitende berichten von tätlichen Angriffen, Personalnot und Burnout. Im verwaltungswissenschaftlichen Diskurs ist diese Problematik bisher aber noch unzureichend thematisiert worden.

Dieser Bericht soll daher den teilnehmenden Sozialämtern einen Überblick über die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden darlegen. Des Weiteren sollen Handlungsoptionen und Implikationen aus Wissenschaft und Forschung aufgezeigt werden. Die durchgeführten Organisationsuntersuchungen umfassen verschiedene empirische Teilerhebungen und basieren auf einem methodenintegrativen Ansatz. Dadurch können qualitative und quantitative Datenerhebungs- und Datenauswertungsschritte sinnvoll miteinander verbunden werden. Die Autoren dieses Berichts nutzen damit gezielt die Stärken der beiden Methodentraditionen, um die spezifischen Schwächen des jeweils anderen Ansatzes auszugleichen.

Für dieses Projekt wurden im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2019 Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden in drei Berliner Sozialämtern durchgeführt. Darüber hinaus konnten im Zeitraum Februar bis März 2020 teilnehmende Beobachtungen von direkten Interaktion zwischen SachbearbeiterInnen und BürgerInnen durchgeführt werden. Im selben Zeitraum wurden auch papiergestützte Kurzfragebögen eingesetzt, um die Eindrücke von BürgerInnen und Mitarbeitenden unmittelbar nach solchen Interaktionen erheben zu können. Im Zeitraum vom Juli 2020 bis Januar 2021 konnte schließlich eine Online-Mitarbeitendenbefragung in vier Ämtern durchgeführt werden. Die einzelnen Untersuchungsschritte sowie das konkrete Vorgehen wurden in enger Abstimmung mit den teilnehmenden Sozialämtern sowie deren Personalvertretungen festgelegt. Zudem wurde regelmäßiger Kontakt gehalten – etwa in Dienstbesprechungen oder Teammeetings – und Möglichkeiten zur Abstimmung und zur Anpassung der Vorgehensweisen der Untersuchung geschaffen.

Der vorliegende Untersuchungsbericht fasst die wesentlichsten Erkenntnisse aus den umfangreichen Datenerhebungen und -auswertungen zusammen. Im Kapitel 2 wird das Projekt und die methodische Vorgehensweise erläutert, sodass in Kapitel 3 schließlich die Ergebnisse vorgestellt werden können. In Kapitel 4 und 5 erfolgt eine Diskussion der Ergebnisse und Vorstellung entsprechender Handlungsempfehlungen und Implikationen.

¹ Die Begriffe BürgerInnen, KlientInnen und KundInnen werden, wenn nicht anders angegeben, in diesem Bericht austauschbar und ohne semantische Implikation verwendet.

2 Das Projekt „Stress-Test Sozialamt“

2.1 Ziel des Projekts

Das in Kooperation mit ausgewählten Berliner Sozialämtern durchgeführte Projekt hatte zum Ziel, die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden von Organisationen mit BürgerInnen-Interaktionen zu untersuchen. Der Fokus lag hierbei im Besonderen auf den psychologischen Rahmenbedingungen.

Im Rahmen dieses Projektkontextes wurden drei Forschungsfragen näher untersucht:

1. Welche Faktoren beeinflussen die psychische Gesundheit von VerwaltungsmitarbeiterInnen?
2. Welchen Faktoren beeinflussen das Verhalten von BürgerInnen in Interaktionen mit der Verwaltung?
3. Welchen Effekt haben BürgerInnen-Interaktionen auf die psychische Gesundheit von VerwaltungsmitarbeiterInnen?

Die im Zuge dieses Projektes erhobenen Daten dienen weiterhin der Erstellung wissenschaftlicher Studien und Beiträge.

2.2 Projektorganisation

Das Projekt wurde durch den Lehrstuhl für Public und Non-Profit Management der Universität Potsdam, in Person von Prof. Dr. Matthias Döring, organisiert und durchgeführt. Zur Unterstützung bei der Datenerhebung wurde das Projekt in einem Lehrforschungsprojekt mit Masterstudierenden eingebunden. Die Teilnehmenden waren Studierende der Verwaltungs-, Politikwissenschaft, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre. Hierdurch konnte ein reichhaltiger fachlicher sowie methodischer Hintergrund der Studierenden genutzt werden. Für die Studierenden bot sich darüber hinaus die Möglichkeit, Einblicke in die deutsche Sozialverwaltung zu erhalten. Für die jeweiligen Erhebungsschritte wurden die Studierenden geschult, um möglichst valide Ergebnisse im Rahmen des Projektes zu erhalten. Die Studierenden waren explizit bei der Durchführung der teilnehmenden Beobachtung, der Konzeption der Kurz- und Onlinefragebögen sowie der Erhebung der Kurzfragebögen beteiligt. Alle Erhebungsschritte erfolgten in enger Abstimmung mit der Projektleitung.

2.3 Methodisches Vorgehen

Das methodische Vorgehen basiert auf einem Multimethoden-Ansatz (Johnson et al. 2007). Hierbei sollen die Vorteile verschiedener Untersuchungsansätze kombiniert und Ergebnisse aus verschiedenen Quellen trianguliert werden. Dadurch können Sachverhalte sowohl inhaltlich präzise als auch umfassend erfasst werden.

Die verschiedenen Arbeitsschritte wurden hierbei sachgerecht sequentiell angeordnet. Die ExpertInnen-Interviews fanden daher als Basisinstrument in der ersten Phase der Untersuchung statt. Ihr Ziel war es, erste Eindrücke über die Arbeitsstruktur und -situation in den

Sozialämtern zu erhalten. Hierbei konnten erste Problemfelder sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Sozialämtern erfasst werden. Darauf aufbauend fanden die teilnehmenden Beobachtungen und Kurzfragebögen nach direkten BürgerInnen-Kontakten statt. Hier wurde der Untersuchungsfokus auf den Schwerpunkt BürgerInnen-Interaktion gelegt, der als besondere Quelle von Stress und anderen psychischen Problemen identifiziert wurde. Die Beobachtungen wurden in zwei der teilnehmenden Sozialämtern durchgeführt. Dabei nahmen geschulte BeobachterInnen an Kundenterminen und -interaktionen in den Bereichen Grundsicherung und Asyl, Soziale Dienste sowie Sozialbestattungen teil. Um einen konstanten und kontrollierten Beobachtungsrahmen sicherzustellen, wurden ausschließlich Interaktionen in den Räumlichkeiten der Sozialämter beobachtet. Externe Termine wie KlientInnenbesuche wurden daher im Rahmen dieses Untersuchungsschrittes ausgeblendet.

Als letzter Schritt wurde schließlich die Gesamtbefragung aller Mitarbeitenden der teilnehmenden Sozialämter durchgeführt. Der Fokus lag hierbei auf der Erhebung eines umfassenden Lagebildes sowie bestimmter Kernbereiche, die in den vorherigen Untersuchungsschritten identifiziert wurden. Aufgrund der Covid-19 Pandemie musste dieser Erhebungsschritt leider verzögert durchgeführt werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse dieser Online-Befragung Unterschiede zu Zeiten vor der Pandemie aufweisen können. Die Triangulation mit den Daten der vorherigen Erhebungsschritte deutet jedoch darauf, dass etwaige Unterschiede nur marginal und die Ergebnisse insgesamt plausibel zu sein scheinen.

Stress-Test-Studie:

Teilnehmende Ämter: 4

Anzahl Interviews: 14

Stichprobe Online-Befragung: 144

Stichprobe Kurzbefragung: 125

Anzahl teilnehmender Beobachtungen: 43

Infobox 1: Stichprobe und Datengrundlage

Psychische Belastungen in der Sozialverwaltung

An der Mitarbeitendenbefragung nahmen insgesamt 144 Personen teil, was einer Rückmeldequote von 34% entspricht. Vollständig ausgefüllt wurden 99 Fragebögen. Diese bilden die Grundlage für die quantitative Analyse. Die Zusammensetzung der Teilnehmenden ergibt sich aus den nachfolgenden Grafiken (Abbildung 1).

Die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse der quantitativen Mitarbeitendenbefragung stellen meist Durchschnittswerte mehrerer Einzelfragen zu Teilaspekten dar. Diese wurden mittels eines Mittelwertindexes zusammengefasst, demnach einzeln aufsummiert und durch die Zahl der dazugehörigen Fragen geteilt. Dadurch bleibt die Originalskalierung bestehen, die meist 1-5 oder 1-7 beträgt. Variablen wurden so kodiert, dass höhere Werte ein höheres Ausmaß der jeweiligen Variable darstellen, bspw. ein höheres Niveau an Stress oder stärkere Unterstützung durch KollegInnen.

Abbildung 1: Stichprobenbeschreibung (Online-Befragung)

3. Psychische Belastungen und Stress

Die arbeitspsychologische Forschung der vergangenen Jahrzehnte hat verschiedene Modelle zur Erklärung von psychologischer Gesundheit diskutiert und untersucht. Das derzeit dominierende Modell, das sogenannte Anforderungs-Ressourcen-Modell (job demands-resources model, Bakker und Demerouti 2007), versucht hierbei das Auftreten von Stress im Organisationskontext zu erläutern. Als Erklärungsfaktoren werden verschiedene Anforderungen der Arbeitstätigkeit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu deren Bewältigung ins Verhältnis gesetzt. Als Anforderungen können konkrete Aufgabenanforderungen, Arbeitsbelastung, aber auch Umwelteinflüsse wie KlientInnen sowie Lärm oder auch Lichtverhältnisse genannt werden. Als Ressourcen hingegen stehen, neben den eigenen Kompetenzen, die Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte im Vordergrund. Das Modell geht hierbei davon aus, dass Stress dann auftritt, wenn Anforderungen und Ressourcen nicht im Gleichgewicht stehen. Gerade bei langfristigem Missverhältnis ohne konstruktive Lösungsstrategie kann dies negative Folgen auf die individuelle Gesundheit nehmen (Bakker 2015).

Im konkreten Fokus unserer Untersuchung standen folgende Anforderungen und Ressourcen:

Tabelle 1: Anforderungs-Ressourcen-Modell

Arbeitsanforderung	Arbeitsressource
<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsgeschwindigkeit• Schwierigkeitsgrad• Aufgabenvielfalt• Belastende Umweltfaktoren (Lärm, Dreck etc.)• Rollenunklarheit• Rollenkonflikt• Emotionsarbeit• Unnötige Bürokratie• KlientInnenaggression	<ul style="list-style-type: none">• Autonomie• Unterstützung durch Kollegen• Unterstützung durch das Sozialamt• Unterstützung durch die direkte Führungskraft• Intrinsische Motivation• Extrinsische Motivation• Prosoziale Motivation• Resilienz

Die Erhebung dieser beiden Faktorengruppen kann dabei auf unterschiedliche Weise vorgenommen werden. Da jedoch die meisten der genannten Einflussfaktoren subjektiv unterschiedlich wahrgenommen werden, ist hierbei keine Methode optimal. Eine Triangulation ist daher hilfreich, um die inhärente Subjektivität aus verschiedenen Quellen zu untersuchen. Gleichzeitig sind aufgrund dieser Subjektivität, Interviews, Befragungen und Beobachtungen angemessene Untersuchungsinstrumente.

Die Konsequenzen von psychischer Belastung können dabei vielfältig sein. Sie können die physische Gesundheit beeinträchtigen, das Risiko von Burnout erhöhen, die Arbeitszufriedenheit senken und wiederum das Kündigungsrisiko erhöhen (Schneiderman et al. 2005). Psychische Belastung ist außerdem kein rein individuelles Problem. Durch resultierende Krankenstände erhöht sich wiederum die Belastung anderer KollegInnen, die die Arbeit übernehmen. Begleiterscheinungen wie Präsentismus („presenteeism“), was das Erscheinen auf der Arbeit trotz Krankheit beschreibt, führen mittel- und langfristig zu gravierenderen Krank-

Psychische Belastungen in der Sozialverwaltung

heitsepisoden. Entsprechend sind diese Themen von zentraler Bedeutung für eine Organisation. Aus diesen Gründen fanden entsprechende Konzepte und Fragen Einfluss in unsere Untersuchung.

Das Stressniveau wurde mittels acht Einzelfragen („items“) auf einer Skala von 1 = nie bis 6 = oft ermittelt. Die prozentuale Verteilung der Antworten auf die jeweiligen Fragen ergibt zwar ein heterogenes Bild, jedoch finden sich Häufungen bei Fragen, die sich auf den Erschöpfungszustand beziehen. (Abbildung 2). In Kapitel 4 werden daher identifizierte Problemfelder und Implikationen aus dieser Feststellung diskutiert.

Abbildung 2: Stressniveau (n=102)

4. Identifizierte Problemfelder

Im Folgenden wird ein Überblick über die identifizierten Problemfelder gegeben. Diese stammen aus der Kombination aller Datenquellen, weswegen Beispiele, Zitate und Statistiken kombiniert verwendet werden. Die hier aufgeführten Daten ergeben sich aus den Daten aller Sozialämter, um einen Überblick über das Phänomen zu beschreiben. Eine gesonderte Betrachtung für Ihr jeweiliges Sozialamt, wenn es am Gesamtprojekt teilnahm, findet sich im Appendix. Die hier aufgeführten Diagramme geben Aufschluss über das Antwortverhalten der Befragungsteilnehmenden. Wie bereits ausgeführt, sind alle Antwortausprägungen so gestaltet, dass eine höhere Ausprägung auch eine höhere Intensität des Faktors darstellt. Daneben bedeuten hohe Ausschläge der jeweiligen Antwortausprägung einen hohen Anteil unter den Befragungsantworten.

4.1 Gesamtbild

Insgesamt zeigt sich, dass die teilnehmenden Beschäftigten der Sozialämter motiviert und engagiert bei der Arbeit sind. Dies ergibt sich aus allen Datenquellen. In den Teammeetings und teilnehmenden Beobachtungen zeigten Mitarbeitende ein hohes Maß an Engagement, Professionalität und Flexibilität. Auch in den Interviews konnte dieser Eindruck verstärkt werden. Die MitarbeiterInnenbefragung zeigt ein hohes Maß an intrinsischer (Abbildung 3) und prosozialer (Abbildung 4) Motivation sowie ein überdurchschnittliches Maß an allgemeiner Arbeitszufriedenheit (Abbildung 5).

Abbildung 3: Mittelwertindex Intrinsische Motivation (n=105)

Abbildung 4: Mittelwertindex Prosoziale Motivation (n=104)

Abbildung 5: Mittelwertindex Arbeitszufriedenheit (n=100)

Abbildung 6: Mittelwertindex Unterstützung durch KollegInnen (n=105)

Entsprechend zeigt sich, dass die Mehrheit der Teilnehmenden Freude an der Arbeit selbst empfinden und ihre Rolle als zentraler Hilfesteller für bedürftige Menschen der Gesellschaft annehmen und wahrnehmen. Des Weiteren berichten Teilnehmende von einem sehr hohen Grad an Unterstützung in den Teams durch KollegInnen, die auf Unterstützung bei der Aufgabenerledigung sowie Wertschätzung beruht (Abbildung 6).

Diese Ergebnisse stimmen optimistisch, dass die Mitarbeitenden der Berliner Sozialämter trotz belastender Rahmenbedingungen (siehe nächstes Kapitel) leistungsbereit und motiviert sind. Dennoch müssen diese Ergebnisse im Kontext der folgenden Abschnitte gelesen werden. Bereits ein genereller Blick auf das wahrgenommene Stressniveau (Abbildung 7) verdeutlicht eine drohende Wende.

Abbildung 7: Mittelwertindex Stresswahrnehmung (n=102)

Zu erkennen ist hier bereits, dass das durchschnittliche Stressniveau zwar äußerst unterschiedlich ausfällt, jedoch starke Ausschläge am oberen Ende der Skala zu verzeichnen sind. Zwar führt Stress nicht unmittelbar zur Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit – eine dauerhafte Aussetzung kann jedoch erhebliche Einschränkungen nach sich ziehen. Im Folgenden werden einige der relevantesten Stressoren identifiziert.

4.2 Hohe psychologische Anforderungen

Generell zeigt sich, dass die Wahrnehmung der Arbeitsanforderungen als sehr hoch wahrgenommen werden. Bezogen auf verschiedene Anforderungen wie Arbeitsgeschwindigkeit und -umfang sowie Arbeitsrückstände und Überstunden zeigen sich überdurchschnittliche Belastungen (Abbildung 9). Gerade bei Antwortenden, die durchschnittliche Werte über 4 erzielen, drängt sich Handlungsbedarf auf. Die hohe Arbeitsintensität ging auch deutlich aus den Interviews hervor. Eine Zunahme der Arbeitsintensität sei auf verschiedene Faktoren zurückzuführen, u.a. generelle Unterbesetzung, Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung, Überalterung sowie hohe Krankenstände, die wiederum zu einer Mehrbelastung anderer Mitarbeitenden führen. Des Weiteren mangle es an einer vorausschauenden Personalplanung sowie Freiräumen für Stellendoppelbesetzungen und ähnlicher Wissenstransfer-Mechanismen. Nicht zuletzt klagt die überwiegende Mehrheit der Befragten über zu lange und bürokratische Neubesetzungsverfahren bereits unbesetzter Stellen. Diese Ergebnisse werden auch durch die Mitarbeitendenbefragung gestützt (Abbildung 8), die eine überdurchschnittliche Belastung aufzeigt.

Abbildung 8: Mittelwertindex Arbeitsanforderungen (n=129)

Abbildung 9: Arbeitsanforderungen (n=129)

Gerade im Kontext der hohen Geflüchtetenzahlen der vergangenen Jahre führte dies zu einem erheblichen Mehraufwand durch Arbeitsvolumen, aber auch gestiegener Komplexität. Zusätzliche Sprachbarrieren, komplexe Sachverhalte, unklare Vermögenssituation sowie der generelle Umgang mit Geflüchteten stellten die Mitarbeitenden in den entsprechenden Bereichen vor enorme Herausforderungen. Außerdem berichteten einige InterviewpartnerInnen von einer gestiegenen Antragsmenge, insbesondere durch Personengruppen, die gar nicht antragsberechtigt seien. Geäußert wurde die Vermutung, dass sich in Teilen ein Gedanke bei zahlreichen BürgerInnen festgesetzt hätte, definitiv anspruchsberechtigt zu sein. Hier mangle es in weiten Teilen der Bevölkerung an notwendigem Wissen, in welchen Fällen das (Sozial-)Amt für sie zuständig ist.

Darüber hinaussehen sich viele Mitarbeitende Rollenkonflikten ausgesetzt, die aus widersprüchlichen Erwartungen von verschiedenen Personengruppen, widersprüchlichen oder dysfunktionalen Regelungen, mangelnder Zielvorgaben und mangelndem Feedback durch die Vorgesetzten hervorgehen (Abbildung 10). Zwar zeigt sich auch hier eine gewisse Streuung des Antwortverhaltens, jedoch sollten gerade überdurchschnittliche Ergebnisse ernstgenommen werden, da sie zu Frustration und zunehmender psychischer Belastung führen können.

Abbildung 10: Mittelwertindex Rollenkonflikte (n=120)

Gerade der Konflikt zwischen Wünschen und teilweise berechtigten Ansprüchen der KlientInnen und den vorhandenen Möglichkeiten der SachbearbeiterInnen wird als belastend und stressgenerierend genannt. Hier werden bspw. der Mangel an Ressourcen für Wohnungslose

„Wohnungslosigkeit bedeutet natürlich auch erstmal es gibt viel Leid, [...]. Und das macht natürlich was mit einem.“

Interview II

genannt, wonach es zu wenige Einzelzimmer gäbe, wodurch unzufriedenstellende Lösungen gefunden werden müssen.

Generell wird die Tätigkeit der Teilnehmenden als hochgradig emotional belastend beschrieben: „Man erfährt viel Leid“ (INT II). Gerade im Bereich der Sozialarbeit ist dies häufig mit einem hohen

Maß an komplexen Tätigkeiten und hoher Verantwortung für die KlientInnen verknüpft. Dadurch fällt es einigen Teilnehmenden mitunter schwer, die professionelle Distanz zu wahren und „Dinge nicht mit nach Hause zu nehmen“ (INT II).

Ein weiterer Aspekt ist der grundlegende Mangel an Rückhalt durch die öffentliche Berichterstattung, die häufig mit einer Stigmatisierung der KlientInnengruppen und dadurch auch mit einer Herabwürdigung des Berufsfeldes einher ginge.

4.3 Stress aus Interaktionen mit KlientInnen

Interaktionen mit Klientinnen und Klienten stellen eine potenziell besondere Quelle von Stress dar, da Interaktionen häufig emotional intensiv und daher anstrengender sein können. Aus den Daten der Mitarbeitendenbefragung konnte zwar kein statistisch signifikanter Zusammenhang beider Faktoren festgestellt werden, jedoch kann dies unter anderem auf die verhältnismäßig geringe Teilnehmerzahl zurückgeführt werden. Aus Interviews und Beobachtungen könnten jedoch verschiedene Faktoren identifiziert werden, die die soziale und emotionale Komplexität deutlich machen.

Insgesamt waren die beobachteten Interaktionen geprägt durch ein professionelles und hilfsbereites Auftreten der Mitarbeitenden. Auch die mittels Kurzfragebögen befragten BürgerInnen berichteten durchweg von überaus kompetenten und freundlichen Mitarbeitenden in den zugehörigen Ämtern, auch wenn nicht ausgeschlossen werden kann, dass die dabei getroffenen Antworten aufgrund der Befragungssituation verzerrt wurden. Aus den Kurzfragebögen sowie den beobachteten Interaktionen könnte festgestellt werden, dass der erhebliche Großteil der KlientInnen mit den Beratungsterminen zufrieden war. In einigen Fällen sogar zufriedener als es die MitarbeiterInnen selbst einschätzen würden.

Dennoch konnten verschiedene Faktoren identifiziert werden, die gerade im Kontext von BürgerInneninteraktion zusätzliche Stressoren darstellen.

Ein häufig wiederkehrendes Thema aus Interviews, Beobachtungen und Befragung ist auftretende Aggression durch KlientInnen. Sowohl im Narrativ der täglichen Arbeit bis hin zur Gestaltung der Arbeitsplätze haben diese Art von Zwischenfällen gravierende Einflüsse und verstärken das wahrgenommene Stresslevel. In einzelnen Sozialämtern führten diese Zwischenfälle zur Einrichtung von Bearbeitungsschaltern, die „den Eindruck eines Gefängnisses“ (INT XII) vermitteln, was wiederum Einfluss auf das Verhalten von KlientInnen haben dürfte. Gleichzeitig sind Sicherheitsdienste in den Sozialämtern unterschiedlich stark präsent. Aus

den Daten der Befragung geht bezüglich der Häufigkeit von Aggressionen ein recht heterogenes Ergebnis hervor (Abbildung 11 und Abbildung 12).

Abbildung 11: Mittelwertindex Verbale Kunden-Aggressionen (n=93)

Abbildung 12: Mittelwertindex Physische Kunden-Aggressionen (n=93)

Für verbale Aggressionen zeigt sich, dass über 50% der Teilnehmenden nie bis seltener als einmal im Monat entsprechende Erfahrungen machen müssen. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass ein nicht geringer Teil der Teilnehmenden sehr häufig entsprechenden Vorfällen ausgesetzt ist. Bei Vorfällen physischer Gewalt oder dessen Androhung ist das Bild erheblich deutlicher (Abbildung 12).

Physische Gewalt oder dessen Androhung ist entsprechend sehr selten. Mehr als 50% der Teilnehmenden hat bisher nie entsprechende Erfahrungen machen müssen. Dennoch zeigt sich, dass einige Teilnehmende hiervon regelmäßiger betroffen sind. Das sich abzeichnende Bild wird auch durch die Interviews bestätigt. Entsprechend sind derartige Vorfälle äußerst selten, haben jedoch eine gravierende Wirkung auf Psyche und Moral der Betroffenen sowie

deren/dessen KollegInnen. Unglücklicherweise sind die meisten Dienstleistungen der Sozialämter häufig existenzbetreffend, sodass KlientInneninteraktionen hochgradig emotional ausfallen können. Inwiefern jedoch bauliche oder organisatorische Maßnahmen hierfür tatsächlich praktischen oder eher symbolischen Nutzen haben, sollte konkret geprüft werden. Außerdem sollte hierbei erörtert werden, ob entsprechende Maßnahmen nicht sogar eher gegenteilige Effekte nach sich ziehen und Interaktionen zusätzlich emotionalisieren und dadurch das Risiko eines Zwischenfalls erhöhen. Ein Positivbeispiel stellt der Einsatz von Sicherheitspersonal am Sozialamt Tempelhof-Schöneberg dar, der während der Untersuchung durch KlientInnen sehr positiv wahrgenommen wurde. Dies geschah vor allem dadurch, dass das Personal eher als Verwaltungslotse statt als martialisch auftretendes Sicherheitspersonal wahrgenommen wurde, das den Wartebereich effektiv „managte“. Die Ergebnisse unterstreichen jedoch auch die große Relevanz von Supervision sowie Kommunikationstrainings, die auch in Interviews verstärkt gefordert wurden. Aus den Kurzfragebögen geht bspw. hervor, dass Mitarbeitende, die sich selbst als ausreichend kompetent einschätzen, in solchen Situationen besser zurechtkommen als ihre KollegInnen. Supervision, Coachings und Trainings können in diesen Fällen dabei helfen, Verunsicherungen von Mitarbeitenden, aber auch Führungskräften in der Unterstützung der ihnen unterstellten Beschäftigten, abzubauen (Schulze 2010). Solche Interventionen können Teil eines gezielten Bedrohungsmanagements sein, mittels dessen Handlungssicherheit erhöht und bedrohliche Situation frühzeitig erkannt werden. Durch Gruppensupervision o.ä. lässt sich darüber hinaus eine organisationale Kultur der gegenseitigen Rücksicht- und Verantwortungsübernahme schaffen, wohingegen Coachings und Einzel-Supervision der persönlichen Emotionsregulierung, Traumaprävention und Kompetenzförderung dienen können.

Sprachbarrieren stellen einen weiteren erschwerenden Aspekt dar. Zwar nutzen Sozialämter DolmetscherInnen, um schwerste Fälle bearbeitbar zu gestalten, diese können jedoch auch nicht alle Sprachen abdecken. Die meisten KlientInnen nutzen hingegen Unterstützung, häufig

„Manchmal ist es so, dass der Leistungsempfänger gar nicht so hohe Erwartungen hat, aber der Unterstützer halt, der möchte, dass sofort alles passiert, [...] was wir natürlich nicht realisieren können.“

Interview VI

aus dem eigenen Bekanntenkreis. Diese Dritten können allerdings einen erheblichen Einfluss auf die Natur der Interaktion haben, wenn sie ihre Rolle weiter definieren als bloße Sprachenunterstützung. In etlichen Fällen waren es vor allem diese Dritten, von denen ein starkes Konfliktpotenzial innerhalb von Interaktionen ausging. In einigen beobachteten Situationen wurden Entscheidungen und Hinweise von betroffenen KundInnen selbst akzeptiert und anerkannt, von der Begleitperson jedoch scharf kritisiert. Hierbei treten aus Sicht von Verwaltungsmitarbeitenden äußerst stressbeladene Situation auf, in denen sich SachbearbeiterInnen „in der Unterzahl“ sehen, aufgrund des offenen Konfliktes emotional herausgefordert werden und häufig ein Dialog eintritt, der keinen eigentlichen Fallbezug zu den betroffenen KundInnen hat. Dieser Befund deckt sich wiederum mit den Erkenntnissen aus den Interviews, in denen Dritte in entsprechenden BürgerInneninteraktionen als besonders herausfordernd und stressig wahrgenommen wurden, sowohl bei Terminen im Sozialamt selbst als auch bei externen Terminen.

Gleichzeitig fielen besonders Fälle als herausfordernd auf, bei denen KlientInnen wenig bis keine Eigenleistung erbrachten oder erbringen konnten. In Fällen, bei denen sowohl Verfahrenswissen sowie Unterlagen fehlten, zeigten die meisten beobachteten SachbearbeiterInnen dennoch ein ruhiges und professionelles Auftreten. Vereinzelt investierten SachbearbeiterInnen Zeit für ausführliche Erklärungen und Erläuterungen. Da eine große Zahl der KlientInnen mehrfach und über längere Zeiträume mit dem Sozialamt in Interaktion tritt, ist eine solche Investition eine sinnvolle Strategie, um das Verwaltungswissen der KlientInnen zu erhöhen und zukünftige Interaktionen aufwandsärmer zu gestalten. Auch kann eine zielgerichtete und kundenorientierte Informationsbereitstellung auf der Webseite des Sozialamtes dazu genutzt werden, Informationsmangel vorzubeugen.

Darüber hinaus konnten mit Hilfe der Beobachtungen deutliche Übertragungseffekte (spill-over-Effekte) zwischen einzelnen Beratungsepisoden festgestellt werden. Dies gilt einerseits für mehrere Beratungen mit der bzw. demselben Klienten oder Klientin. Diese können positiver wie negativer Natur sein. Bei „Dauerkunden“ stellt sich ein gegenseitiger Lerneffekt zwischen KlientInnen und SachbearbeiterInnen ein, was die gegenseitigen fachlichen und sozialen Erwartungen angeht. So fiel die Interaktion mit derartigen KlientInnen den SachbearbeiterInnen sichtlich leichter, da Unsicherheiten im Umgang miteinander bereits abgebaut waren. Gleichzeitig ergab sich aus den Interviews, dass der Kontakt mit problematischen KlientInnen, die für ihr aggressives Auftreten bekannt sind, vermieden und zwischen SachbearbeiterInnen „hin- und hergeschoben“ werden.

Darüber hinaus zeigten sich deutliche Übertragungseffekte zwischen Beratungsepisoden unterschiedlicher KlientInnen am selbst Tag. Aufwendige und stressreichere Termine strahlten häufig auf nachfolgende Termine ab, in denen negative Emotionen auf nachfolgende KlientInnen übertragen wurden. In einzelnen Fällen führte dies zu unbewussten Konflikten zwischen KlientInnen und SachbearbeiterInnen. In einem beobachteten Fall wurde diese Spannung vor allem durch das soziale Entgegenkommen des Kunden aufgelöst. Ein Bewusstsein für solche Übertragungseffekte könnte dabei helfen, bspw. Emotionsarbeit einzusetzen und eine professionelle Leistungserbringung sicherzustellen.

4.4 Organisatorische Faktoren

Des Weiteren stellte die Arbeitsatmosphäre einen wichtigen Einflussfaktor auf das Stressniveau der Mitarbeitenden, insbesondere während der Interaktionen dar. Gerade die räumliche Arbeitssituation wurde in allen Erhebungsinstrumenten hervorgehoben. Zwar gibt es zwischen den Sozialämtern mitunter gravierende Unterschiede in der räumlichen Ausstattung (im beobachteten Extremfall von Steglitz-Zehlendorf einen einzelnen Bearbeitungsraum für 4-5 Mitarbeitende), dennoch ist die Ausstattung insgesamt negativ hervorzuheben. Hierzu zählen bauliche Aspekte, bspw. renovierungsbedürftige Räume, veraltete Gebäude, die auf Mitarbeitende und KlientInnen gleichermaßen bedrückend wirken sowie ein genereller Platzmangel, weswegen Teams mitunter räumlich getrennt arbeiten müssen. Die wenigsten der Bürobereiche waren während der ursprünglichen Bauplanung originär für Publikumsverkehr ausgelegt. Entsprechend drückt sich auch der Platzmangel und die mangelhafte Logistik in vielen Wartebereichen aus. Gerade wenn Wartebereiche auf den Gängen und Fluren

eingerrichtet sind, kann dies bei erhöhtem Publikumsverkehr zu erheblicher Lärmbelastung führen.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung unterstützen diese Eindrücke. Demnach fühlen sich gut ein Drittel der Befragten regelmäßig von Lärm von der Arbeit abgelenkt (Abbildung 13). Ähnlich empfindet ein Drittel der Befragten ihren Arbeitsplatz als wenig sauber (Abbildung 14). Über die Möglichkeit der offenen Rückmeldung während der Online-Befragung wurde daher entsprechend kommentiert, dass die hygienischen Zustände, insbesondere der Sanitäranlagen, oft unzureichend sind. Am gravierendsten fällt jedoch die Störung bei der täglichen Arbeit durch Telefonanrufe und KlientInnen aus (Abbildung 15). Mehr als die Hälfte der Befragten berichtet von regelmäßigen Störungen und Arbeitsunterbrechungen aus verschiedenen Quellen.

Abbildung 13: Lärmbelastung "Mein Arbeitsplatz ist frei von übermäßigem Lärm." (n=123)

Abbildung 14: Sauberkeit "Ich arbeite in einer sauberen Umgebung." (n=123)

Abbildung 15: Störungen "An meinem Arbeitsplatz gibt es häufige Störungen oder Arbeitsunterbrechungen." (n=123)

Während der teilnehmenden Beobachtungen waren anhaltender Lärm (bspw. durch Bohrgeschälle), aber auch regelmäßige Unterbrechungen durch Telefone sowie unaufgerufen eintretende KlientInnen als stressfördernd zu identifizieren. Einzelnen SachbearbeiterInnen fehlte hierbei eine explizite Strategie, diese Unterbrechungen, soweit beeinflussbar, zu handeln und zu organisieren. Andere SachbearbeiterInnen nutzten explizite Strategien, um mit stressfördernden Situationen gezielt umzugehen. Eine beliebte Vorgehensweise ist hierbei, die KlientInnen in den Wartebereich zurückzuschicken, um aus Konfrontationssituationen zu entkommen. Dies kann sowohl eine emotionale als auch sachliche Pause erzeugen. Hierbei können negative Emotionen besser verarbeitet, bedrohliche Situationen vermieden, aber auch Unterlagen und Akten gesichtet werden, um eine für die SachbearbeiterIn entspanntere

„Ich habe vor einem Jahr mal eine Liste gemacht, welche Zimmer müssten gestrichen werden und wo müsste was repariert werden. Ich schicke sowas an den Hauservice. Der Hauservice reicht das an das Facility Management, und ich höre nie wieder was. Ich höre nie wieder was.“

Interview VIII

Bearbeitungssituation zu erzeugen. Des Weiteren wurden manche Interaktionen direkt im Türrahmen des eigenen Büros abgearbeitet oder beendet, um das eigene Büro als Zufluchtsort sicherzustellen. Zwar mag dies eine effektive Strategie der Stressbewältigung sein, jedoch sollten die negativen Folgen aus Sicht der KlientInnen hierbei nicht außer Acht gelassen werden, da derartiges Abarbeiten wenig kundenorientiert ist und einige KlientInnen ratlos zurücklässt.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den grundlegenden Prozessen und Strukturen sowie der Unterstützung durch die Organisationsführung. Zwar zeigt sich in der MitarbeiterInnenbefragung, dass unnötige Regelungen und Vorschriften kein dominierendes Problem zu sein scheinen (Abbildung 16), jedoch geht aus den qualitativen Erhebungsquellen regelmäßig hervor, dass etliche Prozesse „sehr umständlich und langwierig“ seien. Dies betreffe einerseits die Besetzung neuer Stellen, aber auch Abläufe des Kerngeschäfts: „Die Arbeitsprozesse sind zu wenig technisch und immer noch antiquiert und verstaubt mit Regeln von vor 50 Jahren behaftet“ (offene Antwort, Fragebogen). Entsprechend wurde häufiger der Wunsch geäußert, Prozesse und Arbeitsanweisungen zu überprüfen und zu überarbeiten.

Abbildung 16: Mittelwertindex Red Tape (unnötige Bürokratie; n=102)

Die Unterstützung durch die jeweiligen Führungskräfte wird insgesamt als gut bis sehr gut wahrgenommen (Abbildung 17). Dennoch zeigt sich auch hier, dass gut 20 % der Beschäftigten wenig bis gar nicht mit ihren jeweiligen Führungskräften zufrieden sind. Hierbei gilt es, entsprechende Diskrepanzen und Konfliktbereiche zu identifizieren und zu verbessern.

Weniger positiv sieht das Bild jedoch bei der wahrgenommenen generellen Unterstützung durch das Sozialamt als Organisation aus (Abbildung 18). Hier zeigen sich rund die Hälfte der Beschäftigten eher unzufrieden.

Abbildung 17: Mittelwertindex Zufriedenheit mit Führungskraft (n=100)

Abbildung 18: Mittelwertindex wahrgenommene Unterstützung durch das Amt (n=105)

4.5 Rolle von externen Akteuren

Da Sozialämter selten isoliert Leistungen und Beratung anbieten, sondern viel mehr in Kollaboration und Koordination mit anderen externen Anbietern und Behörden arbeiten, stellen externe Akteure eine zusätzliche Quelle für Frustration und Stress dar. Im Besonderen aus den Interviews ging hervor, dass die Zusammenarbeit mit Jobcentern häufig umständlich, wenig verlässlich und langwierig ausfällt. Auch in den teilnehmenden Beobachtungen konnten Interaktionen beobachtet werden, in denen Sachentscheidungen der Jobcenter kritisiert oder KlientInnen mit Empfehlungen und Schriftstücken an die Jobcenter zurückverwiesen wurden. Ein behördenübergreifender Austausch scheint hier nahezuliegen, um eine bessere und ganzheitliche Sachbearbeitung und Beratung zu ermöglichen. Ein stärkerer behördenübergreifender Prozessgedanke kann hierfür die schematische Vorlage bieten. Dies würde die traditionelle Fallbearbeitung innerhalb der Organisationsgrenzen aufheben. Ähnliche Konzepte werden bspw. in der medizinischen Versorgung unter Schlagworten wie „managed care“ seit vielen Jahren diskutiert und implementiert, um eine bessere Leistungserbringung

für alle Beteiligten zu ermöglichen. Dies gilt insbesondere für die Versorgung bei Obdachlosigkeit, bei der Teilnehmende des Projekts von Widersprüchen in der politischen Zielerklärung und dem Unterstützungsverhalten der Jobcenter berichten.

Hinzu stellt das Sozialamt für viele Betroffene die erste Anlaufstelle bei verschiedenen Problemen dar. Jedoch wird hierbei häufig der Sozialpsychiatrische Dienst (SPD) übergangen, der gerade für komplexe, individuelle Probleme der angemessenere

erste Gesprächspartner wäre, bspw. bei Suchterkrankungen. Zwar findet durch die Sozialarbeit in den Sozialämtern eine Beratung statt, jedoch ist anzuregen, den SPD prominenter in der Öffentlichkeit zu bewerben, um betroffene Personengruppen frühzeitiger informieren zu können.

„Dann kommt natürlich [...] dazu, dass wir von allen Seiten, ja, „belegt“ werden [...], der Bestatter hängt uns im Nacken, einzelne Angehörige hängen uns im Nacken [...] oder auch das Gesundheitsamt. Das produziert schon Stress.“

Interview I

Nichtsdestotrotz verlangt die Natur der Arbeit in den Sozialämtern die Zusammenarbeit mit vielfältigen Anspruchsgruppen, die Ansprüche und Forderungen an deren Arbeit stellen. Derartige externe Akteure stellen damit nicht nur für die Organisationsleitung, sondern für das gesamte Sozialamt eine zusätzliche Belastungsquelle dar. Eine systematische Auseinandersetzung mit verschiedenen Akteuren im Rahmen von Fokusgruppen, regelmäßigen Austauschtreffen bis hin zu Qualitätszirkeln zum Identifizieren von Prozessschwachstellen werden daher empfohlen.

4.6 Weitergehende statistische Auswertung

Abschließend wurden die erhobenen Daten in ein inferenzstatistisches Modell übertragen. Hiermit können statistische Zusammenhänge auf ihre Relevanz überprüft werden, die über eine reine Deskription hinausgehen. In dem dargestellten Modell (Abbildung 19) wurden Faktoren verglichen, die einen Einfluss auf die Stresswahrnehmung der Teilnehmenden nehmen können. Die Ergebnisse stellen den Koeffizienten des jeweiligen Faktors (der Punkt), also die Ausprägung, mit der der Faktor die Stresswahrnehmung beeinflusst, sowie die Unsicherheit aufgrund von statistischen Abweichungen (Linien zu beiden Seiten des Punktes) dar. Faktoren sind in diesem Fall mit einer 5-prozentigen Fehlerwahrscheinlichkeit statistisch signifikant, wenn die Unsicherheit nicht die eingezeichnete 0-Linie berührt. Ein signifikantes Ergebnis deutet an, dass die entsprechenden Werte mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zufällig zustande gekommen sind, sondern von einem tatsächlichen Zusammenhang gesprochen werden kann. Demzufolge zeigt sich, dass das unterschiedliche Stressniveau der Teilnehmenden vor allem durch die generellen Arbeitsanforderungen in Form von Arbeitsgeschwindigkeit und -umfang sowie Arbeitsrückständen und Überstunden erklärt wird und den Stress stark erhöht – oder anders gesprochen: Je höher die Arbeitsanforderungen, desto höhere Stresslevel berichten die Teilnehmenden. Störungen durch die Arbeitsumgebung sowie Rollenkonflikte spielen keine signifikante Rolle. Hierbei muss jedoch einschränkend darauf hingewiesen werden, dass die betrachtete Stichprobe verhältnismäßig gering ausfällt, was Einfluss auf die dargestellten Ergebnisse nehmen kann.

Gerade im Kontext der BürgerInneninteraktion zeigt sich der Effekt von sogenannter Emotionsarbeit, also dem Darstellen von Emotionen, um auf KlientInnen zu reagieren und einzugehen. Diese Emotionsarbeit spielt gerade in Dienstleistungsbereichen mit direktem Kundenkontakt eine große Rolle. In der Forschung wird hierbei zwischen oberflächlichem „Darstellen“ von Emotionen sowie tiefergehendem Verinnerlichen entsprechender Emotionen und Erwartungen unterschieden. Die dargestellten Ergebnisse zeigen deutlich, dass das intensive Verinnerlichen einen stressverstärkenden Effekt hat, was durch die oben beschriebenen Erfahrungen der Mitarbeitenden in den Interviews bestätigt wurde. Gerade bei wiederkehrenden Fällen, die emotional stark belastende Sachverhalte beinhalten, in die „man sich gut hineinversetzen kann“ (INT 1) bzw. muss, kann dies den empfundenen Stress weiter erhöhen. Die Kurzbefragungen haben gleichzeitig ergeben, dass sich ein solch emotionales Verinnerlichen allerdings positiv auf die wahrgenommene Zufriedenheit der BürgerInnen auswirkt. Daraus lässt sich auch der Nutzen des gezielten Einsatzes erwünschter Emotionen ableiten. Im Vordergrund sollten daher keine Vermeidungsstrategien zur (emotionalen) Abgrenzung gegenüber KundInnen stehen. Vielmehr müssen Mitarbeitende für die Folgen der Emotionsarbeit sensibilisiert werden. Gleichzeitig gilt es, den daraus resultierenden negativen Effekt –

also ein höheres Stresslevel – durch geeignete Maßnahmen an anderer Stelle (siehe folgendes Kapitel) und eine höhere individuelle Resilienz abzufedern. Daneben zeigt sich in der direkten Interaktion und der Analyse der Kurzfragebögen der Effekt aggressiven Verhaltens und verbaler Angriffe, die maßgeblich dazu beitragen, dass ein singulärer Fall als stressig wahrgenommen wird. Die fehlende Wirkung verbreiteter stresssenkender Faktoren in dieser Analyse lässt sich vermutlich auf den beschränkten Umfang der Stichprobe erklären.

Abbildung 19: Regressionskoeffizienten möglicher Stressfaktoren

5. Handlungsempfehlungen und Mitarbeitendenwünsche

Aufbauend auf den identifizierten Schwerpunkten sollen im folgenden Handlungsempfehlungen formuliert werden. Diese basieren unter anderem auch auf den explizit formulierten Wünschen der Teilnehmenden aus Interviews und der Mitarbeitendenbefragung.

5.1 Nutzung und Zufriedenheit mit bisherigen Angeboten zur Aufrechterhaltung der körperlichen und psychischen Gesundheit

Die Mitarbeitenden wurden um eine Einschätzung des bisherigen Angebotes zur Aufrechterhaltung der körperlichen und psychischen Gesundheit gebeten. Diese Liste umfasste verschiedene Angebote, die von klassischen Sportangeboten, Schulungen, Beratung zur Einrichtung ergonomischer Arbeitsplätze bis hin zu Supervision und Mentoring-Programmen reichten. Die Nutzung dieser Programme fällt dabei sehr unterschiedlich aus (Abbildung 20).

Abbildung 20: Teilnahme Maßnahmen "An welcher der folgenden betrieblichen Maßnahmen [...] haben Sie bereits teilgenommen[...]" (n=122)

Hierbei zeigt sich, dass ein starker Fokus des Angebots, aber auch der Nachfrage auf den Arbeitsplatz selbst bezogen ist. Immerhin ein gutes Drittel der Teilnehmende nutzten auch das Angebot verschiedener Sportangebote. Dennoch wurde die Nachfrage nach weiteren Sportangeboten auch in den qualitativen Datenquellen explizit hervorgehoben. Empfehlenswert wären hierbei auch eine breitere Aufstellung des Angebotes mit verschiedenen Kursen oder auch Zuschüsse für Mitgliedschaften in Fitnessclubs, um Individualsport zu fördern. Supervision spielt hierbei eine ähnliche Rolle. Teilnehmende wünschten sich auch hier ein stär-

keres Angebot an Supervision. Auch wenn vereinzelte TeilnehmerInnen hier gemischte Erfahrungen machten, so zeigt sich in den Ergebnissen der Befragung, dass SupervisionnutzerInnen durchschnittlich zufrieden hiermit waren (Abbildung 21). Gerade im Kontext der starken psychischen Belastung durch emotional belastende Interaktionen stellt Supervision ein essenzielles Instrument zur Bewältigung dar.

Eine sehr geringe Rolle spielt bisher das Instrument des Mentorings. Gemessen an der Notwendigkeit der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden scheint sich hier eine Chance für eine systematischere Einarbeitung neuer Zugänge zu bieten, um einen besseren Wissenstransfer sowie eine leichtere Sozialisation mit der Organisation zu erreichen. Zukünftig sollten die angebotenen Instrumente und Kurse jedoch auch auf ihren Nutzen und Mehrwert überprüft werden, die sich nicht an einer reinen Zufriedenheitsbefragung der Teilnehmenden erschöpfen sollte.

Abbildung 21: Zufriedenheit Maßnahmen "Bitte geben Sie an, wie zufrieden oder unzufrieden Sie mit den genannten betrieblichen Maßnahmen sind."

Über das derzeitige Angebot hinaus wünschten sich die Mitarbeitenden mehr Schulungen im Umgang mit schwierigen KundInnen und bessere Betreuung durch PsychologInnen im seltenen Falle eines Angriffs, was wiederum auch ohne vorherige Kenntnis der Vorgesetzten ermöglicht werden soll.

5.2 Bessere Ausstattung

Mangelnde und mangelhafte Ressourcen stellten im Kontext der Untersuchung ein zentrales Element dar, das immer wieder im Mittelpunkt verschiedener Diskussionen stand. Zwar sind viele dieser Punkte kurzfristig nicht zu beheben, dennoch sollen sie hier aufgeführt werden, um ein ganzheitliches Bild der Situation und Anforderungen zu zeichnen. Insbesondere die

Politik ist entsprechend gefordert, notwendige Ressourcen bereitzustellen, um die gesellschaftlich essenzielle Arbeit der Sozialämter sicherzustellen.

Die Auswertung der Hauptquellen für Stress zeigt eine starke Überlastung der Mitarbeitenden in den Sozialämtern aufgrund eines Mangels an Personal bei steigender Fallzahl. Entsprechend ist eine angemessene Aufstockung des Personals grundsätzlich empfehlenswert. Dabei kann eine gezielte und umfassendere Ausbildung zukünftiger Mitarbeitender ein zentrales Mittel sein. Des Weiteren müssen Anwerbung und Einstellung gezielt verbessert werden. Mitarbeitende berichteten von langwierigen und umständlichen Stellenbesetzungen, die bspw. wenig Spielraum in Vorstellungsgesprächen ließen. Dahingehend ist es empfehlenswert, eine Prozessanalyse und -optimierung vorzunehmen sowie betreffende Vorschriften kritisch zu hinterfragen. Um die Einarbeitung neuer Mitarbeitender zu verbessern, bietet sich ein bereits erwähntes Mentoring-Programm an, das die besonders kritische Einstiegsphase erleichtert.

Um jedoch als Arbeitgeber attraktiv zu werden, müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt und verbessert werden, die die Arbeitgeberattraktivität fördern. Hierzu dienen auch einige der Empfehlungen aus den nachfolgenden Unterkapiteln.

Einen weiteren Schwerpunkt bezüglich der Ausstattung stellen die räumlichen Arbeitsbedingungen dar. Hierzu zählt die dringende Vermeidung von Büros, die mehr als zwei Arbeitsplätze enthalten. Nicht zuletzt aufgrund von Datenschutzbedenken sollten Einzelbüros die Standardausstattung sein, um die Arbeitskapazitäten bestmöglich auszunutzen. Auch eine räumliche Trennung von Arbeitsgruppen sollte vermieden werden (bspw. über mehrere Etagen), um möglichen Silobildungen vorzubeugen. Des Weiteren wünschen sich Mitarbeitende Pausenräume, um angemessene Rückzugsorte zur Wiederherstellung der Konzentration und Arbeitskraft zu erhalten. Bereits erwähnt wurde außerdem die Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie Eingangs- und Wartebereichen, die wiederum große Signalwirkung auf KlientInnen, aber auch potenzielle BewerberInnen haben. Außerdem ist eine Intensivierung der Reinigungsintervalle zu prüfen.

Mehrfach explizit eingefordert wurde außerdem eine bessere technische Ausstattung der Arbeitsplätze. Hierzu zählen bessere Hardware, aber auch bessere Software zur Fallbearbeitung sowie zum Austausch und Archivierung von Wissen. So wurde das generelle Wissensmanagement in den Sozialämtern an verschiedenen Stellen kritisiert und sich ein systematischeres Vorgehen gewünscht, bspw. unterstützt durch Wikis, die gepflegt und aktuell gehalten werden. Digitalisierung stellt hier ein zentrales Schlagwort dar, das von einer großen Zahl der Teilnehmenden explizit eingefordert wird. Nicht zuletzt im Kontext der Corona-Pandemie werden auch Möglichkeiten des mobilen Arbeitens sowie der systematischen Heimarbeit gefordert – ein weiteres Merkmal, das großes Attraktivitätspotenzial für BewerberInnen entwickeln kann.

5.3 Führung und Management

Des Weiteren wurden Wünsche und Hinweise bezüglich der Führung und des Managements der Sozialämter geäußert. Als zentrale Komponente taucht hier häufig der Wunsch nach einer besseren und regelmäßigeren Kommunikation mit Mitarbeitenden auf allen Ebenen auf.

Dies betrifft sowohl Regelungen des „täglichen Geschäfts“ als auch die Kommunikation grundsätzlicher Vorgaben, bspw. von der Senatsverwaltung. Amtsleitung, aber auch Gruppen- und Teamleitungen wurden hierbei häufiger als Flaschenhals bezeichnet, der die Kommunikation von vorgeordneten Stellen verlangsamt. Dies ist nicht zuletzt mit der Arbeitsbelastung dieser Stellen verbunden. Dennoch sollten hier Mittel und Wege diskutiert werden, Kommunikationsflüsse innerhalb des Amtes, aber auch durch die Senatsverwaltung zu verbessern. Führungskräfte im Amt sollten dementsprechend stärker auf ihre Scharnierfunktion zwischen Amtsleitung, externen Akteuren und Stakeholdern sowie Mitarbeitenden vorbereitet werden. In diesem Kontext wünschen sich auch einzelne Mitarbeitende mehr Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Organisation der Arbeit.

Obwohl das generelle Motivationsniveau der Befragten grundsätzlich positiv zu bewerten ist, zeigen sich dennoch Verbesserungsbedarfe. So wünschen sich Mitarbeitende, dass Führungskräfte (gemeinsame) Ziele identifizieren und damit auch steuern. Gerade in komplexen Organisationen wie Sozialämtern kann ein solcher Zielfokus Orientierung und Motivation zugleich für Mitarbeitende bieten. Etwaige Zielkonflikte verschiedener Bereiche können damit konstruktiv diskutiert werden.

Gerade mit Blick auf die extrinsische Motivation wurden mehrfach explizite Bedarfe geäußert. So wünschten sich Mitarbeitende mehr Möglichkeiten, der individuellen Leistungsanerkennung. Neben dem Einsatz von leistungsorientierter Bezahlung (die wiederum eine systematische Zielorientierung und -bewertung voraussetzt) wurden Anreize wie kostenlose Parkplätze oder auch BVG-Tickets vorgeschlagen. Jedoch spielen hierbei nicht nur monetäre Aspekte eine Rolle, sondern auch generelle Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Amtes. Ein Ansatz hierfür kann eine zusätzliche Teamleitungsebene bieten, die erste Führungstätigkeiten ausführt. Einzelne Sozialämter, bspw. Steglitz-Zehlendorf, machten hiermit bereits durchaus positive Erfahrungen. Generell könnten die Sozialämter außerdem Weiterbildungen und berufsbegleitende Studiengänge unterstützen, um Aufstiegsmöglichkeiten anzubieten. Zwar kann dies zu potenziellen Bewerbungen in anderen Organisationen führen, das Sozialamt selbst steigert jedoch damit seine Attraktivität als Arbeitgeber und bietet seinen Mitarbeitenden Perspektiven.

Der weitaus wichtigste Aspekt ist jedoch die Frage nach allgemeiner Wertschätzung der Arbeit durch Vorgesetzte, der Organisation, Politik und Gesellschaft. Während letztere Aspekte nur mittelbar im Einflussbereich der Sozialämter liegen, ist der Wunsch nach Anerkennung innerhalb der Organisation essenziell zur Aufrechterhaltung der Motivation. Dies umfasst u.a. Fragen der subjektiv wahrgenommenen Fairness, bei der mehrfach die Dualität von AngestelltenInnen und BeamtenInnen, aber auch der Dauerkranken und Dauervertretenden kritisch erwähnt wurden. In diesem Kontext wird auch der Wunsch nach einer faireren Eingruppierung auf Basis der tatsächlich ausgeführten Tätigkeiten geäußert. Zwar liegen auch diese Aspekte nur mittelbar im Einflussbereich der Amtsleitung, jedoch sollte eine Sensibilität für diese Themen aufgebaut und gezielt kommunikativ bearbeitet werden. So kann gerade eine wertschätzende Kommunikation auf allen Ebenen, die nicht nur ritualisiert eingesetzt wird, kurz- und mittelfristig positive Effekte mit sich bringen. Ein Mitarbeitender bringt diesen Wunsch an Führungskräfte auf ein treffendes Credo: „Selbstfürsorge weiterpflegen. Dankbar sein.“ Eine bessere Wertschätzung in der Gesellschaft und Bevölkerung ist vor allem eine Aufgabe der übergeordneten Stellen und Politik. Um das generelle Arbeitsklima, aber auch

die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, wären hier Imagekampagnen denkbar, in der Politik Dankbarkeit, aber auch Rückhalt für die Tätigkeiten der Sozialverwaltung ausdrückt.

Schließlich wünschen sich die Teilnehmenden an verschiedenen Stellen ein konsequenteres Handeln der Führung. Dies gilt einerseits mit Blick auf KlientInnen, wo sich einige Mitarbeitende klare Konsequenzen im Falle von Beleidigungen und Angriffen wünschen. Zwar ist dies im Fall von sozial und psychisch belasteten KlientInnen ein anspruchsvoller Abwägungsakt, jedoch sollte auch hier die Kommunikation deutlich sein. Etwaige juristische Konsequenzen sollten gerade bei schweren Wiederholungstaten klar in Betracht gezogen werden. Des Weiteren wurde der Wunsch nach mehr Rückhalt im Fall von KlientInnenbeschwerden geäußert, besonders in Fällen, in denen mangelhafte Prozesse und Strukturen Ursache für bspw. Verzögerungen im Bearbeitungsprozess sind. Die SachbearbeiterInnen sehen sich hier in einer „Sandwich-Position“, in der sie durch den direkten Kundenkontakt auch unmittelbar Beschwerden und Kritik ausgesetzt sind. Gleichzeitig wünschen sich die Teilnehmenden aber auch ein konsequenteres Auftreten der Führungskräfte im Fall von Verfehlungen der Arbeitspflichten durch Mitarbeitende. Als Beispiele wurden hier Ungereimtheiten bei der Einhaltung der Gleitzeitregelung, Raucherpausen ohne Verbuchung im System oder auch übermäßig auftretende Einzelkrankheitstage aufgeführt. Ein stärkeres Maß an Steuerung wird hier explizit eingefordert.

5.4 Bessere Kollaboration und Kooperation zwischen Gruppen und Ämtern

Der dritte Schwerpunkt bildet die generelle Zusammenarbeit und das Arbeitsklima in den Gruppen und Sozialämtern sowie die Kollaboration zwischen diesen. So wurde mehrfach der Wunsch geäußert, das „Wir-Gefühl“ in den verschiedenen Bereichen und Sozialämtern zu stärken. Die erwähnten Zielformulierungen bieten hierfür einen ersten Ansatz. Darüber hinaus wurden regelmäßige Angebote zur Gruppenstärkung, die Einrichtung von Teeküchen als positiver Ort des Aufeinandertreffens vorgeschlagen, aber auch mehr Unterstützung für selbstorganisierte Formate wie „Aktive Pausen“ gewünscht. Eine stärkere Identifizierung mit der Organisation, aber auch die Stärkung eines Teamgefühls können die bereits stark ausgeprägte gegenseitige Unterstützung der Mitarbeitenden untereinander weiter stärken, aber auch die Basis gemeinsamer Überarbeitungen und Optimierungen für gruppenübergreifende Arbeitsprozesse bilden.

Darüber hinaus gilt es, auf Amtsebene eine bessere Kommunikation zwischen den Sozialämtern der verschiedenen Bezirke zu initiieren. Diese weisen mitunter große Unterschiede in ihren Abläufen und Organisationsstrukturen auf. Wünschenswert wäre es hierbei, gemeinsame Gesprächsrunden nicht nur auf fachliche Aspekte zu beschränken, sondern organisatorische Themen ebenfalls in den Vordergrund zu rücken. Ziel sollte es hierbei sein, organisatorische Ideen und Lösungen anderer Ämter kennenzulernen und einen konstruktiven Lernprozess zu initiieren. Dazu gehören neben der bereits erwähnten Einführung einer Teamleitungsebene bspw. auch Versuche einer Umstrukturierung von Front-Office und Back-Office wie sie in Treptow-Köpenick vorgenommen wurde. Ein solcher Lernprozess hat das Potenzial einer regelmäßigen Verbesserung von Arbeitsprozessen und ermöglicht außerdem eine bessere Koordination beim Auftreten gegenüber Senatsverwaltung und Politik.

Fazit

Sportkurse und aktives Gesundheitsmanagement ausbauen.

Supervision verstetigen und intensivieren.

Personalanwerbung verbessern, Einstellungsprozesse effizienter gestalten.

Großraumbüros für Mitarbeitende mit KundInnenkontakt vermeiden.

Technische Ausstattung der Arbeitsplätze verbessern.

Führungskräfte gezielt auf ihre Scharnierfunktion zwischen Amtsleitung, externen Stakeholdern und Mitarbeitenden vorbereiten.

Führungskräfte dafür sensibilisieren, sich schützend vor Mitarbeitende zu stellen.

Informellen Austausch im Amt fördern und stärken.

Organisationale Lernprozesse etablieren und ausbauen.

Literatur

- Bakker, Arnold B. 2015. A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review* 75:723–732.
- Bakker, Arnold B., und Evangelia Demerouti. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22:309–328.
- BAuA. 2020. *Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. baua: Bericht. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Johnson, R. B., Anthony J. Onwuegbuzie und Lisa A. Turner. 2007. Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research* 1:112–133.
- Schneiderman, Neil, Gail Ironson und Scott D. Siegel. 2005. Stress and health: psychological, behavioral, and biological determinants. *Annual review of clinical psychology* 1:607–628.
- Schulze, Wolfram. 2010. Coaching im Rahmen von Bedrohungsmanagement. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 17:373–385.
- Vogel, Dominik, Matthias Döring und Martin Sievert. 2022. *Effektivität von Stellenanzeigen im öffentlichen Sektor*.

Anhang

Anlage 1: Fragebogen Mitarbeitendenbefragung

Konzept	Item
Arbeitsanforderungen	Müssen Sie sehr schnell arbeiten?
	Arbeiten Sie den ganzen Tag mit hohem Tempo?
	Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?
	Kommen Sie mit Ihrer Arbeit in Rückstand?
	Müssen Sie Überstunden machen?
Anforderungswechsel	Wie viel Abwechslung beinhaltet Ihre Arbeit?
	Meine Arbeit verlangt von mir eine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten mit hohen Anforderungen.
	Meine Arbeitstätigkeiten sind ganz einfach zu bewältigen und sie wiederholen sich kurzfristig.
Aufgabenvielfalt	In meiner Tätigkeit mache ich sehr viele verschiedene Dinge.
	Bei meiner Arbeit mache ich immer mal wieder etwas Neues.
	Bei der Arbeit muss ich eine Vielfalt von Aufgaben bearbeiten.
	Meine Arbeit ist sehr abwechslungsreich.
Arbeitsbedingungen	Mein Arbeitsplatz ist frei von übermäßigem Lärm.
	Temperatur und Luftfeuchtigkeit sind an meinem Arbeitsplatz angenehm.
	Bei meiner Arbeit ist das Unfallrisiko gering.
	Ich arbeite in einer Umgebung, die frei von Gesundheitsgefahren ist (wie z.B. Feinstaub, Tabakrauch, Ausdünstungen etc.).
	Ich arbeite in einer sauberen Umgebung.
	An meinem Arbeitsplatz gibt es häufige Störungen oder Arbeitsunterbrechungen.
Gesundheitsmanagement u.ä.	An welcher der folgenden betrieblichen Maßnahmen/Fortbildungen o.ä. im Zusammenhang mit Ihrer (psychosozialen) Gesundheit haben Sie bereits teilgenommen, bzw. auf welche Maßnahme haben Sie zurückgegriffen?
	Bitte geben Sie die Gründe an, warum Sie an keiner der genannten Maßnahmen teilgenommen haben.
	Bitte geben Sie an, wie zufrieden oder unzufrieden Sie mit den genannten betrieblichen Maßnahmen sind.
Rollenunklarheit	Ich bin mir über meine Befugnisse im Klaren.
	Ich kenne meine Verantwortlichkeiten.
	Ich weiß genau, was von mir erwartet wird.
	Ich leiste Arbeit, die meinen Wertvorstellungen entspricht.
	Ich weiß, dass ich meine Zeit richtig eingeteilt habe.
	Es ist mir klar, was ich wann tun soll.
Rollenkonflikte	Bei meiner Arbeit muss ich mich um zu viele verschiedene Personen kümmern oder zu viele Personen zufriedenstellen.
	Manchmal muss ich einer Regel oder Richtlinie des Sozialamts zuwiderhandeln, um meine Arbeit zu erledigen.
	Bei meiner Arbeit erhalte ich regelmäßig Anfragen von zwei oder mehr Personen, die nicht miteinander vereinbar sind.
Kundenkontakt	Wie oft haben Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit direkten, persönlichen Kontakt mit externen Klient*innen (also Bürgerinnen und Bürgern)?

Coping (Kunden-orientierung)	Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich mich zwischen Regeln sowie Vorschriften und den Wünschen/den Belangen meiner Klient*innen entscheiden muss.
	Die korrekte Anwendung einer Vorschrift oder Regel ist mir wichtiger, als den Wünschen meiner Klient*innen nachzugeben.
	Die korrekte Anwendung der Regeln und Vorschriften meines Sozialamts ist nicht mit den Bedürfnissen meiner Klient*innen vereinbar.
	Die Art und Weise mit der mein Sozialamt mit Regeln und Vorschriften umgeht, kollidiert mit den Bedürfnissen meiner Klient*innen.
Kundenorientierung	Ich denke, dass die Bedürfnisse der Kunden wichtiger sind als die Einhaltung formaler Regelungen.
	Zu wissen, dass ich den Kunden geholfen habe, treibt mich an.
	Die Zufriedenheit der Kunden sollte im Mittelpunkt meiner beruflichen Tätigkeit stehen.
Emotionsarbeit	Bei der Arbeit muss ich zu Personen nett sein, egal wie sie mich behandeln.
	Ich bringe meine Gefühle frei zum Ausdruck, wenn ich bei der Arbeit bin.
	Ich bin nicht in der Lage, den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, meine wahren Gefühle zu zeigen.
	Bei der Arbeit gibt es Zeiträume, in denen ich anderen gegenüber „künstlich“ freundlich wirken muss.
	Die Art und Weise, wie ich mich bei der Arbeit verhalte, ist völlig anders als zu Hause.
	Bei der Arbeit fühle ich mich ehesten wie ich selbst.
	Ich habe das Gefühl, dass ich mein wahres Selbst nicht zum Ausdruck bringen kann, wenn ich bei der Arbeit bin.
	Wenn ich bei der Arbeit bin, bin ich unsicher, was meine "wahren" Gefühle sind.
	Ich muss im Grunde genommen ein anderer Mensch werden, wenn ich bei der Arbeit bin.
Professionelle Distanz	Ich mache meinen Klient*innen durch mein Auftreten klar, dass ich auf Distanz zu ihnen gehe.
	Ich mache meinen Klient*innen durch meine Sprache klar, dass ich auf Distanz zu ihnen gehe.
	Wenn ich keine professionelle Distanz zu meinen Klient*innen halten kann, gebe ich diese an meine Kolleg*innen ab.
	Ich fühle mich erleichtert, wenn ich Klient*innen, die Nähe zu mir suchen, an meine Kolleg*innen abgeben kann.
Empathie	Ich verstehe, dass meine Freunde sich freuen, wenn sie etwas gut gemacht haben.
	Wenn jemand sich schlecht fühlt, verstehe ich wie er oder sie sich fühlen.
	Ich kann sehen, wann meine Freunde Angst haben.
	Ich verstehe oft schon wie Menschen sich fühlen, bevor sie mir etwas darüber erzählt haben.
	Ich kann meistens sehen/ich merke gut, wann andere Menschen glücklich sind.
	Ich merke schnell, wenn ein Freund/eine Freundin verärgert ist.
	Wenn ich einen Freund besucht habe, der traurig ist, fühle ich mich meistens anschließend selber auch traurig.
	Ich lasse mich leicht durch die Gefühle anderer beeinflussen.
	Die Gefühle anderer Menschen berühren/ interessieren mich überhaupt nicht.
	Ich werde traurig, wenn ich schreckliche Dinge im TV oder in einem Film sehe.
	Ich kann mich in die Gefühle meiner Freunde versetzen.
	Wenn meine Freunde unglücklich sind, interessiert mich das nicht.
Kontrolle & Autonomie	Haben Sie großen Einfluss auf Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen?

	Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?
	Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?
	Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?
	Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?
Fehlerkultur	Für uns sind Fehler sehr nützlich um den Arbeitsprozess zu verbessern.
	Nach einem Fehler überlegen sich die Leute wie sie diesen korrigieren können.
	Nachdem ein Fehler gemacht wurde, versuchen die Leute herauszufinden was ihn verursacht hat.
	Wenn ein Fehler gemacht wurde, wird er sofort korrigiert.
	Obwohl wir Fehler machen, lassen wir unser Ziel nicht aus den Augen.
	Wenn jemand einen Fehler nicht selbst korrigieren kann, wendet er oder sie sich an die anderen Kollegen.
	Wenn jemand einen Fehler macht, teilt er oder sie diesen den anderen mit, so dass diese nicht den selben Fehler machen.
	Leute in dieser Organisation haben häufig Angst davor Fehler zu machen.
	Die Leute bevorzugen es, Fehler für sich zu behalten.
	Es kann schaden die eigenen Fehler öffentlich zu machen.
Unterstützung durch Kollegen	Meine direkten Kollegen helfen mir bei der Erledigung der Arbeit.
	Die Zusammenarbeit zwischen mir und meinen direkten Kollegen läuft gut.
	Meine direkten Kollegen zeigen mir ihre Wertschätzung, wenn ich meine Arbeit gut mache.
Unterstützung durch die Organisation	Das Sozialamt schätzt meinen Beitrag zur Erreichung seiner Ziele.
	Das Sozialamt berücksichtigt meine Ziele und Werte.
	Das Sozialamt sorgt sich um mein Wohlbefinden.
Intrinsische Motivation	Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache.
	Ich fühle mich schlecht und unglücklich, wenn ich sehe, dass ich meine Arbeit schlecht ausgeführt habe.
	Meine eigene Stimmung wird im Allgemeinen nicht dadurch beeinflusst, wie gut ich meine Arbeit mache.
	Ich empfinde eine große persönliche Zufriedenheit, wenn ich meine Arbeit gut mache.
Public Service Motivation	Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben erbringt.
	Ich werde oft durch alltägliche Ereignisse daran erinnert, wie abhängig wir voneinander sind.
	In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.
	Ich bin bereit, enorme Opfer für das Wohl der Gesellschaft zu bringen.
	Ich habe keine Angst, mich für die Rechte anderer einzusetzen, auch wenn ich dafür verspottet werden sollte.
Resilienz	Ich bin in der Lage, mich an Veränderungen anzupassen.
	Ich werde mit allem fertig, was kommt.
	Ich versuche, die humorvolle Seite von Problemen zu sehen.
	Die Bewältigung von Stress kann mich stärken.
	Ich komme nach Krankheit oder Schwierigkeiten immer wieder auf die Beine.
	Ich kann Ziele trotz Hindernissen erreichen.
	Ich kann mich auch unter Druck konzentrieren.
	Ich lasse mich vom Scheitern nicht so leicht entmutigen.
	Ich halte mich für eine starke Person.
	Ich kann mit unangenehmen Gefühlen umgehen.

Kundenbezogene Stressbewältigung	Ich verbringe weniger Zeit mit Kunden als es nach professionellen Erwartungen ideal wäre.
	Ich behandle alle Kunden gleich, auch wenn ich weiß, dass einige mehr Aufmerksamkeit brauchen als andere.
	Ich verwende mehr Zeit auf Kunden, die schneller durch das System gebracht werden können.
	Ich mache nur das, was von mir erwartet wird, wenn ich mit Kunden arbeite, mehr nicht.
Red Tape	Es ist sehr aufwendig, sämtliche Regeln und Verpflichtungen innerhalb meiner Organisation zu erfüllen.
	Richtlinien und Regeln sind in meiner Organisation wichtiger als meine Erfahrung oder Intuition.
	Einige der Regeln oder Richtlinien, mit denen ich arbeite, widersprechen sich.
	Regeln und Verfahren in meiner Organisation machen es mir schwer, meine Arbeit zu erledigen.
Präsentismus	Ist es in den letzten 12 Monaten vorgekommen, dass Sie zur Arbeit gegangen sind, obwohl Sie sich krank fühlten?
	Aufgrund meines Gesundheitszustandes war der Stress bei der Arbeit deutlich schwerer zu bewältigen.
	Obwohl ich ein gesundheitliches Problem hatte, konnte ich anspruchsvolle Aufgaben bei meiner Arbeit erledigen.
	Mein Gesundheitszustand hielt mich davon ab, die Freude an meiner Arbeit zu sehen.
	Ich fühlte mich aufgrund meines Gesundheitszustandes außerstande, bestimmte Arbeitsaufgaben zu erledigen.
	Bei der Arbeit konnte ich mich trotz meines Gesundheitszustandes auf das Erreichen meiner Ziele konzentrieren.
	Obwohl ich ein gesundheitliches Problem hatte, fühlte ich mich energiegeladener genug, um all meine Arbeit zu vollenden.
Stress	Nach einem Arbeitstag bin ich völlig erschöpft.
	Es fällt mir schwer, mich nach einem Arbeitstag zu entspannen.
	Wenn ich von der Arbeit nach Hause komme, bin ich völlig erschöpft.
	Ich entspanne mich normalerweise nur an einem zweiten freien Tag.
	Wenn ich gerade erst nach Hause gekommen bin, fällt es mir schwer, mich für andere Menschen zu interessieren.
	Wenn ich nach Hause komme, müssen mich alle in Ruhe lassen.
	Es kommt oft vor, dass ich nach einem Arbeitstag aufgrund von Müdigkeit nicht mehr zu anderen Dingen komme.
	Ich fühle mich müde, wenn ich aufstehe und ein weiterer Arbeitstag vor mir liegt.
Kundenaggression Verbal	- Wie oft haben Sie in den letzten 12 Monaten erlebt, dass ein Kunde...
	während der Interaktion mit Ihnen laut geflucht hat?
	negative Kommentare über Sie oder das Sozialamt vorgebracht hat?
	Beleidigende Bemerkungen gegenüber Ihnen gemacht hat?
	Sie angeschrien hat?
	die Stimme Ihnen gegenüber erhoben hat?
Kundenaggression Physisch	- im Zorn Körperkontakt mit Ihnen hergestellt hat?
	versucht hat, Sie körperlich zu verletzen?
	damit gedroht hat, Ihnen körperlichen Schaden zuzufügen?
	versucht hat, das Eigentum des Sozialamts zu beschädigen?
	damit gedroht hat, das Eigentum des Sozialamts zu beschädigen?
	Ich bin zufrieden mit meiner/m Vorgesetzten.

Zufriedenheit mit Führungsstil	Ich bin zufrieden mit dem Führungsstil.
	Ich bin zufrieden mit der Unterstützung durch meine/n Vorgesetzte/n.
Kündigungsintention	Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht ...
	... Ihren Beruf aufzugeben?
	... Ihre Arbeitsstelle zu wechseln?
Arbeitszufriedenheit	Wie zufrieden sind Sie mit der Art der Arbeit, die Sie ausführen?
	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Vorgesetzten bzw. Ihrem Vorgesetzten?
	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen?
	Wie zufrieden sind Sie mit der Vergütung für Ihre Tätigkeit?
	Wie zufrieden sind Sie mit den Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb Ihres Sozialamts?
	Alles zusammengekommen, wie zufrieden sind Sie mit Ihrer aktuellen Arbeitssituation?
Sinnhaftigkeit der Arbeit	Die Arbeit, die ich in meinem Beruf verrichte, ist mir äußerst wichtig.
	Die Tätigkeiten, die ich in meinem Beruf verrichte, sind für mich persönlich bedeutsam.
	Die Arbeit, die ich in meinem Beruf verrichte, ist sinnvoll.
	Die Tätigkeiten, die ich in meinem Beruf verrichte, sind wichtig für mich.
	Meine Arbeit ist für mich persönlich bedeutsam.
	Ich spüre, dass meine Arbeit nützlich ist.
Performance	Vergleichen zu anderen Sozialämtern mit einer ähnlichen Kundenzusammensetzung, wie würden Sie die Leistung Ihres Amtes/Arbeitsgruppe einschätzen bezüglich...
	Qualität der Arbeitsergebnisse
	Quantität der Arbeitsergebnisse
	Initiative
	Zusammenarbeit
	Einhaltung von Fristen
	Leistung insgesamt
Psychologische Gesundheit	Ich mag die meisten Aspekte meiner Persönlichkeit.
	Wenn ich mir meine Lebensgeschichte anschau, bin ich froh, wie sich die Dinge bisher entwickelt haben.
	Manche Menschen wandern ziellos durchs Leben, aber ich gehöre nicht dazu.
	Die Anforderungen des täglichen Lebens ziehen mich oft runter.
	In vielerlei Hinsicht bin ich enttäuscht über die Errungenschaften in meinem Leben.
	Die Pflege enger Beziehungen war für mich schwierig und frustrierend.
	Ich lebe mein Leben von Tag zu Tag und denke nicht wirklich über die Zukunft nach.
	Im Allgemeinen habe ich das Gefühl, dass ich die Situation, in der ich lebe, kontrollieren kann.
	Ich bin gut darin, die Verpflichtungen des alltäglichen Lebens zu bewältigen.
	Manchmal habe ich das Gefühl, dass ich alles im Leben getan habe, was es zu tun gibt.
	Für mich war das Leben ein kontinuierlicher Prozess des Lernens, der Veränderung und des Wachstums.
	Ich denke, es ist wichtig, neue Erfahrungen zu machen, die meine Denkweise über mich und die Welt herausfordern.
	Die Leute würden mich als eine großzügige Person beschreiben, die bereit ist, meine Zeit mit anderen zu verbringen.

	Ich habe den Versuch, größere Verbesserungen oder Veränderungen in meinem Leben vorzunehmen, schon vor langer Zeit aufgegeben.
	Ich neige dazu, mich von Leuten mit starken Meinungen beeinflussen zu lassen.
	Ich habe nicht viele herzliche und vertrauensvolle Beziehungen mit anderen erlebt.
	Ich habe Vertrauen in meine eigene Meinung, auch wenn sie sich von der Meinung der meisten anderen Menschen unterscheidet.
	Ich beurteile mich selbst nach dem, was ich für wichtig halte, nicht nach den Werten, die andere für wichtig halten.
Demografisches	Welches Geschlecht haben Sie?
	Wie alt sind Sie? (Altersgruppen)
	Wie viele Jahre sind Sie bereits in Ihrem Sozialamt tätig?
	Welcher Entgelt- bzw. Besoldungsgruppe gehören Sie an?
	Teilzeit-Vollzeit
	In welchem Sozialamt sind Sie derzeit tätig?
	In welchem Beschäftigungsverhältnis stehen Sie?
Offene Frage	Welche Schritte/Aktionen sind Ihrer Meinung nach nötig, um Ihre aktuelle Arbeitssituation zu verbessern?

Anlage 2: Kurzfragebögen (Mitarbeitende und KundInnen)

Bitte geben Sie Ihre persönliche Einschätzung ab.

• Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz.

	überhaupt nicht stressig	kaum stressig	etwas stressig	sehr stressig	äußerst stressig
Wie stressig fanden Sie diese Begegnung?	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	stimme über- haupt nicht zu	stimme eher nicht zu	teils / teils	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Der Klient ließ seinen Ärger an Mitarbeitern aus.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient ließ seine Frustration an mir aus.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient machte beleidigende Bemerkungen. .	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient behandelte mich, als wäre ich minder- wertig oder dumm.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient zeigte, dass er irritiert oder ungeduldig ist.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient vertraute den Informationen, die ich ihm gab, nicht und bat darum, mit meinem Vor- gesetzten zu sprechen.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient war herablassend mir gegenüber.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient gab Kommentare ab, die meine Kom- petenz in Frage stellten.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient äußerte sich zu meiner Arbeitsleistung.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient griff mich persönlich verbal an.	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

• Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz.

	stimme über- haupt nicht zu	stimme eher nicht zu	teils / teils	stimme eher zu	stimme voll und ganz zu
Ich habe dem Klienten aufmerksam zugehört. .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich sehr sorgfältig um den letzten Fall gekümmert.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich intensiv bemüht, das Problem des Klienten zu lösen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich wollte dem Klienten unbedingt helfen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe versucht, die Emotionen, die ich dem Klienten zeigen musste, tatsächlich zu spüren. .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe nur so getan, als hätte ich die Emotionen gefühlt, die ich diesem Klienten zeigen musste. .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich stark angestrengt, um die Emo- tionen zu fühlen, die ich diesem Klienten zeigen musste.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich verberge meine wahren Gefühle hinter einer „Maske“, um die Emotionen zu zeigen, die mein Vorgesetzter von mir erwartet.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich sehr bemüht, die Emotionen, die ich diesem Klienten gegenüber zeigen musste, auch wirklich zu fühlen.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich ziehe eine „Show“ oder „Vorstellung“ ab, wenn ich mit diesem Klienten interagiere.	☐	☐	☐	☐	☐

Alles in allem:

Hat der Klient bekommen, was er wollte?	☐	☐	☐	☐	☐
Der Klient ist zufrieden mit dem Termin.	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

• Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz.

	1 stimme über- haupt nicht zu	2 stimme eher nicht zu	3 teils / teils	4 stimme eher zu	5 stimme voll und ganz zu
Der Termin entsprach genau dem, was ich benötigt habe.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich bin mit dem Termin zufrieden.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich verstehe die Inhalte der Anträge und Formulare.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kann mich in Gesprächen gut ausdrücken. .	☐	☐	☐	☐	☐
Ich verstehe die Verwaltungsprozesse im Sozialamt.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich habe mich vor dem Termin erkundigt, um alle notwendigen Dokumente und Informationen bereit zu haben.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Mitarbeiter hat mir aufmerksam zugehört.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Mitarbeiter hat sich sehr sorgfältig um meinen Fall gekümmert.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Mitarbeiter hat sich intensiv bemüht, mein Problem zu lösen.	☐	☐	☐	☐	☐
Der Mitarbeiter wollte mir unbedingt helfen. ..	☐	☐	☐	☐	☐
Es fällt mir schwer, herauszufinden, auf welche Leistungen ich Anspruch habe.	☐	☐	☐	☐	☐
Es fällt mir schwer, die notwendigen Informationen für meinen Wunsch bzw. Antrag zu finden.	☐	☐	☐	☐	☐
Es fällt mir schwer, dem Amt regelmäßig die geforderten Informationen zu geben.	☐	☐	☐	☐	☐
Leistungen des Amtes in Anspruch zu nehmen, ist ein Zeichen von Schwäche.	☐	☐	☐	☐	☐
Ich würde niemand anderem davon erzählen, dass ich auf Leistungen des Amtes in Anspruch nehme.	☐	☐	☐	☐	☐
Andere würden schlecht über mich reden, wenn sie wüssten, dass ich Leistungen des Amtes in Anspruch nehme.	☐	☐	☐	☐	☐

PUBLIC MANAGEMENT

UNIVERSITY OF SOUTHERN DENMARK
UNIVERSITÄT POTSDAM