

Ausmaß, Ursachen und Folgen der Überlastung der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz

Eine Studie der Arbeitsgruppe für Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz in Zusammenarbeit mit dem Südwestrundfunk (Schlussbericht)

Eva Thomann, Universität Konstanz, eva.thomann@uni-konstanz.de

Jana Gómez Díaz, Universität Konstanz, jana.gomez-diaz@uni-konstanz.de

Jonas Dieterich, Universität Konstanz, jonas.dieterich@uni-konstanz.de

Dominik Suhner, Universität Konstanz, dominik.suhner@uni-konstanz.de

Michelle Selensky, Universität Konstanz, michelle.selensky@uni-konstanz.de

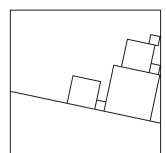
Jannis Griem, Universität Konstanz, jannis.griem@uni-konstanz.de

Working Paper Series of the Cluster “The Politics of Inequality”:

→ <http://inequality.uni.kn/working-papers>

Working papers of the Cluster of Excellence “The Politics of Inequality” serve to disseminate the research results of work in progress prior to publication. Inclusion of a paper in the working paper series does not constitute publication and should not limit publication in any other outlet. The working papers published by the Cluster represent the views of the respective author(s) and not of the Cluster as a whole.

Cluster of Excellence
The Politics of Inequality



Die Autor*innen

Prof. Dr. Eva Thomann ist Professorin für Verwaltungswissenschaft am Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaften der Universität Konstanz. Ihre Forschungsinteressen umfassen unter anderem Politikimplementation, Europäisierung und europäische Integration, Street-Level Bureaucracy, Politiksteuerung in Mehrebenensystemen, hybride Governance-Modi, öffentliche Rechenschaftspflicht, verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Analyse der öffentlichen Politik und Verwaltung sowie qualitativ vergleichende und konfigurationelle empirische Forschungsmethoden. Sie verfügt über ein Lizentiat in Politikwissenschaft der Universität Zürich und einen Dokortitel in öffentlicher Verwaltung der Universität Bern.

Dr. Jana Gómez Díaz ist Postdoktorandin in der Arbeitsgruppe für Verwaltungswissenschaft am Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaften der Universität Konstanz. Ihre Forschung befasst sich mit Dynamiken der Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren innerhalb von Governance-Systemen und deren Auswirkungen. Sie verfügt über einen Dokortitel in Politikwissenschaft der Universität Pompeu Fabra (Barcelona), einen Research Master in Political Science der Pompeu Fabra, sowie einen Master in Politik- und Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz.

Jonas Dieterich absolvierte sowohl seinen Bachelor als auch seinen Master in Politik- und Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz. Sein Masterstudium vertiefte er hierbei im Bereich Management und Verwaltung sowie in empirischen Methoden der Sozialwissenschaften.

Dominik Suhner verfügt über einen Masterabschluss in Politik- und Verwaltungswissenschaft mit Spezialisierung in Methoden der Politik- und Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz. Er ist Doktorand am Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft und befasst sich in seiner Forschung mit den politischen und praktischen Implikationen von Korruption im öffentlichen Sektor während Krisen.

Michelle Selensky verfügt über einen Bachelorabschluss in „Allgemeine Finanzverwaltung“ (LL.B.) von der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg. Aktuell absolviert sie ihr Masterstudium in Politik- und Verwaltungswissenschaft an der Universität mit Schwerpunkt Management und Verwaltung.

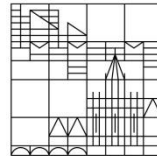
Jannis Griem hat einen Bachelor-Abschluss in Allgemeiner Finanzverwaltung von der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg und absolviert derzeit ein Master-Studium im Bereich der Politik- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz.

Ausmaß, Ursachen und Folgen der Überlastung der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz

Eine Studie der Arbeitsgruppe für Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz
in Zusammenarbeit mit dem Südwestrundfunk

Schlussbericht

Universität
Konstanz



Prof. Dr. Eva Thomann

Dr. Jana Gómez Díaz

Jonas Dieterich

Dominik Suhner

Michelle Selensky

Jannis Griem

Konstanz, 22.10.2024

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	I
1 Hintergrund der Studie.....	5
1.1 Erkenntnisinteresse	5
1.2 Theoretische Grundlagen	5
1.2.1 Arbeitslast (<i>Burden</i>).....	5
1.2.2 Verwaltungskapazitäten (<i>Capacity</i>).....	6
1.2.3 Ursachen der Überlastung.....	6
1.2.4 Auswirkungen der Überlastung der Ämter	7
1.3 Wissenschaftliche Methodik	8
2 Resultate: Ausmaß der Belastung der Behörden.....	10
2.1 Charakteristika der Befragten und Behörden	10
2.2 Personalsituation	11
2.3 Arbeitsbelastung	18
2.4 Zusammenfassung: überlastete Behörden?	26
3 Ursachen.....	28
3.1 Ursachen der Personalsituation	28
3.2 Ursachen der Arbeitsbelastung	31
3.3 Digitalisierung	33
3.4 Zusammenfassung: welche Ursachen für die Überlastung?.....	35
4 Auswirkungen und Bewältigungsstrategien.....	37
4.1 Auswirkungen auf die Interaktionen mit der Bevölkerung	37
4.2 Strategien zur Bewältigung der Belastung	41
4.3 Politischer Handlungsbedarf.....	45
4.4 Zusammenfassung: Auswirkungen und politischer Handlungsbedarf	47
Literatur	49
Anhang	li
A1: Ausmaß der Belastung der Behörden	li
A1.1 Charakteristika der Befragten und Behörden.....	li
A1.2 Personalsituation	liv
A1.3 Arbeitsbelastung.....	lx
A2 Ursachen.....	lxiv
A2.1 Ursachen der Personalsituation	lxiv
A2.2 Ursachen der Arbeitsbelastung	lxvi
A3 Auswirkungen und Bewältigungsstrategien.....	lxxii
A3.1 Auswirkungen auf die Interaktionen mit der Bevölkerung	lxxii
A3.2 Strategien zur Bewältigung der Belastung	lxxvi
A3.3 Politischer Handlungsbedarf	lxxxii
A4 Fragebogen.....	lxxxiii

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1: Bewältigungsstrategien mit Beispielen.....	8
Tabelle 2-1: Angaben zu Behördenarten pro Bundesland	10
Tabelle 2-2: Angaben zu Behördenarten pro Gemeindegröße	11
Tabelle 2-3: Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl nach Bundesland und Behördenart	12
Tabelle 2-4: Planstellen nach Bundesland	12
Tabelle 2-5: Planstellen nach Behördenart	13
Tabelle 2-6: Veränderung Planstellen nach Bundesland	14
Tabelle 2-7: Veränderung Planstellen nach Behördenart	14
Tabelle 2-8: Befristete Stellen nach Behördenart.....	15
Tabelle 2-9: Veränderung befristeter Stellen nach Behördenart.....	16
Tabelle 2-10: Fallzahlen nach Bundesland	19
Tabelle 2-11: Fallzahlen nach Behördenart	19
Tabelle 2-12: Bearbeitungsdauer nach Behördenart	21
Tabelle 2-13: Subjektive Arbeitsbelastung	24
Tabelle 2-14: Subjektive Arbeitsbelastung nach Gemeindegröße	24
Tabelle 2-15: Veränderung der subjektiven Arbeitsbelastung	25
Tabelle 2-16: Veränderung subjektiven Leistungsfähigkeit nach Behördenart.....	25
Tabelle 3-1: Ursachen Verschlechterung der Personalsituation	28
Tabelle 3-2: Ursachen Verbesserung Personalsituation	30
Tabelle 3-3: Verbesserung Personalsituation nach Behördenart.....	30
Tabelle 3-4: Ursachen höhere Arbeitsbelastung	32
Tabelle 4-1: Anfeindungen nach Bundesland	38
Tabelle 4-2: Anfeindungen nach Behördenart.....	39
Tabelle 4-3: Anfeindungen nach Gemeindegröße	39
Tabelle 4-4: Sicherheitspersonal nach Behördenart	41
Tabelle 4-5: Bewältigungsstrategien Organisationsebene	43
Tabelle 4-6: Bewältigungsstrategien Individualebene	44
Tabelle 4-7: Politischer Handlungsbedarf	45
Tabelle 4-8: Politischer Handlungsbedarf nach Behördenart.....	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mitarbeiteranzahl und Planstellen	13
Abbildung 2: Bewertung der Personalsituation nach Behördenart.....	17
Abbildung 3: Identifizierung eines Fachkräftemangels.....	18
Abbildung 4: Belastung pro Mitarbeiter nach Bundesland	21
Abbildung 5: Belastung pro Mitarbeiter nach Behördenart	22
Abbildung 6: Entwicklung der Fallzahlen.....	20
Abbildung 7: Entwicklung des Rückstaus.....	23
Abbildung 8: Top 5 Ursachen für Verschlechterung der Personalsituation	29
Abbildung 9: Top 5 Ursachen für höhere Arbeitsbelastung	31
Abbildung 10: Prozent der von (drohenden) Haushaltskürzungen betroffenen Behörden	33
Abbildung 11: Durchschnittliche Digitalisierung interner Prozesse	34
Abbildung 12: Durchschnittliche Digitalisierung externer Prozesse	35
Abbildung 13: Wahrgenommene Zunahme der Umstrittenheit von Entscheidungen	37
Abbildung 14: Wahrgenommene Zunahme der Anfeindungen und Übergriffe	40
Abbildung 15: Top 5 Bewältigungsstrategien Individualebene.....	42
Abbildung 16: Top 5 Politischer Handlungsbedarf	46

Executive Summary

Der vorliegende Auswertungsbericht präsentiert die Ergebnisse einer repräsentativen Online-Verwaltungsumfrage in den Bundesländern Baden-Württemberg (N=676) und Rheinland-Pfalz (N=211), welche vom Südwestrundfunk unter der wissenschaftlichen Anleitung der Arbeitsgruppe Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz im ersten Quartal des Jahres 2024 durchgeführt wurde. Ziel der Umfrage war es, das Ausmaß, die Ursachen und Folgen einer möglichen Überlastung der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Behörden zu erforschen. Hierzu wurden sechs Arten von Behörden insgesamt 32 standardisierte Fragen gestellt: Bürgerbüros, Ausländerbehörden, Sozialämtern, Baubehörden, Jugendämtern und Kfz-Zulassungsstellen. Der Schlussbericht präsentiert deskriptive statistische Ergebnisse zur Beantwortung von vier übergreifenden Fragen, welche im Folgenden kurz zusammengefasst werden.

1. Wie überlastet sind die Behörden in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz? Welche Behörden sind besonders betroffen?

Die vorhandenen *Personalkapazitäten* (Bürgeranträge bearbeitende Mitarbeitende sowie Planstellen) unterscheiden sich stark zwischen den Behörden und erscheinen knapper in Baden-Württemberg als in Rheinland-Pfalz. Die Anzahl der Planstellen hat tendenziell insbesondere in Rheinland-Pfalz und in Jugendämtern, Ausländerbehörden und Sozialämtern zugenommen. In der Regel ist nur eine Minderheit dieser Stellen befristet, und dieser Anteil nimmt eher ab als zu. Die Personalsituation wird von den Behörden sehr unterschiedlich und nicht eindeutig negativ bewertet: In Jugendämtern, mittelgroßen Städten und kreisfreien Städten am schlechtesten, in Bürgerbüros sowie Gemeinden am optimistischsten. Die Behörden in beiden Bundesländern leiden jedoch durchgehend unter einem enormen Fachkräftemangel, von dem besonders Jugendämter, Ausländerbehörden und Baubehörden, sowie mittlere und größere Städte betroffen sind.

Auch die *objektive Arbeitsbelastung* (Fallzahlen pro Personal, Bearbeitungsdauer, Rückstau) variiert stark zwischen den Behörden. Die Anzahl der von den Behörden zu bearbeitenden Fälle hat in den letzten fünf Jahren durchgehend zugenommen, insbesondere in Ausländerbehörden, Jugend- und Sozialämtern. Behörden in Rheinland-Pfalz bearbeiten durchschnittlich mehr Fälle als Behörden in Baden-Württemberg. Insbesondere Kfz-Zulassungsstellen, Jugendämter und Ausländerbehörden bewältigen hohe Fallzahlen. Die notwendige Bearbeitungsdauer für Fälle ist in Baubehörden, Ausländer- und Jugendämtern besonders hoch und in Kfz-Zulassungsstellen, Sozialämtern und besonders Bürgerbüros deutlich niedriger. Besonders Jugendämter und Ausländerbehörden bearbeiten eine hohe Anzahl von Fällen, welche Zeit zur Bearbeitung brauchen. Berücksichtigt man sowohl die Anzahl wie auch die Komplexität (Bearbeitungsdauer) der Fälle, erscheint die durchschnittliche Belastung der Mitarbeitenden besonders hoch in Ausländerbehörden, mit etwas Abstand gefolgt von KfZ-Behörden und Bürgerbüros—diese Berechnungen sind jedoch aufgrund niedriger Fallzahlen wenig belastbar und mit Vorsicht zu interpretieren. Mitarbeitende in Rheinland-Pfalz erfahren im Durchschnitt eine etwas höhere Arbeitsbelastung als in Baden-Württemberg. Ein sich aus diesen Entwicklungen ergebender steigender Rückstau von Fällen zeigt sich in

mehr als einem Drittel der befragten Behörden, leicht stärker in Rheinland-Pfalz und insbesondere in Ausländerbehörden, aber weniger in Bürgerbüros.

Die *subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung* in den Behörden ist allgemein sehr hoch—unabhängig vom Bundesland oder der Art der Behörde, und in größeren Gemeinden stärker als in kleineren Gemeinden. In praktisch allen befragten Behörden hat diese Arbeitsbelastung zudem in den letzten fünf Jahren deutlich zugenommen. Demgegenüber zeigt sich keine systematische Veränderung der Selbsteinschätzung der Behörden ihrer Leistungsfähigkeit—diese hat sich unabhängig vom Bundesland in einem Drittel der Fälle verschlechtert und in einem weiteren Drittel verbessert. Sozialämter und Jugendämter verspüren jedoch erheblich seltener eine Zunahme der Leistungsfähigkeit als die restlichen Behörden.

Die Behörden in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, insbesondere Jugendämter, Ausländerbehörden und Baubehörden in mittleren und großen Städten, leiden unter einem Fachkräftemangel. Auch wenn sich die Personalkapazitäten im Durchschnitt nicht deutlich erkennbar verschlechtert haben, hat gleichzeitig die objektive Arbeitsbelastung der Behörden deutlich zugenommen, was teilweise einen wachsenden Rückstau von Anträgen zur Folge hat. Alle Behörden erleben ihre Arbeitsbelastung subjektiv als sehr hoch. Insbesondere Ausländerbehörden und Sozialämter sind überlastet: sie sind objektiv einer hohen und steigenden Arbeitsbelastung bei gleichzeitigen Kapazitätsgrenzen ausgesetzt. Die Entwicklung der Kapazitäten zeigt sich weniger dramatisch in Baubehörden, Bürgerbüros und Kfz-Zulassungsstellen, auch wenn Mitarbeitende in letzteren beiden Behördenarten durchschnittlich hoch belastet sind (Komplexität und Anzahl Fälle). Mitarbeitende in Jugendämtern sind dafür besonders stark von Fachkräftemangel, Befristung und hohen und steigenden Fallzahlen betroffen. Personalknappheit und Überlastung sind in den Behörden in Baden-Württemberg etwas ausgeprägter als in Rheinland-Pfalz.

2. Wie ist der Digitalisierungsstand der Behörden in diesen zwei Bundesländern?

Interne Prozesse wie Urlaubsplanung, interne Kommunikation, Buchführung, Beschaffung, Dokumentation und Personalmanagement sind überwiegend zumindest teilweise digitalisiert—je nach Prozess durchschnittlich in zwischen 77 und 94 Prozent der Behörden. *Verwaltungsleistungen mit Außenkontakt* wie die Kommunikation mit der Bevölkerung, Anträge, und die Terminvergabe sind seltener mindestens teilweise digitalisiert, nämlich in durchschnittlich zwischen 59 (Terminvergabe) und 86 (Kommunikation) Prozent der befragten Behörden. Der Digitalisierungsgrad variiert nicht systematisch zwischen Behörden und ist nur leicht niedriger in Rheinland-Pfalz. Die Digitalisierung wird von den Befragten sowohl als Ursache wie auch als Lösungsansatz für die Behördenüberlastung gesehen.

Die Digitalisierung der behördlichen Prozesse und Dienstleistungen ist zwar insbesondere bei internen Prozessen überwiegend vorhanden, aber bei den Verwaltungsleistungen mit Außenkontakt noch ausbaufähig. Die Digitalisierung wird sowohl als Ursache wie auch als Lösung für die Verwaltungsüberlastung genannt.

3. Welche Ursachen hat die Überlastung der Behörden, und welchen politischen Handlungsbedarf sehen sie?

Als die vier Hauptursachen für eine sich verschlechternde *Personalsituation* in der öffentlichen Verwaltung werden der Fachkräftemangel, gestiegene Anforderungen eine unattraktive Entlohnung, und die Überlastung der Beschäftigten gesehen. Demgegenüber können besonders in Jugendämtern und Ausländerbehörden die Digitalisierung, neue Konzepte, Umstrukturierungen und Fortbildungen zu einer Verbesserung der Personalsituation beitragen. Als Hauptursachen für die *gestiegene Arbeitsbelastung* gelten allgemein gestiegene Anforderungen bei der Tätigkeit sowie mehr Bürokratie. Auch der Personalmangel, gestiegene Personalausfälle und wirtschaftliche und soziale Entwicklungen wie die Corona-Pandemie trugen zur erhöhten Behördenbelastung bei. Jugendämter sind häufiger von ungenügender Ausstattung betroffen als andere Behördenarten. Rund drei Viertel der Behörden und insbesondere Kfz-Zulassungsstellen sind von erfolgten oder drohenden *Budgetkürzungen* betroffen. Dringlichen *politischen Handlungsbedarf* gibt es in den Augen der Behörden bezüglich der unzureichenden Entlohnung der Mitarbeitenden, der Überlastung, und dem fehlenden Verständnis in der Bevölkerung. Auch die zu hohe Anzahl der Verordnungen und der geringe Digitalisierungsgrad werden als politisch zu lösendes Problem gesehen.

Die öffentliche Verwaltung steht unter hohem Druck aufgrund wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen und steigender Anforderungen. Um dem Personalmangel und der Behördenüberlastung entgegenzuwirken, besteht politisches Handlungspotenzial in Bezug auf Fachkräfte- und Personalmangel, Entlohnung von Verwaltungsmitgliedern, Bürokratie- und Regulierungsabbau und Verwaltungsdigitalisierung. Die Behörden sind breit von der Haushaltskrise betroffen, was ihre bestehende Belastung wahrscheinlich noch verstärkt.

4. Wie wirkt sich die Überlastung auf die Behörden aus, und wie gehen sie damit um?

Die Behörden berichten mehrheitlich und durchgehend von einer zunehmenden *Umstrittenheit* ihrer Entscheidungen, welche teilweise ursächlich für Überlastung wahrgenommen wird. Fast alle befragten Behörden sehen sich stark zunehmenden schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-*Anfeindungen* oder Übergriffen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt, etwa 60 Prozent mindestens einmal monatlich bis täglich. Hiervon sind insbesondere Mitarbeitende in Jugendämtern, Ausländerbehörden und Kfz-Zulassungsstellen betroffen. Anfeindungen und Angriffe sind in mittelgroßen und großen Städten, sowie in Rheinland-Pfalz etwas häufiger. Sie haben in Jugendämtern am stärksten und in Baubehörden am wenigsten zugenommen. Gut ein Zwölftel der Behörden beschäftigen Sicherheitspersonal, auch Deeskalationsseminare werden durchgeführt.

Die Behördenüberlastung schlägt sich negativ in den individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen der Verwaltungsmitarbeitenden nieder. Verwaltungsangehörige machen infolge der Überlastung mehr Überstunden, und es wird in drei Viertel der Fälle von einem Vertrauensverlust in die Politik berichtet. Weitere verbreitete Reaktionen auf die Überlastung sind eine geringere Motivation, *Burnout* und Resignation bis hin zur Kündigung. Die Befragten berichten, dass überlastete

Behördenmitarbeitende teilweise weniger auf individuelle Bedürfnisse der Antragstellenden eingehen können. Angesichts der Kapazitätsgrenzen setzen jedoch manche Behördenmitarbeitende persönliche Ressourcen ein, um Bürger/-innen zu helfen.

Die Behörden versuchen die zunehmende Arbeitslast mit diversen *Strategien* zu bewältigen. Am verbreitetsten sind Weiterbildungen, gefolgt von einem Ausbau digitaler Prozesse, Umstrukturierungen, und dem Einstellen von Quereinsteigern. Die Überlastung wirkt sich zudem negativ auf die Dienstleistungen an die Bürger/-innen aus: Behörden müssen die Bearbeitungszeiträume verlängern und priorisieren Aufgaben mit größerer Sichtbarkeit nach außen oder Aufgaben, welche schnelle Ergebnisse liefern.

Der hohe Druck, der auf den Behörden lastet, schlägt sich in zunehmend konflikthaften Begegnungen mit der Bevölkerung nieder: Es kommt immer öfter vor, dass Verwaltungsentscheidungen angefochten werden, Verwaltungsmitarbeitende angefeindet oder gar angegriffen werden. Die hohe und zunehmende Arbeitsbelastung wirkt sich spürbar negativ auf die Psyche, das Verhalten und die Arbeit der Mitarbeitenden in den Behörden aus. Die Behörden suchen Bewältigungsstrategien gegen die hohe Arbeitslast, müssen aber teilweise ihre Dienstleistungen anpassen.

1 Hintergrund der Studie

Die vorliegende Umfrage wurde vom Südwestrundfunk (SWR) unter der wissenschaftlichen Betreuung von Prof. Dr. Eva Thomann und Dr. Jana Gómez Díaz durchgeführt und von der Arbeitsgruppe Verwaltungswissenschaft der Universität Konstanz wissenschaftlich ausgewertet.

1.1 Erkenntnisinteresse

Die übergeordnete Forschungsfrage lautet: *Wie überlastet sind die Ämter in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, welche Entwicklungen und Ursachen liegen dem zugrunde, und mit welchen Auswirkungen?* Nachfolgend werden die theoretischen und konzeptuellen Grundlagen erläutert, welche dem Design der Umfrage zugrunde liegen, und die wissenschaftliche Methodik der Umfrage erläutert. Die Präsentation der Resultate erfolgt in den Abschnitten 2-4.

1.2 Theoretische Grundlagen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage bedarf es einer theoriegeleiteten Konzeptualisierung von Verwaltungsbelastung und -kapazitäten auf struktureller, organisationaler und individueller Ebene. Von besonderem theoretischem Interesse ist der sogenannte *Burden-Capacity-Gap* (Fernández-i-Marín et al. 2024 a, b, c). Dieser beschreibt das Verhältnis zwischen der Arbeitslast eines Amtes einerseits—beispielsweise die Anzahl von Dienstleistungen und Menschen, für die es zuständig ist—, und den ihm zur Verfügung stehenden Verwaltungskapazitäten in Form von diversen Ressourcen andererseits. Eine Lücke zwischen hoher Arbeitsbelastung und gleichzeitig ungenügenden Kapazitäten zu deren Bewältigung stellt einen *Burden-Capacity-Gap* dar und führt zur Überlastung der Ämter.

1.2.1 Arbeitslast (*Burden*)

Die Arbeitslast der Verwaltung hat unterschiedliche Aspekte. In ihrer Zuständigkeit als Umsetzerin der Politik von Ländern und Kommunen gilt es zunächst die Regulierungsdichte zu erfassen, also die Anzahl von Regeln (Politikinstrumenten) und Dienstleistungen, für deren Einhaltung und Umsetzung eine Behörde zuständig ist (Fernández-i-Marín et al. 2024a). Von gesondertem Interesse ist hier auch die Wahrnehmung von „übertriebener Bürokratie“ (*Red Tape*) (Madsen et al. 2022). Anders als notwendige und legitime Bürokratie besteht übertriebene Bürokratie in Regeln, Regulierungen und Prozeduren, welche Einhaltungskosten für die Behörden (und evtl. die Bevölkerung) beinhalten, die nicht zielfördernd sind bzw. keine Effektivität zeigen in Bezug auf das zu erreichende Ziel der Regeln oder Dienstleistungen. Ein wichtiger Aspekt der Belastung der Ämter auf Regulierungsebene liegt in den einzuhaltenden Regeln und Prozessen zur öffentlichen Auftragsvergabe und Beschaffung.

Nebst umzusetzenden Regeln und anzubietenden Dienstleistungen bilden die zu

bearbeitenden Fallzahlen in einem Amt die Arbeitslast der Verwaltung ab (Andersen & Guul 2019; Bell & Meyer 2024; Taghizadeh 2021). Zudem gilt es den Grad der Digitalisierung der Prozesse und Dienstleistungen innerhalb eines Amtes zu erfassen, und inwiefern diese Digitalisierung von den Menschen, die in der Behörde arbeiten, Akzeptanz finden, als Entlastung oder Zusatzbelastung wahrgenommen werden (Busch et al. 2018; Haug et al. 2024).

1.2.2 Verwaltungskapazitäten (*Capacity*)

Lodge und Wegrich (2014) und Fernández-i-Marín et al. (2024 b, c) unterscheiden vier Arten von Verwaltungskapazitäten. *Vollzugskapazitäten* bezeichnen die organisationalen, personellen und finanziellen Ressourcen, die für die Umsetzung und den Vollzug von Regeln und Dienstleistungen durch die Behörde selbst zur Verfügung stehen. Beispiele für Vollzugskapazitäten sind das zur Verfügung stehende qualifizierte und motivierte Personal, Budget, und Ausstattung wie etwa Fahrzeuge oder technische Ausrüstung. Auch die Komplexität, Klarheit und Konsistenz der geltenden Regeln und Richtlinien sowie der vorherrschenden Organisationsstrukturen tragen direkt zur Vollzugskapazität bei. *Regulierungskapazitäten* beziehen sich auf ebensolche Ressourcen, welche für die Regulierung, Überwachung und Durchsetzung der Einhaltung von Regeln durch nicht-staatliche Akteure wie etwa Unternehmen sowie für deren Koordinierung zur Verfügung stehen. *Analytische Kapazitäten* bezeichnet die Fähigkeit der Verwaltung, die Durchführung und Wirksamkeit von Politik und Verwaltungshandeln zu untersuchen, evaluieren und verbessern. Hierzu benötigt die Verwaltung beispielsweise qualifiziertes *Knowhow* und entsprechende Kompetenzen und technische Voraussetzungen, um die dazu notwendigen Daten zu sammeln und auszuwerten. *Extrahierungskapazitäten* der Verwaltung äußern sich in deren Fähigkeit, Einnahmen in Form von Steuern, Gebühren etc. zu generieren und verwalten.

1.2.3 Ursachen der Überlastung

Ursachen der Überlastung von Ämtern liegen einerseits in einem Anstieg von deren Arbeitslast. Fernández-i-Marín et al. (203a, b, c) zeigen, dass eine Überlastung der Verwaltung institutionelle Gründe hat, aber auch ein Resultat von einem generellen Anstieg der Regulierungsdichte in Demokratien ist. Krisen oder andere externe Ereignisse wie beispielsweise die Flüchtlingskrise 2015 oder die Corona-Pandemie 2020-2022 sind wichtige Ursachen sowohl für eine anhaltend wachsende Regulierungsdichte als auch für einen oft dramatischen, wenn auch zumeist temporären Anstieg des Problemdrucks und der zu bearbeitenden Fallzahlen (Knill & Steinebach 2022; Thomann et al. 2019). Politische Instabilität führt dazu, dass Politiker/-innen neue Regeln einführen, ohne sich um deren Umsetzbarkeit zu scheren. Eine weitere Ursache liegt in einem mangelnden Austausch zwischen Politik und Verwaltung: Je mehr sich die Vollzugsbehörden und betroffene Interessengruppen in die politische Entscheidungsfindung mit einbringen können, desto geringer ist die Verwaltungsüberlastung (Fernández-i-Marín et al. 2024a, b). Dieser Austausch findet insbesondere durch die politische Artikulation der Bedürfnisse der Verwaltung, deren regelmäßige Konsultation in der Politikgestaltung, und die systematische Nutzung von Werkzeugen der Politikevaluation wie beispielsweise Regulierungsfolgenabschätzungen (Fernández-i-Marín et al. 2024c). Reform- und Digitalisierungsprozesse und Anforderungen wie die routinemäßige

Regulierungsfolgenabschätzung können andererseits temporär oder dauerhaft Ressourcen in der Verwaltung absorbieren. Gleichzeitig kann aber die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen maßgeblich zu einer Entlastung und besseren Effizienz der Verwaltung beitragen.

Andererseits können diverse Faktoren zu einer Reduktion der vorhandenen Verwaltungskapazitäten führen. Zu nennen sind hier etwa Sparmaßnahmen und Budgetkürzungen (vgl. das kürzliche Bundesgerichtsurteil zum Sonderhaushalt) und andere Restrukturierungsmaßnahmen oder Verwaltungsreformen. Politische Umstände können es erleichtern oder erschweren, Ressourcen für eine bestimmte Verwaltungsaufgabe zu mobilisieren (Knill et al. 2023). Die Abwanderung von qualifiziertem Personal beziehungsweise die Schwierigkeit, solches Personal dauerhaft zu gewinnen, wirken sich negativ auf Verwaltungskapazitäten aus. Mögliche Ursachen hierfür finden sich in der mangelnden Attraktivität der betroffenen Stellen in Bezug auf Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten oder Flexibilität der Arbeitsbedingungen sowie im generellen Fachkräftemangel. Diese Attraktivität kann unter Verwaltungsüberlastung zusätzlich leiden. Auch Anfeindungen und Angriffe gegen Verwaltungspersonal, wie sie beispielsweise während der Coronakrise zugenommen haben, wirken ausgesprochen demotivierend und können gar zu Burnout führen. Populistische oder anti-demokratische Regierungen können aktiv versuchen, die Verwaltung zu unterwandern und schwächen (Moynihan 2022).

1.2.4 Auswirkungen der Überlastung der Ämter

Auswirkungen auf Verwaltungshandeln. Die Überlastung von Ämtern wirkt sich zunächst auf die Prozesse und dann auf die Resultate von Verwaltungshandeln aus. In Bezug auf Prozesse erwarten wir längere Bearbeitungszeiten und Warteschlangen, mehr unbearbeitete Fälle und weniger Zeit für die Bearbeitung eines Falles. Es ist zudem zu erwarten, dass sich die Überlastung auf die Kommunikation von Behörden mit hilfeschuchenden Menschen auswirkt, wie beispielsweise die Bereitschaft, individuell zu antworten, oder Zusatzinformationen und Beratung anzubieten. Knill et al. (2023) sprechen von *Policy Triage*, was bedeutet, dass überlastete Verwaltungsorganisationen manche Politiken, Vollzugsaufgaben und Dienstleistungen gegenüber anderen priorisieren. Beispielsweise werden Politikbereiche oder Aufgaben priorisiert, mit denen sich sichtbare und wirksamere Ergebnisse erzielen lassen. Aus Effizienzgründen werden weniger komplexe Bereiche und Aufgaben bevorzugt erledigt. Aus einer legalistischen Logik heraus werden zuweilen beharrlich Wartelisten abgearbeitet, so dass sich die Wartezeiten stetig verlängern. Einer politischen Logik folgend können Bereiche und Aufgaben bevorzugt werden, welche eine höhere politische Salienz und Sichtbarkeit haben. Diese Triage wirkt sich gezwungenermaßen negativ auf die Performanz der Ämter aus (Fernández-i-Marín et al. 2024 a, b, c).

Auf Individualebene gibt es verschiedene Bewältigungsstrategien, die Verwaltungsangehörige anwenden, um mit den diversen Anforderungen, denen sie in ihrem Arbeitsalltag begegnen, umzugehen, diese auszuhalten oder zu reduzieren: Stress, Zeit- und Ressourcenmangel, Gefahren, Frustration, etc. (Tummers et al. 2015). Grundsätzlich lassen sich Bewältigungsstrategien auf kognitiver oder Verhaltensebene unterscheiden, welche sich in der Interaktion mit der Bevölkerung oder außerhalb solcher Interaktionen manifestieren. Während dieser Interaktionen beobachtet man, dass sich Verwaltungsangehörige auf die Bevölkerung zu bewegen (z.B. Hilfsbereitschaft), von ihr weg (z.B. Routineantworten ohne Berücksichtigung

individueller Umstände), oder gar gegen sie richten können (z.B. Aggression— vergleiche die Einordnung und Beispiele in Tabelle 1.1). Oft folgen diese Bewältigungsstrategien unbewussten Heuristiken anstelle von rationalen Entscheidungskriterien.

Tabelle 1-1: Bewältigungsstrategien mit Beispielen

		Ebene	
		Verhalten	Kognitiv
Interaktion mit Bevölkerung	Während	Regeln beugen oder brechen, Aggression gegen Bevölkerung, Routinisieren, Rationieren, Nutzen persönlicher Ressourcen, um Bevölkerung zu helfen	Zynismus, Mitleid oder Hilfsbereitschaft gegenüber Bevölkerung, emotionale Distanzierung
	Außerhalb	Soziale Unterstützung durch Kolleg/-innen, Sich-Beklagen gegenüber Vorgesetzten, Kündigung, Einnahme von Suchtmitteln	Kognitive Anpassung von Erwartungen und Einstellungen, Zynismus oder Demotivation bezüglich Arbeit

Gesellschaftliche Auswirkungen. Adam et al. (2019) dokumentieren die potenziellen Auswirkungen eines *Burden-Capacity Gaps* auf die demokratische Gesellschaft. Wenn immer weniger öffentliche Politik tatsächlich von der Verwaltung um- und durchgesetzt werden kann, entsteht in der Gesellschaft ein Vertrauensverlust in einen als nicht genügend responsiv wahrgenommenen Staat, der seine Versprechungen nicht erfüllt. So kann sich die Überlastung der Ämter in einer wahrgenommenen Verschlechterung der Qualität und der Zufriedenheit mit den öffentlichen Dienstleistungen widerspiegeln (Grimmelikhuijsen & Knies 2017; Van de Walle 2016, 2017, 2018; Van de Walle & Migchelbrink 2022; Vigoda-Gadot 2007). Schließlich kann sich Unzufriedenheit mit der überlasteten Verwaltung in Aggression oder sogar Angriffen gegen Verwaltungsangehörige äußern. Diese Wahrnehmungen können sich negativ auf die Interaktionen zwischen der Verwaltung und der Bevölkerung auswirken. Im Sinne eines Teufelskreises werden dieselben Faktoren, welche zu einer Überlastung der Ämter führen, von letzterer noch verstärkt.

1.3 Wissenschaftliche Methodik

Die anonymisierte Online-Umfrage erhebt das Ausmaß und die Ursachen der Verwaltungsüberlastung aus Perspektive der Ämter. Die Fallauswahl zielt auf eine repräsentative Stichprobe in den Ländern Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz in sechs theoretisch relevanten Arten von Ämtern sowohl auf Länder- und Kommunalebene ab. Diese Relevanz ergibt sich aus den von den Dienstleistungen betroffenen Bevölkerungsschichten einerseits und der Salienz der betroffenen Dienstleistungen andererseits. Basierend auf diesen Kriterien schließt die Studie Bürgerbüros, Ausländerbehörden, Sozialämter, Bauämter, Jugendämter und Kfz-Zulassungsstellen mit ein.

Die verschiedenen Ämter decken ein breites Spektrum an betroffenen Bevölkerungsschichten und Belastungsgraden ab. Während einige Ämter eine breite

Relevanz für die gesamte Bevölkerung besitzen, sind andere eher relevant für spezifische Bevölkerungsgruppen, wie etwa sozial benachteiligte oder gut situierte Menschen. Außerdem sind diese Gruppen in unterschiedlichem Maße belastet. Einflussreiche und bedürftige Zielgruppen erhalten tendenziell mehr Ressourcen als weniger einflussreiche und nicht bedürftige Zielgruppen (Schneider & Ingram 1993). Außerdem deckt die Fallauswahl ein Spektrum an Salienz und Politisierung der Dienstleistungen ab. Während z.B. Bürgerbüros eine breite Alltagssalienz aufweisen, zeigen andere, wie beispielsweise Ausländerbehörden, eher eine punktuell hohe Salienz abhängig von Krisen. In wieder anderen Ämtern ergibt sich die Salienz aus sozialem Sprengstoff bei Überlastung (z.B. Sozialhilfeträger und Jugendämter).

Die relevanten Ämter und deren Kontaktdaten wurden in allen Landkreisen und Gemeinden in Rheinland-Pfalz (RLP) und Baden-Württemberg (BW) identifiziert, woraus sich die Grundgesamtheit unseres Datensatzes ergibt. Insgesamt wurden 1.101 Städte und Gemeinden sowie 30 Landkreise und kreisfreie Städte in Baden-Württemberg und 211 Städte und Gemeinden sowie 39 Landkreise und kreisfreie Städte in Rheinland-Pfalz erfasst. Alle Ämter erhielten die Einladung, an einer anonymisierten Online-Umfrage mit insgesamt 32 (halb-)standardisierten Fragen zu den genannten Faktoren bezüglich der Messung der Überlastung, deren Ursachen und Auswirkungen auf das Verwaltungshandeln teilzunehmen. Dabei wurde darum gebeten, dass die Umfrage vom Leiter der Behörde oder einer Person beantwortet wird, die einen guten Überblick über die Situation der Behörde besitzt. Die jeweiligen Frageformulierungen und Antwortkategorien werden bei der Auswertung mit angegeben. Die Antwortmöglichkeiten wurden zumeist in Form einer Likert-Skala angegeben. Die Einladungen wurden zwischen dem 05. und 09. Februar 2024 versandt.

Die Umfrage wurde am 03. April geschlossen. Nach dem Ausschluss der Teilnehmenden, die keine inhaltlichen Fragen beantwortet haben, umfasst der finale Datensatz 676 verwertbare Antworten aus Baden-Württemberg und 211 verwertbare Antworten aus Rheinland-Pfalz. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 60 Prozent für Baden-Württemberg und 85 Prozent für Rheinland-Pfalz. Diese vergleichsweise hohe Rücklaufquote deutet auf eine gute Repräsentativität der Daten hin. Es ist jedoch anzunehmen, dass besonders stark belastete Ämter weniger zur Teilnahme bereit waren und daher unter den Nicht-Teilnehmenden zu finden sind. Diese Annahme könnte bedeuten, dass die tatsächliche Belastungssituation in den Verwaltungseinheiten möglicherweise leicht unterschätzt wird. Dennoch bietet die vorliegende Datenbasis eine solide Grundlage, um die Herausforderungen und Arbeitsbedingungen in den untersuchten Ämtern adäquat zu analysieren. Die Ergebnisse der Umfrage wurden mittels deskriptiver statistischer Methoden ausgewertet.

2 Resultate: Ausmaß der Belastung der Behörden

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Umfrage präsentiert und auf dieser Basis die thematischen Schwerpunkte des SWR diskutiert. Wir beginnen mit Charakteristika der befragten Behörden und widmen uns dann dem Ausmaß der Behördenüberlastung, um in den zwei darauffolgenden Abschnitten mögliche Ursachen, Auswirkungen und Bewältigungsstrategien zu thematisieren. Ergänzend enthält der Anhang die deskriptive Auswertung der im Text nicht diskutierten Variablen, welche in der Umfrage enthalten waren. Zur Erleichterung der Interpretation der Resultate beziehen sich Prozentzahlen immer auf den Anteil an denjenigen Befragten, die die entsprechende Frage tatsächlich beantwortet haben (ohne fehlende Werte, sogenannte *Missings*). Wir geben die Formulierung der Frage jeweils mit an.

2.1 Charakteristika der Befragten und Behörden

Tabelle 2-1 zeigt die prozentuale Verteilung der befragten Personen auf die verschiedenen Behördenarten in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Die Befragten können in mehreren Behördenarten gleichzeitig tätig sein. Diese Tabelle gibt Aufschluss darüber, welche Behördenarten in den jeweiligen Bundesländern besonders häufig vertreten sind.

Tabelle 2-1: Angaben zu Behördenarten pro Bundesland

Behördenart	Baden-Württemberg	Rheinland-Pfalz
Bürgerbüro	45,3 %	29,8 %
Ausländerbehörde	9,7 %	6,4 %
Sozialamt	19,8 %	22,7 %
Baubehörde	39,1 %	26,1 %
Kfz-Zulassungsstelle	6,9 %	14,6 %
Jugendamt	3,5 %	5,1 %

Prozent der Befragten im jeweiligen Bundesland, die in dieser Behördenart arbeiten (Mehrfachnennung möglich). N = 887, N/A = 219.

Tabelle 2-2 zeigt die Verteilung der Befragten auf die Behördenarten in Abhängigkeit von der Größe der Gemeinde. Kleinere Gemeinden (< 10.000 Einwohner) haben einen besonders hohen Anteil an Mitarbeitenden in Bürgerbüros (57,7 %), während größere Gemeinden (200-400.000 Einwohner) eine vergleichsweise geringere Verteilung auf Bürgerbüros (20 %) aufweisen. Im Gegensatz dazu steigt der Anteil der Mitarbeitenden in Sozialämtern und Jugendämtern tendenziell mit der Größe der Gemeinde an. Diese Unterschiede verdeutlichen, dass in größeren Gemeinden spezialisiertere Verwaltungsstrukturen vorliegen, während in kleineren Gemeinden häufig mehr Generalisten benötigt werden.

Tabelle 2-2: Angaben zu Behördenarten pro Gemeindegröße

Behördenart	<10.000	10-25.000	25-50.000	50-100.000	100-200.000	200-400.000
Bürgerbüro	57,7 %	42,2 %	31,8 %	26,7 %	16,7 %	20 %
Ausländerbehörde	3,6 %	4,6 %	21,2 %	20 %	16,7 %	0 %
Sozialamt	7,3 %	16,7 %	18,9 %	20 %	16,7 %	40 %
Baubehörde	32,9 %	30,5 %	33,3 %	30 %	25 %	20 %
Kfz-Zulassungsstelle	1,9 %	11 %	15,9 %	3,3 %	8,3 %	0 %
Jugendamt	1 %	1,4 %	0,7 %	11,7 %	8,3 %	20 %

Prozent der Befragten der jeweiligen Gemeindegröße, die in dieser Behördenart arbeiten. N = 887, N/A = 219.

Die Belastung der Behörden ergibt sich einerseits aus deren Personalsituation und andererseits aus deren Arbeitsbelastung. Daher haben wir auch analysiert, inwiefern Behördenmitarbeitende in mehreren Funktionen tätig sind. Ein bemerkenswerter Befund ist, dass 18,27 Prozent der Befragten in zwei oder mehr Ämtern gleichzeitig tätig sind. 10,6 Prozent sind in zwei Ämtern, 4,85 Prozent in drei, 1,8 Prozent in vier, 0,68 Prozent in fünf und 0,34 Prozent in sechs Ämtern gleichzeitig tätig. Dies deutet auf eine erhebliche Mehrfachbelastung hin, insbesondere in Bürgerbüros, die oft mit anderen Ämtern kombiniert werden. Die am häufigsten vorkommende Kombination ist „Bürgerbüro + Baubehörde“ (27 Personen), gefolgt von „Bürgerbüro + Sozialamt“ (24 Personen). Auch die Kombinationen Bürgerbüro + KfZ (17 Personen); Bürgerbüro + Ausländerbehörde + KfZ (12 Personen), sowie Bürgerbüro + Sozialamt + KfZ (11 Personen) kamen unter unseren Befragten vor. Diese Mehrfachbelastung könnte die Arbeitsintensität und den Stress in diesen Bereichen signifikant erhöhen und weist auf mögliche Personalengpässe und eine spezielle Ressourcennutzung hin.

2.2 Personalsituation

Vorhandene Personalkapazitäten. Die personelle Aufstellung der Behörden ist sehr unterschiedlich. Die Anzahl der Mitarbeitenden, welche Bürgeranträge beantworten, sowie die Anzahl der Planstellen in einer Behörde weisen jeweils eine breite Variation auf. Im Durchschnitt haben die Ämter gut 30 Mitarbeitende, die Bürgeranfragen beantworten (Tabelle A1-14 im Anhang), sowie gut 65 Planstellen (Tabelle A1-15 im Anhang). Die Anzahl der Planstellen wurde zwischen 0 und 500 angegeben. Die Werte weisen eine recht hohe Standardabweichung auf, was auf große Unterschiede zwischen den Ämtern hinweist. Eine hohe Anzahl von Befragten (259 für Mitarbeiteranzahl und 364 für Planstellen) beantworteten diese Fragen aus uns unbekanntem Gründen nicht.

Der Vergleich von Bundesländern und Behördenarten bekräftigt, dass es eine große Variabilität in den Personalkapazitäten gibt. Baden-Württemberg scheint durchschnittlich weit weniger Mitarbeitende zu beschäftigen, die Bürgeranträge beantworten, als Rheinland-Pfalz (Tabelle 2-3). Der Durchschnitt liegt in Baden-Württemberg bei gut 25 und in Rheinland-Pfalz bei gut 48. Dieser deutliche

Unterschied der durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl scheint primär durch die stark variierenden Mitarbeiterzahlen in Bürgerbüros zustande zu kommen, welche sehr zahlreich in der Umfrage vorhanden sind. In Ausländerbehörden, Sozialämtern, Jugendämtern sowie Kfz-Behörden verzeichnen Ämter in Rheinland-Pfalz niedrigere durchschnittliche Mitarbeiterzahlen als jene in Baden-Württemberg.

Tabelle 2-3: Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl nach Bundesland und Behördenart

Mitarbeiteranzahl	Bürgerbüro	Ausländerbehörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt	Insg.
Baden-Württemberg	12	50	51	23	62	144	25
Rheinland-Pfalz	31	44	35	23	46	88	48

Wie viele Mitarbeitende bearbeiten in Ihrer Behörde Anträge von Bürgerinnen und Bürgern? N = 847, N/A = 259.

Auch bei den Planstellen unterscheiden sich die Bundesländer (Tabelle 2-4): In Baden-Württemberg gibt es 811 Antworten mit einem Durchschnitt von 47,4, während in Rheinland-Pfalz 312 Antworten mit einem höheren Durchschnitt von 124,1 vorhanden sind.

Tabelle 2-4: Planstellen nach Bundesland

Planstellen	Durchschnitt	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Baden-Württemberg	47,4	101,7	0	500
Rheinland-Pfalz	124,1	155,7	0	500

Wie viele Planstellen hat Ihre Behörde? N = 742, N/A = 364.

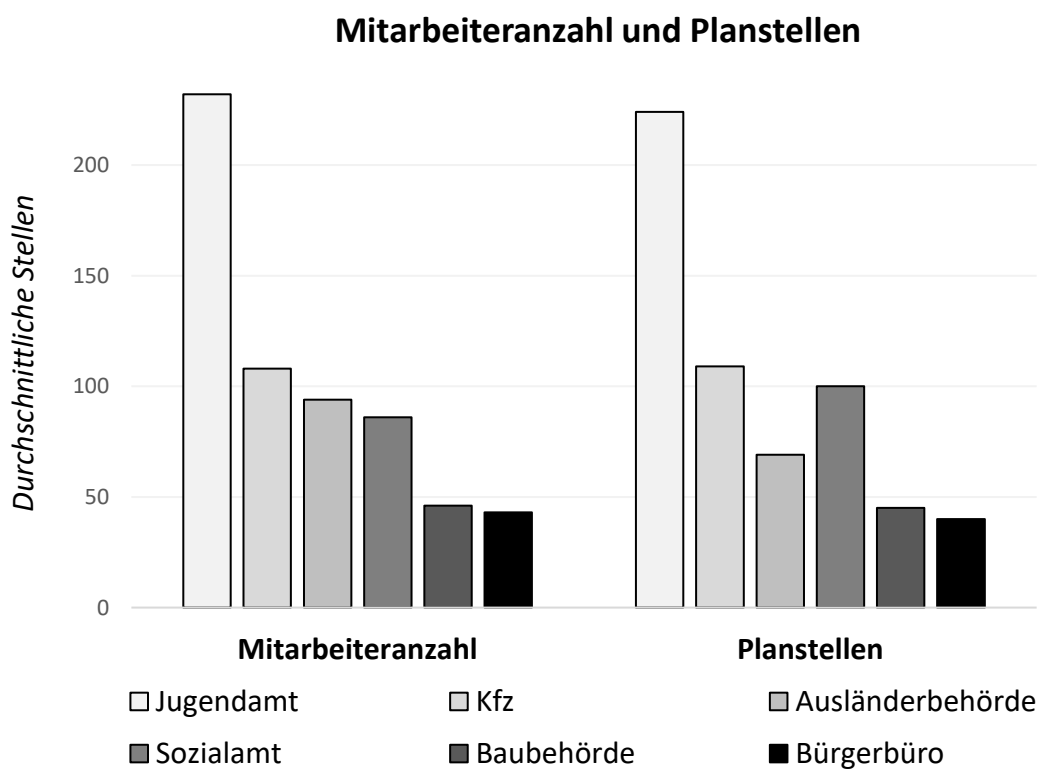
Die Personalkapazitäten hängen auch von der Art der Behörde ab (Tabelle 2-5). Jugendämter haben im Durchschnitt die höchste Mitarbeiteranzahl für Bürgeranträge, während Bürgerämter im Durchschnitt die wenigsten Mitarbeitenden beschäftigen, die Bürgeranträge beantworten. Betrachtet man die Planstellen nach Ämtern (Tabelle 2-5 und Abbildung 1), zeigt sich, dass auch hier das Jugendamt mit einem Durchschnitt von 224,2 Planstellen am höchsten liegt, während das Bürgerbüro mit 40,3 Planstellen den niedrigsten Durchschnitt hat. Die Standardabweichung ist bei allen Ämtern hoch, was auf eine große Streuung in der Anzahl der Planstellen hinweist.

Tabelle 2-5: Planstellen nach Behördenart

Planstellen	Durchschnitt	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Bürgerbüro	40,3	78,5	0	500
Ausländerbehörde	69,4	132,6	1	500
Sozialamt	99,7	140,5	0	500
Baubehörde	44,6	90,2	0	500
Kfz-Zulassungsstelle	108,7	148,4	0	500
Jugendamt	224,2	195,3	1	500

Wie viele Planstellen hat Ihre Behörde? N = 742, N/A = 364.

Abbildung 1: Mitarbeiteranzahl und Planstellen



Wie viele Planstellen hat Ihre Behörde? N = 742, N/A = 364. Wie viele Mitarbeitende bearbeiten in Ihrer Behörde Anträge von Bürgerinnen und Bürgern? N = 847, N/A = 259.

Entwicklung der Personalkapazitäten. Tabelle A1-16 im Anhang zeigt, dass mit 57,0 Prozent deutlich über die Hälfte der Befragten angeben, dass die Anzahl der Planstellen in ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren erhöht wurde.

In Rheinland-Pfalz sehen mit 65,7 Prozent sogar etwa zwei Drittel der Befragten eine Zunahme der Planstellen, während es in Baden-Württemberg mit 54,1 Prozent immerhin mehr als die Hälfte sind (Tabelle 2-6). Rheinland-Pfalz hat demnach stärker in den Ausbau von Planstellen investiert als Baden-Württemberg.

Tabelle 2-6: Veränderung Planstellen nach Bundesland

Veränderung Planstellen	BW	RLP
Abnahme	4,1 %	5,4 %
Keine wesentliche Änderung	41,8 %	28,9 %
Zunahme	54,1 %	65,7 %

Hat sich die Anzahl der Planstellen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N = 836, N/A = 270.

Nicht in allen Behördenarten wurden die Planstellen gleichermaßen ausgebaut (Tabelle 2-7). Eine starke Zunahme an Planstellen erfolgt laut den Befragten insbesondere in Ausländerbehörden, Jugendämtern und Sozialämtern. Eine Abnahme der Planstellen kommt über alle Ämtertypen hinweg nur selten (in durchschnittlich weniger als fünf Prozent der Fälle) vor. In etwa 39 Prozent der Ämter war keine wesentliche Änderung zu verzeichnen.

Tabelle 2-7: Veränderung Planstellen nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Personalsituation						
Abnahme	4,5 %	3,8 %	4,2 %	4,9 %	6,5 %	2,9 %
Keine wesentliche Änderung	47,7 %	16,5 %	26,3 %	40,7 %	36,4 %	17,6 %
Zunahme	47,7 %	79,7 %	69,5 %	54,4 %	57,1 %	79,4 %

Hat sich die Anzahl der Planstellen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N = 836, N/A = 270.

Befristung von Stellen. Der Anteil von befristeten Stellen an den Planstellen zeigt wiederum eine große Spannweite (Tabelle A1-17 im Anhang). Insgesamt gibt es 797 Antworten, mit einem Durchschnitt von 3,7 Prozent und einer Standardabweichung von 11,2 Prozent. Die befristeten Anteile reichen von null Prozent bis zu 100 Prozent, wobei 309 Einträge fehlen. Diese und die nachfolgend berichteten Zahlen zur Stellenbefristung müssen jedoch mit großer Vorsicht interpretiert werden, da die Frage zu den befristeten Stellen von einigen Befragten scheinbar teilweise falsch interpretiert wurde und statt Angaben zu den anteiligen Prozentsätzen absolute Zahlen angegeben wurden.

Ein Blick auf die einzelnen Ämter in Tabelle 2-8 zeigt, dass der Anteil an befristeten

Stellen variiert und es hohe Standardabweichungen innerhalb der Behördenarten gibt. Befristete Stellen befinden sich am häufigsten in Jugendämtern (13,8 Prozent) und Sozialämtern (7,7 Prozent). In allen anderen Behörden sind befristete Stellen deutlich seltener: in Bürgerbüros und Kfz-Zulassungsstellen liegt der Durchschnitt bei 3,1 Prozent, in Ausländerbehörden bei 4,7 Prozent, und in Baubehörden bei 2,7 Prozent. Diese Unterschiede verdeutlichen die variierende Praxis der Befristung je nach Art des Amtes.

Tabelle 2-8: Befristete Stellen nach Behördenart

Anteil Mitarbeitende mit befristetem Vertrag (%)	Durchschnitt	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Bürgerbüro	3,1	11,6	0	100
Ausländerbehörde	4,7	8,8	0	50
Sozialamt	7,7	19,2	0	100
Baubehörde	2,7	9,4	0	91
Kfz-Zulassungsstelle	3,1	5,8	0	35
Jugendamt	13,8	23,7	0	99

Wie viel Prozent der Mitarbeitenden in Ihrer Behörde haben einen befristeten Vertrag? N = 797, N/A = 309.

Zwischen den Bundesländern Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz gibt es ebenfalls leichte Unterschiede (Tabelle A1-18 im Anhang). In Baden-Württemberg liegt der Anteil befristeter Stellen im Durchschnitt bei 3,5 Prozent (Standardabweichung 11,4 Prozent), während er in Rheinland-Pfalz bei 4,5 Prozent (Standardabweichung 10,2 Prozent) liegt. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass Rheinland-Pfalz einen leicht höheren Anteil an befristeten Stellen aufweist als Baden-Württemberg.

Veränderung befristeter Stellen. Was die Entwicklung der befristeten Stellen über Zeit angeht (Tabelle A1-19 im Anhang), identifizieren beinahe 70 Prozent der Befragten keine wesentliche Änderung in ihrem Amt. In lediglich 8,6 Prozent der Fälle wird eine Zunahme der befristeten Stellen angegeben. Eine Abnahme wurde jedoch öfter, nämlich von etwa 22 Prozent der Befragten angegeben. Insgesamt gibt es keine Hinweise auf eine Zunahme von prekären Anstellungsverhältnissen in den Ämtern.

Im Bundesländer-Vergleich zeigt sich der Anteil der befristeten Stellen in Baden-Württemberg etwas konstanter als in Rheinland-Pfalz, wo der Anteil der befristeten Stellen in den letzten fünf Jahren sowohl stärker zu- als auch abgenommen hat als im Nachbarland (Tabelle A1-20 im Anhang).

Im Behördenvergleich (Tabelle 2-9) haben die Jugendämter mit gut 47 Prozent der Antworten die stärkste Abnahme an befristeten Stellen zu verzeichnen, während mit 15,6 Prozent der Teilnehmenden gleichzeitig allerdings auch eine der stärksten Zunahmen an befristeten Stellen beobachtet wird, nur übertroffen von den Sozialämtern.

Tabelle 2-9: Veränderung befristeter Stellen nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Veränderung befristete Stellen						
Abnahme	22,9 %	24,3 %	25,0 %	15,7 %	21,4 %	46,9 %
Keine wesentliche Änderung	72,6 %	63,5 %	58,3 %	77,9 %	68,6 %	37,5 %
Zunahme	4,6 %	12,2 %	16,7 %	6,4 %	10,0 %	15,6 %

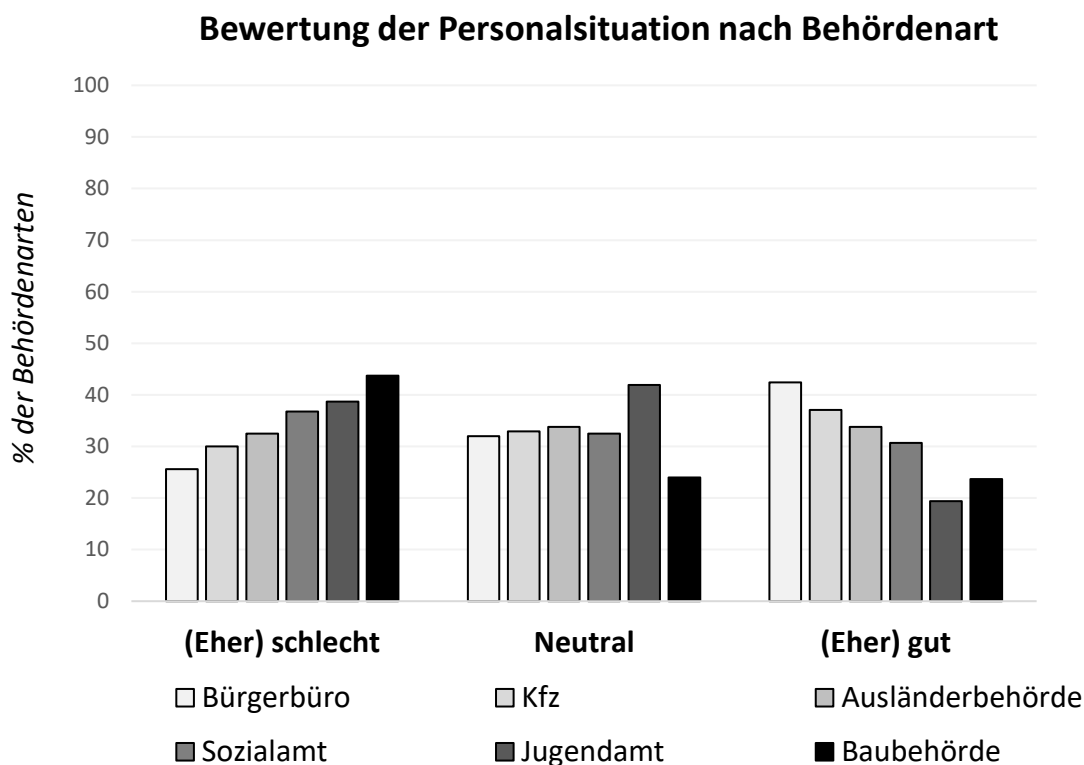
Hat sich der Anteil der befristeten Stellen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N = 793, N/A = 313.

Bewertung der Personalsituation. Die aktuelle Personalsituation wird von den Befragten sehr unterschiedlich wahrgenommen (Tabelle A1-21 im Anhang). Etwa ein Drittel der Befragten stuft die Personalsituation in der eigenen Behörde als gut ein, jedoch bewerten nur 2,8 Prozent diese als sehr gut. Ein weiteres Drittel hat ein negatives Bild der Personalsituation, wovon 28,6 Prozent diese als schlecht und 5,8 Prozent als sehr schlecht einstufen. Etwa 30 Prozent der Befragten beurteilen die Personalsituation neutral. Es zeichnet sich kein eindeutiges Bild der gefühlten Personalsituation ab.

Die Personalsituation unterscheidet sich nur leicht zwischen Rheinland-Pfalz und Baden-Württemberg (Tabelle A1-22), wobei nur 1,5 Prozent der Befragten aus Rheinland-Pfalz die Personalsituation als sehr gut einstufen—gegenüber 3,2 Prozent der Befragten aus Baden-Württemberg. Ähnlich verhält es sich mit dem Anteil der Befragten, welche die Situation für sehr schlecht erachten, hier sind es 7,6 Prozent in Rheinland-Pfalz gegenüber 5,3 Prozent in Baden-Württemberg. Insgesamt beurteilen die Befragten aus Rheinland-Pfalz die Personalsituation ihrer Behörde etwas negativer als jene aus Baden-Württemberg. Außerdem unterscheidet sich der Anteil der fehlenden Antworten erheblich. Dieser beträgt etwa ein Drittel der Befragten aus Rheinland-Pfalz, während nur etwa ein Fünftel der Befragten aus Baden-Württemberg keine Angabe zur Personalsituation machte.

Im Behördenvergleich wird die Personalsituation in Jugendämtern besonders negativ eingeschätzt, mit knapp 42 Prozent der Befragten, die „weder noch“ angeben und knapp 39 Prozent, die „schlecht“ angeben (Tabelle A1-23 und Abbildung 2). In den Bürgerbüros wird die Personalsituation im Durchschnitt am optimistischsten gesehen. Gut 39 Prozent geben die Situation als „gut“ an und ein weiteres Drittel der Befragten zeigt sich neutral.

Abbildung 2: Bewertung der Personalsituation nach Behördenart



Wie bewerten Sie die Personalsituation in Ihrer Behörde? N = 825, N/A = 281.

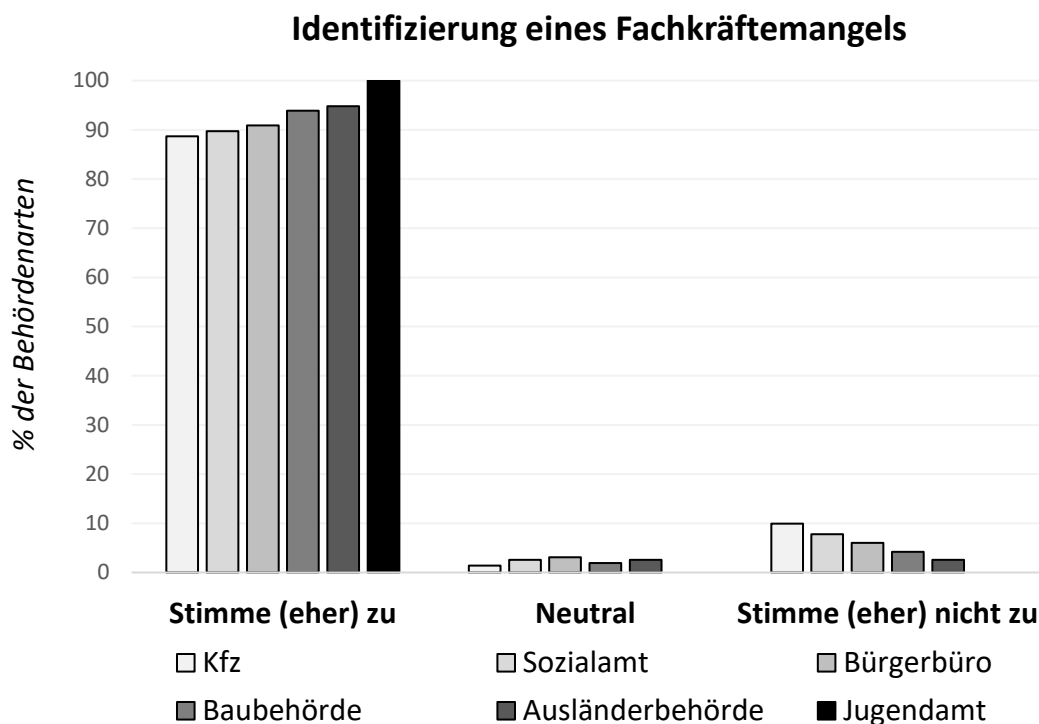
Besonders angespannt wird die Lage in mittelgroßen Städten von 25.000 bis 50.000 Einwohnern wahrgenommen, während die Personalsituation in kleinen Städten und Gemeinden von weniger als 10.000 Einwohnern durchschnittlich etwas entspannter ist (Tabelle A1-24 im Anhang). Die Lage erscheint positiver in großen Städten, allerdings ist die Interpretierbarkeit der Resultate bei den zwei größten Gemeindekategorien aufgrund der geringen Antwortzahl stark eingeschränkt. Im Vergleich der Verwaltungsebenen wird die Personalsituation in kreisfreien Städten am angespanntesten wahrgenommen, während sie in Gemeinden deutlich optimistischer beurteilt wird (Tabelle A1-25 im Anhang).

Fachkräftemangel. Die Umfrage deutet auf einen enormen Fachkräftemangel in den Behörden hin (Tabelle A1-26 im Anhang). Mehr als 90 Prozent der Befragten identifizieren einen Fachkräftemangel, wobei 70,8 Prozent der Aussage „Es fällt unserer Behörde zunehmend schwer, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen“ zustimmen und 21,6 Prozent eher zustimmen. Nur 4,7 Prozent stimmen dieser Aussage nicht oder eher nicht zu. Der Anteil der indifferenten Antworten ist mit 2,9 Prozent ebenfalls gering.

Den Fachkräftemangel spüren beide Bundesländer gleichermaßen. Mehr als 90 Prozent der Befragten beider Bundesländer identifizieren einen Fachkräftemangel (Tabelle A1-27 im Anhang). Im Behördenvergleich wird deutlich, dass Jugendämter, Ausländerbehörden und Baubehörden im Durchschnitt die größten Schwierigkeiten haben, Fachkräfte zu finden (Tabelle A1-28 und Abbildung 3). Allerdings liegt die Zustimmung bei allen Behörden bei über 88 Prozent. Im Vergleich der Städtegröße wird deutlich, dass mittlere und größere Städte größere Schwierigkeiten haben, Fachkräfte zu gewinnen, als kleinere Städte und Gemeinden (Tabelle A1-29 im

Anhang).

Abbildung 3: Identifizierung eines Fachkräftemangels



Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? "Es fällt unserer Behörde zunehmend schwer, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen." N = 824, N/A = 282.

2.3 Arbeitsbelastung

Die Arbeitsbelastung ergibt sich objektiv aus den Fallzahlen, die eine Behörde bzw. ein Mitarbeiter zu bearbeiten hat, sowie aus deren Bearbeitungsdauer und einem entsprechenden Rückstau. Sie wird zudem subjektiv in den Behörden wahrgenommen.

Fallzahlen. Tabelle A1-30 im Anhang weist die durchschnittlich zu bearbeitenden Fallzahlen aus. Diese Variable weist eine hohe Variabilität und Streuung auf. Im Durchschnitt muss ein Amt pro Tag 61 Fälle bearbeiten, allerdings liegt die Standardabweichung hier bei 98,2, was nahelegt, dass die Spanne bzw. die Streuung der Fallzahlen sehr groß ist. Unterschiedliche Fälle haben eine unterschiedliche Bearbeitungsdauer.

In Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz unterscheidet sich die durchschnittliche Anzahl von Fällen erheblich (Tabelle 2-10). In Rheinland-Pfalz liegt die Fallzahl mit durchschnittlich 73 Anträgen pro Tag deutlich höher als in Baden-Württemberg, wo im Schnitt nur 58 Anträge pro Tag eingehen. Die Standardabweichung und damit die Streuung der tatsächlichen Fallzahlen unterscheidet sich jedoch kaum zwischen den Bundesländern.

Tabelle 2-10: Fallzahlen nach Bundesland

Anträge pro Behörde pro Tag	Durchschnitt	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Baden-Württemberg	58	98,5	0	500
Rheinland-Pfalz	72,8	96,6	0	483

Wie viele Fälle (bspw. Anträge) muss Ihre Behörde durchschnittlich pro Tag bearbeiten? N = 418, N/A = 688.

Die Differenzierung nach Behördenart liefert weitere Unterschiede, wobei Kfz-Zulassungsstellen mit 189 Anträgen pro Tag die höchste durchschnittliche Fallzahl aufweisen, gefolgt von Jugendämtern mit 125 und Ausländerbehörden mit 117 Anträgen (Tabelle 2-11). Mit großem Abstand folgen Sozialämter mit 64 und Bürgerbüros mit durchschnittlich 61 Anträgen, wobei Baubehörden mit 32 Anträgen pro Tag die geringste durchschnittliche Fallzahl aufweisen. Allerdings müssen diese Antworten vorsichtig interpretiert werden, da sie aufgrund der unterschiedlichen Natur und Komplexität der Fälle in diesen Bereichen nur begrenzt über Behördenarten hinweg vergleichbar sind.

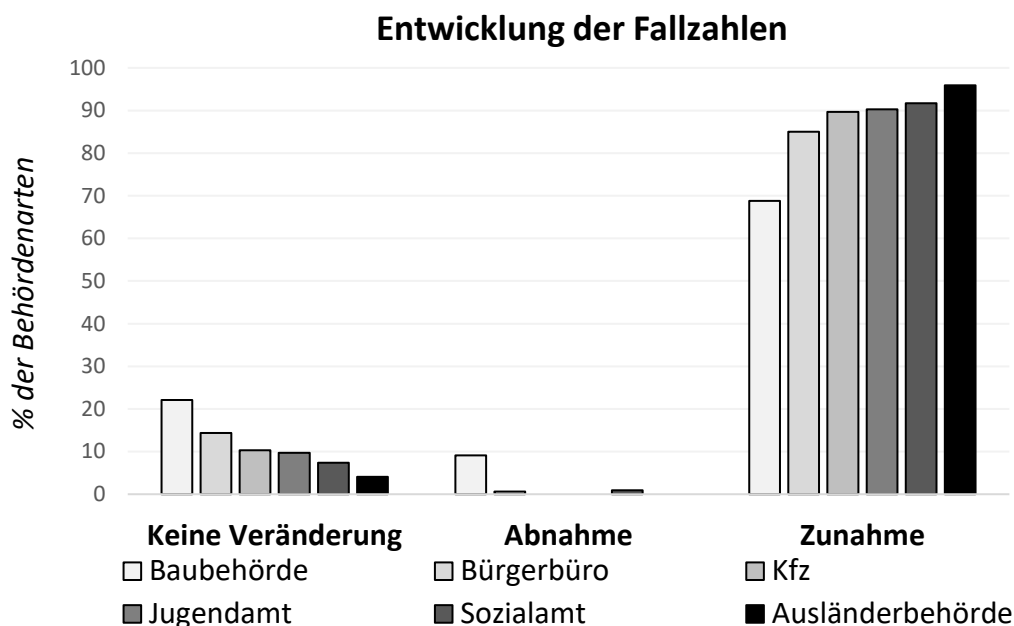
Tabelle 2-11: Fallzahlen nach Behördenart

Anträge pro Behörde pro Tag	Durchschnitt	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Ausländerbehörde	117	131,0	5	500
Baubehörde	31,9	72,2	0	500
Bürgerbüro	60,9	85,3	0	500
Jugendamt	125	182,0	0	500
Kfz	189	169,0	10	500
Sozialamt	64,2	112,0	0	500

Wie viele Fälle (bspw. Anträge) muss Ihre Behörde durchschnittlich pro Tag bearbeiten? N = 418, N/A = 688.

Veränderung der Fallzahlen. Bezüglich der Veränderung der Fallzahlen zeigt sich eine sehr deutliche Zunahme. Fast alle Behörden verzeichnen eine drastische Zunahme der Fallzahlen (Tabelle A1-31 im Anhang). Im Durchschnitt beklagen 81 Prozent der Befragten eine solche Zunahme, während nur 3,4 Prozent von einer Abnahme sprechen. In der Entwicklung der Fallzahlen gibt es nur marginale Unterschiede zwischen den beiden Ländern (Tabelle A1-32 im Anhang). Nur gut drei Prozent der Ämter verzeichnen eine Abnahme der Fallzahlen. Im Ämtervergleich ist die Zunahme der Fallzahlen in den Ausländerbehörden mit 96 Prozent am drastischsten (Tabelle A1-33 und Abbildung 6). Auch Jugend- und Sozialämter haben eine starke Zunahme zu verzeichnen. In allen anderen Behörden liegt der Anteil derjenigen Ämter, die eine Zunahme zu verzeichnen haben, bei über 68 Prozent.

Abbildung 4: Entwicklung der Fallzahlen



Wie viele Fälle (bspw. Anträge) muss Ihre Behörde durchschnittlich pro Tag bearbeiten? N = 743, N/A = 363.

Eine nennenswerte Abnahme haben hingegen nur ca. neun Prozent der befragten Baubehörden zu verzeichnen. Dies steht wohl etwas in Zusammenhang mit der Veränderung der Planstellen, da es auch hier Jugendämter, Ausländerbehörden und Sozialämter sind, wo Planstellen laut den Befragten am stärksten ausgebaut wurden (Tabelle 2-7).

Bearbeitungsdauer. Um weitere Einblicke in die Belastung der Ämter zu erhalten, wurde gefragt, wie viele Stunden schätzungsweise die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für einen typischen Fall/Antrag in der jeweiligen Behörde umfasst. Dabei wurden Beispiele für jede Behördenart wie folgt gewählt: Ausweis (Bürgerbüro), Aufenthaltsgenehmigung für ausländische Fachkräfte (Ausländerbehörde), Antrag auf Grundsicherung (Sozialamt), Antrag auf Baugenehmigung (Baubehörde), Anmeldung von Kfz (Kfz-Zulassungsstelle), sowie Antrag auf Jugendhilfe (Jugendamt).

Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer eines Antrags über alle Befragten und Behörden hinweg liegt bei 4,9 Stunden (Tabelle A1-34 im Anhang). Mit einer Standardabweichung von 6,4 und der Antwort mit der höchsten Bearbeitungsdauer von 52 Stunden ist hier allerdings eine große Streuung der Antworten zu vermuten

Es lassen sich keine nennenswerten Unterschiede in der Bearbeitungsdauer zwischen den Bundesländern ausmachen (Tabelle A1-35 im Anhang). Demgegenüber beeinflusst die Art der Behörde die durchschnittliche Bearbeitungsdauer natürlich erheblich (Tabelle 2-12). Baubehörden weisen mit 7,2 Stunden die höchste Bearbeitungsdauer auf, dicht gefolgt von Ausländerbehörden mit 7 Stunden und Jugendämtern mit 6,8 Stunden. Zwischen diesen drei Ämtern und den restlichen drei Behördenarten liegt dann eine große Lücke, wobei Kfz-Zulassungsstellen mit 3,9, Sozialämter mit 3,8 und Bürgerbüros mit lediglich 2,9 Stunden folgen.

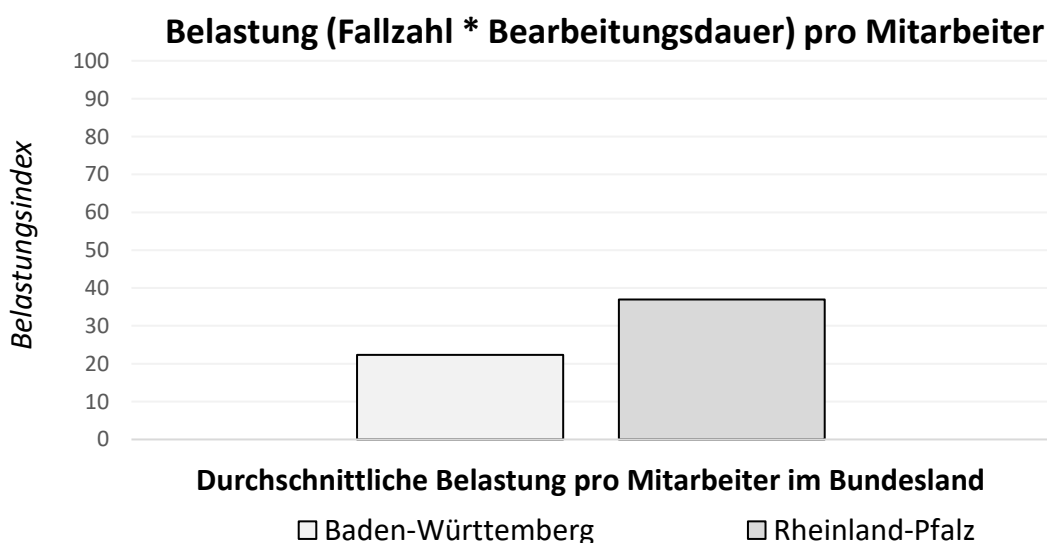
Tabelle 2-12: Bearbeitungsdauer nach Behördenart

Durchschnittliche Bearbeitungsdauer pro Antrag in Stunden	Durchschnitt	Standardabweichung	Minimum	Maximum
Baubehörde	7,2	7,8	0	52
Ausländerbehörde	7,0	7,3	0	33
Jugendamt	6,8	8,1	0	30
Kfz	3,9	6,3	0	33
Sozialamt	3,8	4,1	0	28
Bürgerbüro	2,9	4,4	0	49

Wie viele Stunden umfasst schätzungsweise die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für einen typischen Fall/Antrag in Ihrer Behörde? N = 567, N/A = 539.

Die Fallzahlen eines Amtes und deren Bearbeitungsdauer unterscheiden sich nach Behördenart. Kfz-Zulassungsstellen weisen mit durchschnittlich 189 Fällen pro Tag und 3,9 Stunden Bearbeitungsdauer pro Antrag die meisten Anträge bei gleichzeitig effizienter Bearbeitungsdauer auf. Demgegenüber erhalten Jugendämter und Ausländerbehörden ebenfalls im Schnitt über 100 Anträge pro Tag und wenden mit etwa 7 Stunden auch noch verhältnismäßig viel Zeit für einen Antrag auf. Baubehörden müssen sich durchschnittlich mit nur 32 Anträgen pro Tag auseinandersetzen, wenden aber mit 7,2 Stunden am meisten Zeit pro Antrag auf. Auch Bürgerbüros und Sozialämter haben im Schnitt mit weit unter 100 Fällen pro Tag zu tun und weisen gleichzeitig mit jeweils unter 4 Stunden eine niedrige Bearbeitungsdauer auf. Es wird kein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Fallzahlen und der Bearbeitungsdauer sichtbar. Es zeigt sich aber, dass besonders Jugendämter und Ausländerbehörden eine hohe Anzahl von Fällen bearbeiten, welche Zeit zur Bearbeitung brauchen.

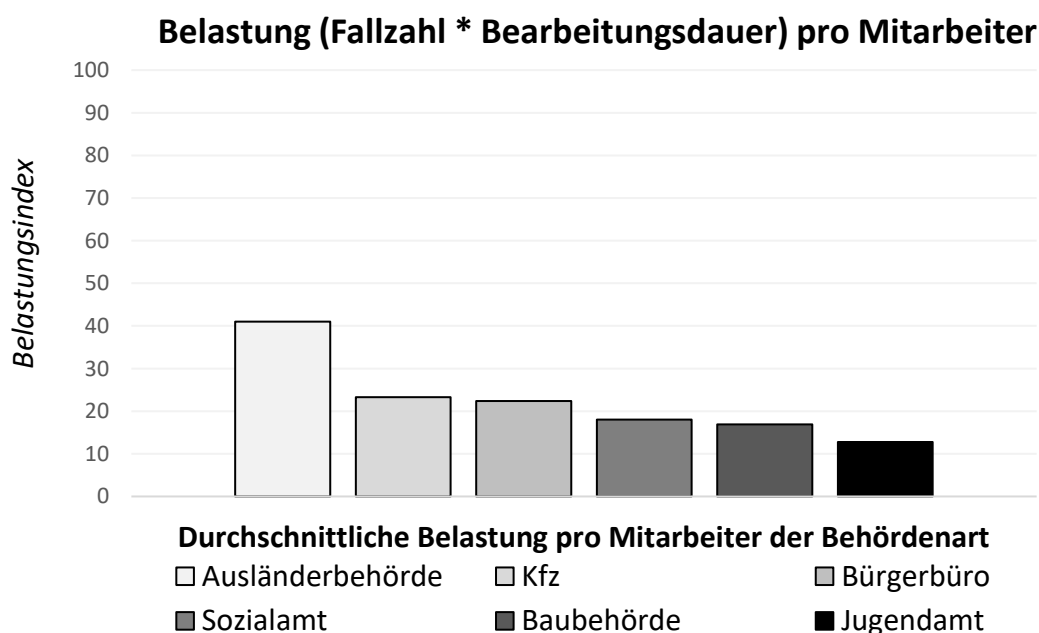
Abbildung 5: Belastung pro Mitarbeiter nach Bundesland



Berechnung der individuellen Belastung (Fallzahl * Bearbeitungsdauer / Anzahl der Mitarbeitenden, die Bürgeranträge beantworten). N = 375, N/A = 731. Hinweis zur mangelnden Belastbarkeit der Zahlen: Bei dieser Berechnung ist zu beachten, dass die Zahl der Antworten mit 375 gering ausfällt.

Wenn man die Fallzahlen in Relation zur Bearbeitungsdauer setzt und auf die Anzahl der Mitarbeitenden, die Bürgeranträge beantworten, herunterrechnet, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Diese Maßzahl der durchschnittlichen Belastung der Mitarbeitenden berücksichtigt sowohl der Anzahl wie auch der Komplexität der Fälle. Diese Maßzahl ist jedoch mit Vorsicht zu interpretieren, da es sich Schätzungen der Befragten handelt. Bei der Bearbeitungsdauer wurde exemplarisch ein typischer Fall der jeweiligen Behörde zugrunde gelegt (siehe S.21). Die Antragsanzahl hingegen umfasst sämtliche Fälle, die die Behörde durchschnittlich pro Tag bearbeiten muss. Dabei können sowohl zeitlich intensivere als auch weniger zeitaufwändige Fälle auftreten. Die Zusammensetzung des Fallvolumens wirkt sich dementsprechend auf die Belastung aus und kann diese je nach Verteilung der Fallarten beeinflussen, was wir in unserer Berechnung nicht berücksichtigen konnten. Außerdem fällt die Zahl der Antworten mit 375 aufgrund fehlender Werte sehr gering aus. Unter Berücksichtigung dieser Limitationen erscheint die Belastung der Mitarbeitenden in Rheinland-Pfalz höher als in Baden-Württemberg (Abbildung 4). Außerdem haben Mitarbeitende in Ausländerbehörden, Kfz-Zulassungsstellen und Bürgerbüros durchschnittlich die größte Last zu tragen (Abbildung 5). Allerdings sind die Unterschiede nach Behördenart nicht belastbar, da die Antwortzahl pro Behördenart bei zwischen 17 (Jugendämter) und 188 (Bürgerbüros) liegt.

Abbildung 6: Belastung pro Mitarbeiter nach Behördenart



*Berechnung der individuellen Belastung (Fallzahl * Bearbeitungsdauer / Anzahl der Mitarbeitenden, die Bürgeranträge beantworten). N = 375, N/A = 731. Hinweis zur mangelnden Belastbarkeit der Zahlen: Bei dieser Berechnung ist zu beachten, dass die Zahl der Antworten mit 375 gering ausfällt.*

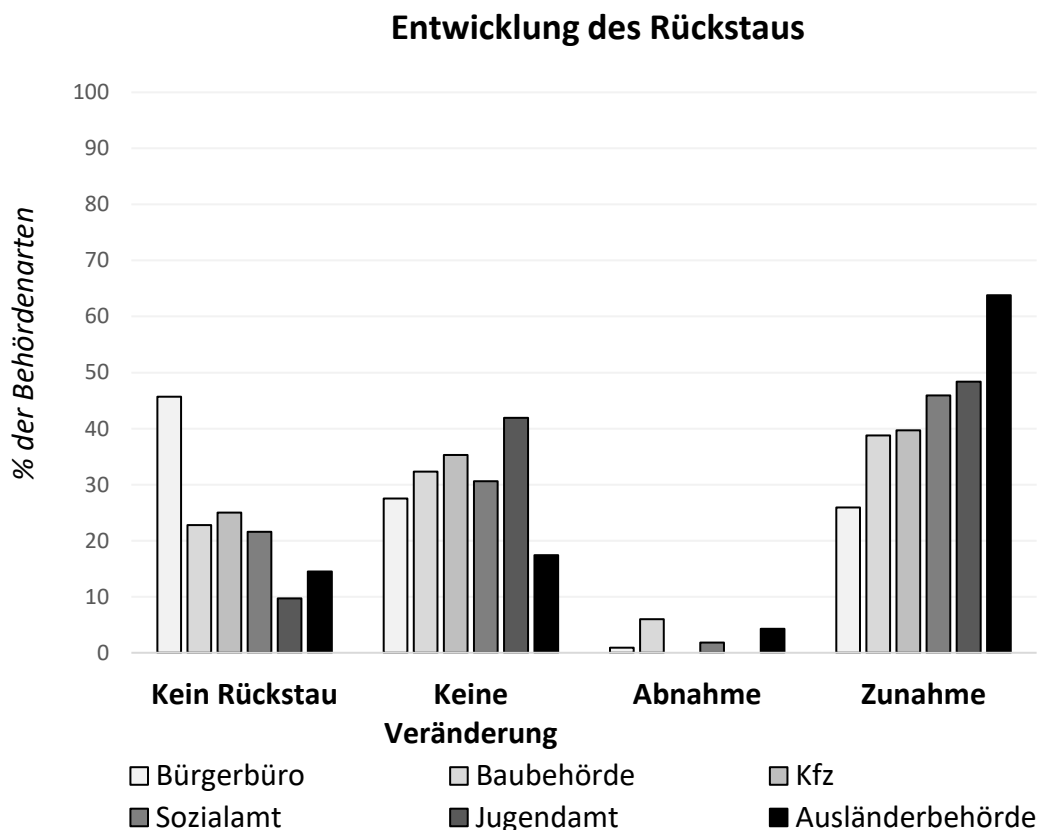
Rückstau. Tabelle A1-36 im Anhang zeigt die wahrgenommene Veränderung des Rückstaus von Fällen, die noch bearbeitet werden müssen. Etwa ein Drittel der Befragten sehen in ihrer Behörde keinen Rückstau von Anträgen und 27,3 Prozent nehmen keine wesentliche Änderung wahr, allerdings verspüren nur drei Prozent eine Abnahme und 37,4 Prozent beobachten eine Zunahme. Dies zeigt, dass es zwar einige Behörden gibt, die nicht mit Rückstau zu kämpfen haben, und sich in vielen

weiteren die Lage zumindest nicht verschlechtert. Allerdings gibt es auch eine beträchtliche Anzahl von Behörden, die eine Zunahme zu verzeichnen haben.

In Rheinland-Pfalz ist der Anteil der Befragten, die eine Zunahme des Rückstaus identifizieren, um 5,5 Prozentpunkte größer als in Baden-Württemberg (Tabelle A1-37 im Anhang). Umgekehrt ist der Anteil an Befragten, die keinen Rückstau wahrnehmen, in Baden-Württemberg um 5,5 Prozentpunkte größer, was darauf schließen lässt, dass die Lage dort zumindest etwas entspannter ist.

Je nach Behördenart zeigen sich große Unterschiede im Rückstau (Tabelle A-38 und Abbildung 7). Ganze 45,7 Prozent der Befragten aus Bürgerbüros haben nicht mit Rückstau zu kämpfen. Im Falle von Ausländerbehörden und Jugendämtern ist dies nur bei 14,5 und 9,7 Prozent der Befragten der Fall. Die restlichen Behörden bewegen sich zwischen 21,6 und 25,0 Prozent. Eine Zunahme des Rückstaus verspüren mit 63,8 Prozent beinahe zwei Drittel der Befragten aus Ausländerbehörden, den niedrigsten Anteil weisen mit 25,9 Prozent Bürgerbüros auf, gefolgt von Baubehörden mit 38,8 Prozent, Kfz-Zulassungsstellen mit 39,7 Prozent, Sozialämtern mit 45,9 Prozent und Jugendämtern mit 48,4 Prozent. Ausländerbehörden und Jugendämter haben demnach am meisten und Bürgerbüros am wenigsten mit Rückstau zu kämpfen. Diese Zahlen spiegeln die bereits oben festgestellte besonders hohe Belastung der Ausländerbehörden und Jugendämter wider.

Abbildung 7: Entwicklung des Rückstaus



Inwiefern gibt es in Ihrer Behörde einen Rückstau an Anträgen? Falls es einen gibt, wie hat er sich in den letzten fünf Jahren entwickelt? N = 732, N/A = 374.

Wahrnehmung der Arbeitsbelastung. Tabelle 2-13 gibt die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung der befragten Behörden wieder. Mehr als 90 Prozent der Befragten stimmen der Aussage grundsätzlich zu, dass Mitarbeitende in ihrer Behörde einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt sind.

Tabelle 2-13: Subjektive Arbeitsbelastung

Hohe Arbeitsbelastung	
Stimme nicht zu	0,8 %
Stimme eher nicht zu	2,2 %
Weder noch	5,2 %
Stimme eher zu	29,2 %
Stimme zu	62,7 %
<i>Summe Zustimmung</i>	91,8 %
<i>Summe Ablehnung</i>	3,0 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Mitarbeitende in unserer Behörde sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.“ N = 833, N/A = 273.

Zwischen den Bundesländern herrschen nur marginale Unterschiede in der wahrgenommenen Arbeitsbelastung (Tabelle A1-39 im Anhang). Auch die Unterscheidung nach Behördenart zeigt keine erkennbaren Muster (Tabelle A1-40 im Anhang). Alle Befragten aus Jugendämtern beklagen eine hohe Arbeitsbelastung, hiervon entfallen jedoch auch über 40 Prozent auf ein etwas abgeschwächtes „Stimme eher zu“. Bei den Ausländerbehörden, den Baubehörden, den Sozialämtern sowie den Kfz-Zulassungsstellen antworteten ebenfalls über 90 Prozent mit starker oder leichter Zustimmung auf die Frage nach einer hohen Arbeitsbelastung, während Bürgerbüros als einzige Behördenart leicht unter dieser Marke liegen.

Tabelle 2-14: Subjektive Arbeitsbelastung nach Gemeindegröße

	Weniger als 10.000 EW	10.000 bis 25.000 EW	25.000 bis 50.000 EW	50.000 bis 100.000 EW	100.000 bis 200.000 EW	200.000 bis 400.000 EW
Arbeitsbelastung						
Stimme nicht zu	0,9 %	0,5 %	1,0 %	1,9 %	0,0 %	0,0 %
Stimme eher nicht zu	2,9 %	2,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Weder noch	5,4 %	5,0 %	8,1 %	3,7 %	0,0 %	0,0 %
Stimme eher zu	29,2 %	32,2 %	18,2 %	29,6 %	33,3 %	75,0 %
Stimme zu	61,6 %	59,8 %	72,7 %	64,8 %	66,7 %	25,0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	90,8 %	92,0 %	90,9 %	94,4 %	100 %	100 %
<i>Summe Ablehnung</i>	3,8 %	3,0 %	1,0 %	1,9 %	0,0 %	0,0 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Mitarbeitende in unserer Behörde sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.“ N = 833, N/A = 273.

Hingegen nehmen sich größere Gemeinden als stärker belastet wahr als kleinere Gemeinden (Tabelle 2-14). Behördenmitarbeitende in größeren Städten geben durchschnittlich eine höhere Belastung an als in kleineren Städten und Gemeinden.

Entwicklung der subjektiven Arbeitsbelastung. Tabelle 2-15 zeigt, dass die Arbeitsbelastung in der Wahrnehmung der Behörden allgemein drastisch zugenommen hat. Eine Zunahme der Arbeitsbelastung identifizieren 92,7 Prozent der Befragten, wohingegen nur 0,8 Prozent eine Abnahme wahrnehmen.

Tabelle 2-15: Veränderung der subjektiven Arbeitsbelastung

Veränderung Arbeitsbelastung	
Abnahme	0,8 %
Keine wesentliche Änderung	6,5 %
Zunahme	92,7 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Mitarbeitende in unserer Behörde sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.“ N = 770, N/A = 336.

Es sieht sogar kein einziger der Befragten aus Rheinland-Pfalz eine Abnahme der Arbeitsbelastung. Ansonsten sind jedoch keine bedeutenden Unterschiede zwischen den Bundesländern zu erkennen (Tabelle A1-41 im Anhang). Auch nach Behördenart unterscheidet sich die wahrgenommene Arbeitsbelastung nicht systematisch. Mehr als 90 Prozent der Befragten jedes Behördentyps nehmen eine Zunahme der Arbeitsbelastung wahr (Tabelle A1-42 im Anhang).

Subjektive Leistungsfähigkeit. Tabelle A1-43 im Anhang bildet die wahrgenommene Veränderung der Leistungsfähigkeit der Ämter ab. Etwas weniger als ein Drittel der Befragten beobachtet eine Abnahme der Leistungsfähigkeit, ca. 40 Prozent sehen keine wesentliche Änderung, während immerhin fast 29 Prozent eine Zunahme identifizieren. Diese Ergebnisse deuten nicht auf eine systematische Veränderung der Selbsteinschätzung der Behörden ihrer Leistungsfähigkeit hin.

Tabelle 2-16: Veränderung subjektiven Leistungsfähigkeit nach Behördenart

	Bürger- büro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Bau- behörde	Kfz	Jugend- amt
Veränderung Leistungsfähigkeit						
Abnahme	26,3 %	33,8 %	25,0 %	33,3 %	30,4 %	34,4 %
Keine wesentliche Änderung	44,0 %	39,2 %	58,3 %	37,6 %	40,6 %	46,9 %
Zunahme	29,7 %	27,0 %	16,7 %	29,1 %	29,0 %	18,8 %

Hat sich die Leistungsfähigkeit Ihrer Behörde Ihrer Einschätzung nach in den letzten fünf Jahren verändert? N = 748, N/A = 358.

Zwischen den Bundesländern sind auch hier keine bedeutenden Unterschiede zu verzeichnen (Tabelle A1-44 im Anhang). Befragte aus Sozialämtern und

Jugendämtern verspüren jedoch erheblich seltener eine Zunahme der Leistungsfähigkeit, wobei Befragte in Jugendämtern mit 34,4 Prozent am häufigsten eine Abnahme beobachten (Tabelle 2-16). Sozialämter haben mit 58,3 Prozent den größten Anteil an Befragten, die „keine wesentliche Änderung“ verzeichnen.

2.4 Zusammenfassung: überlastete Behörden?

Die vorhandenen Personalkapazitäten (Bürgeranträge bearbeitende Mitarbeitende sowie Planstellen) unterscheiden sich stark zwischen den Behörden und erscheinen knapper in Baden-Württemberg als in Rheinland-Pfalz. Die Anzahl der Planstellen hat tendenziell insbesondere in Rheinland-Pfalz und in Jugendämtern, Ausländerbehörden und Sozialämtern zugenommen. In der Regel ist nur eine Minderheit dieser Stellen befristet, und dieser Anteil nimmt eher ab als zu. Die Personalsituation wird von den Behörden sehr unterschiedlich und nicht eindeutig negativ bewertet: In Jugendämtern, mittelgroßen Städten und kreisfreien Städten am schlechtesten, in Bürgerbüros sowie Gemeinden am optimistischsten. Die Behörden in beiden Bundesländern leiden jedoch durchgehend unter einem enormen Fachkräftemangel, von dem besonders Jugend- und Sozialämter sowie mittlere und größere Städte betroffen sind.

Auch die objektive Arbeitsbelastung (Fallzahlen pro Personal, Bearbeitungsdauer, Rückstau) variiert stark zwischen den Behörden. Die Anzahl der von den Behörden zu bearbeitenden Fälle hat in den letzten fünf Jahren durchgehend zugenommen, insbesondere in Ausländerbehörden, Jugend- und Sozialämtern. Behörden in Rheinland-Pfalz bearbeiten durchschnittlich mehr Fälle als Behörden in Baden-Württemberg. Insbesondere Kfz-Ämter, Jugendämter und Ausländerbehörden bewältigen hohe Fallzahlen. Besonders in Jugendämtern müssen viele Fälle von wenig Personal bearbeitet werden, aber auch in Kfz-Zulassungsstellen, Ausländerbehörden und Sozialämtern. Diese Überlastung ist in Baden-Württemberg deutlich ausgeprägter als in Rheinland-Pfalz. Mitarbeitende in Bürgerbüros haben tendenziell die niedrigsten Fallzahlen zu bearbeiten. Die notwendige Bearbeitungsdauer für Fälle ist in Baubehörden, Ausländer- und Jugendämtern besonders hoch und in Kfz-Ämtern, Sozialämtern und besonders Bürgerbüros deutlich niedriger. Besonders Jugendämter und Ausländerbehörden bearbeiten eine hohe Anzahl von Fällen, welche Zeit zur Bearbeitung brauchen. Demgegenüber können Bürgerbüros und Kfz-Ämter Anträge effizienter bearbeiten.

Berücksichtigt man sowohl die Anzahl wie auch die Komplexität (Bearbeitungsdauer) der Fälle, erscheint die durchschnittliche Belastung der Mitarbeitenden besonders hoch in Ausländerbehörden, mit etwas Abstand gefolgt von Kfz-Zulassungsstellen und Bürgerbüros—jedoch ist diese Maßzahl für durchschnittliche Belastung aufgrund niedriger Fallzahlen mit Vorsicht zu interpretieren. Mitarbeitende in Rheinland-Pfalz erfahren im Durchschnitt eine höhere Arbeitsbelastung (Anzahl und Komplexität der Fälle) als in Baden-Württemberg. Ein sich aus diesen Entwicklungen ergebender steigender Rückstau von Fällen zeigt sich in mehr als einem Drittel der befragten Behörden, leicht stärker in Rheinland-Pfalz und insbesondere in Ausländerbehörden, sowie Jugend- und Sozialämtern, aber weniger in Bürgerbüros.

Die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung in den Behörden ist allgemein sehr hoch—unabhängig vom Bundesland oder der Art der Behörde, und in größeren Gemeinden stärker als in kleineren Gemeinden. In praktisch allen befragten Behörden

hat diese Arbeitsbelastung zudem in den letzten fünf Jahren deutlich zugenommen. Demgegenüber zeigt sich keine systematische Veränderung der Selbsteinschätzung der Behörden ihrer Leistungsfähigkeit—diese hat sich unabhängig vom Bundesland in einem Drittel der Fälle verschlechtert und in einem weiteren Drittel verbessert. Sozialämter und Jugendämter verspüren jedoch erheblich seltener eine Zunahme der Leistungsfähigkeit als die restlichen Behörden.

Zusammenfassend zeigt sich deutlich, dass die Behörden in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, insbesondere Jugend- und Sozialämter in mittleren und großen Städten, unter einem Fachkräftemangel leiden. Auch wenn sich die Personalkapazitäten im Durchschnitt nicht deutlich erkennbar verschlechtert haben, hat gleichzeitig die objektive Arbeitsbelastung der Behörden deutlich zugenommen, was teilweise einen wachsenden Rückstau von Anträgen zur Folge hat. Alle Behörden erleben ihre Arbeitsbelastung subjektiv als sehr hoch. Insbesondere Ausländerbehörden und Sozialämter sind überlastet: sie sind objektiv einer hohen und steigenden Arbeitsbelastung bei gleichzeitigen Kapazitätsgrenzen ausgesetzt. Die Entwicklung der Kapazitäten zeigt sich weniger dramatisch in Baubehörden, Bürgerbüros und Kfz-Zulassungsstellen, auch wenn Mitarbeitende in letzteren beiden Behördenarten durchschnittlich hoch belastet sind (Komplexität und Anzahl Fälle pro Mitarbeiter). Mitarbeitende in Jugendämtern sind zwar durchschnittlich weniger stark belastet (Komplexität und Anzahl Fälle pro Mitarbeiter), aber dafür besonders stark von Fachkräftemangel, Befristung und hohen und steigenden Fallzahlen betroffen. Personalknappheit und Überlastung sind in den Behörden in Baden-Württemberg etwas ausgeprägter als in Rheinland-Pfalz.

3 Ursachen

Im Folgenden wird auf die Ursachen für eine mögliche Überlastung der Ämter eingegangen, wie die Befragten sie wahrnehmen. Wir gehen zunächst auf die Ursachen für die Personalsituation und dann auf die Ursachen für die Arbeitsbelastung ein. Der Digitalisierung der Verwaltung widmen wir einen separaten Unterabschnitt, da diese sowohl als Ursache wie auch als mögliche Lösung für eine Verwaltungsüberlastung wahrgenommen wird.

3.1 Ursachen der Personalsituation

Ursachen für eine Verschlechterung der Personalsituation. Knapp 95 Prozent der Befragten geben verschiedene Gründe für eine Verschlechterung der Personalsituation an (Tabelle 3-1 und Abbildung 8). Vier Hauptursachen für eine sich verschlechternde Personalsituation in der öffentlichen Verwaltung werden genannt: der Fachkräftemangel, gestiegene Anforderungen, eine unattraktive Entlohnung, und die Überlastung der Beschäftigten. Mit großem Abstand wird dann auch die fehlende Digitalisierung als ein weiterer Grund gesehen. Unattraktive Arbeitsbedingungen, eine unzureichende Einarbeitung, sowie Verrentung folgen dann mit ein wenig Abstand. Die Corona-Pandemie sowie Budgetkürzungen werden auch genannt, spielen aber eine eher untergeordnete Rolle.

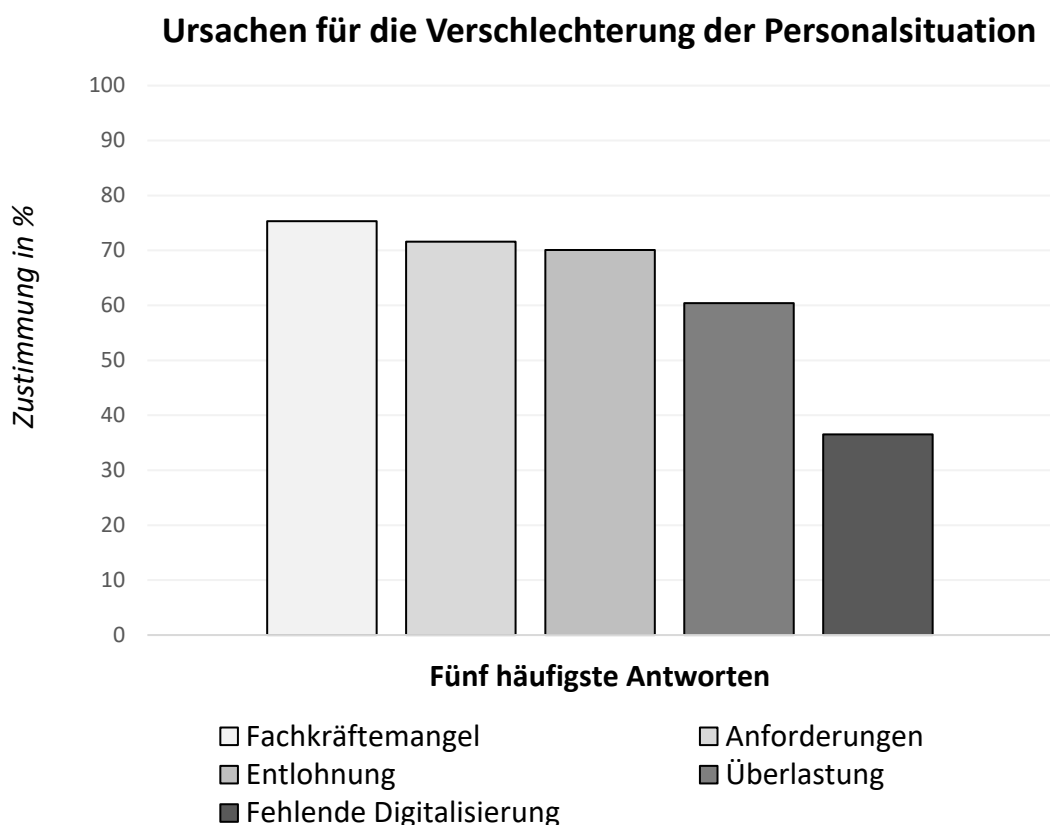
Tabelle 3-1: Ursachen Verschlechterung der Personalsituation

Ursachen	
Fachkräftemangel	75,3 %
Gestiegene Anforderungen	71,6 %
Unattraktive Entlohnung	70,1 %
Überlastung	60,4 %
Fehlende Digitalisierung	36,5 %
Unattraktive Arbeitsbedingungen	21,8 %
Unzureichende Einarbeitung	20,2 %
Verrentung	16,7 %
Corona-Pandemie	8,6 %
Budgetkürzung	8,0 %
Keine Verschlechterung	5,1 %
Sonstige	4,0 %

Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Verschlechterung der Personalsituation in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich). N (Antworten) = 3306, N (Teilnehmende) = 823, N/A = 283.

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich.

Abbildung 8: Top 5 Ursachen für Verschlechterung der Personalsituation



Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Verschlechterung der Personalsituation in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich). Fünf häufigste Antworten. N (Antworten) = 3306, N (Teilnehmende) = 823, N/A = 283.

Eine Differenzierung zwischen den beiden Bundesländern zeigt keine nennenswerten Unterschiede (Tabelle A2-1 im Anhang). Auch zwischen den befragten Ämtern lassen sich keine großen Unterschiede in der Benennung von Ursachen für die Personalsituation feststellen (Tabelle A2-2 im Anhang). In allen Ämtern sind der Fachkräftemangel, sowie gestiegene Anforderungen und eine unattraktive Entlohnung die am häufigsten genannte Gründe für eine sich verschlechternde Personalsituation, gefolgt von einer Überlastung. Unzureichende Einarbeitung hat in der Ausländerbehörde mit 37,1 Prozent im Vergleich zu den anderen Ämtern einen besonders hohen Anteil. Vom Fachkräftemangel sind Jugendämter mit 90,9 Prozent besonders betroffen. Die Entlohnung wird in Baubehörden besonders als Problem angesehen, während unattraktive Arbeitsbedingungen in Ausländerbehörden besonders oft genannt werden.

Ursachen für eine Verbesserung der Personalsituation. Knapp drei Viertel der Befragten identifizieren allerdings auch einige Gründe, die zu einer Verbesserung der Personalsituation geführt haben (Tabelle 3-2). Am häufigsten wird mit knapp 43 Prozent der Befragten die Digitalisierung genannt. Aber auch neue Konzepte, Umstrukturierungen und Fortbildungen haben laut jeweils gut einem Drittel der Befragten zu einer Verbesserung der Situation beigetragen. Knapp ein Viertel der Befragten sagt, dass eine Verjüngung die Situation verbessert hat.

Tabelle 3-2: Ursachen Verbesserung Personalsituation

Ursachen	
Digitalisierung	42,8 %
Neue Konzepte	37,6 %
Umstrukturierungen	36,6 %
Fortbildungen	34,3 %
Keine Verbesserung	25,3 %
Verjüngung	24,8 %
Sonstige	7,4 %

Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Verbesserung der Personalsituation in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich). N (Antworten) = 1601, N (Teilnehmende) = 767, N/A = 393.

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich.

Auch bei dieser Frage gibt es nur sehr geringe Unterschiede zwischen den Bundesländern (Tabelle A2-3 im Anhang).

Im Behördenvergleich fällt auf, dass Umstrukturierungen in Jugendämtern und Ausländerbehörden von gut der Hälfte der Befragten als Ursache für eine Verbesserung der Personalsituation genannt wurden (Tabelle 3-3). Auch Fortbildungen waren in Jugendämtern besonders erfolgreich. Eine Verjüngung des Personals trug in Bau- und Ausländerbehörden besonders zum Erfolg bei, und Digitalisierung leistete in Jugendämtern und Ausländerbehörden den relativ stärksten Beitrag. Auch neue Konzepte waren in Jugendämtern und Ausländerbehörden am erfolgreichsten.

Tabelle 3-3: Verbesserung Personalsituation nach Behördenart

	Bürger- büro	Ausländer- behörde	Sozial- amt	Bau- behörde	Kfz	Jugendamt
Digitalisierung						
Keine Verbesserung	24,2 %	12,5 %	24,3 %	25,9 %	26,5 %	22,6 %
Umstrukturierungen	35,4 %	47,2 %	36,0 %	39,5 %	37,8 %	51,6 %
Fortbildungen	36,9 %	38,9 %	36,0 %	29,2 %	33,8 %	45,2 %
Verjüngung	23,3 %	27,8 %	24,3 %	31,3 %	16,2 %	16,1 %
Digitalisierung	44,5 %	50,0 %	43,2 %	41,1 %	41,2 %	51,6 %
Neue Konzepte	37,8 %	43,1 %	39,6 %	34,6 %	38,2 %	58,1 %
Sonstige	4,7 %	9,7 %	11,7 %	11,11 %	13,2 %	16,1 %

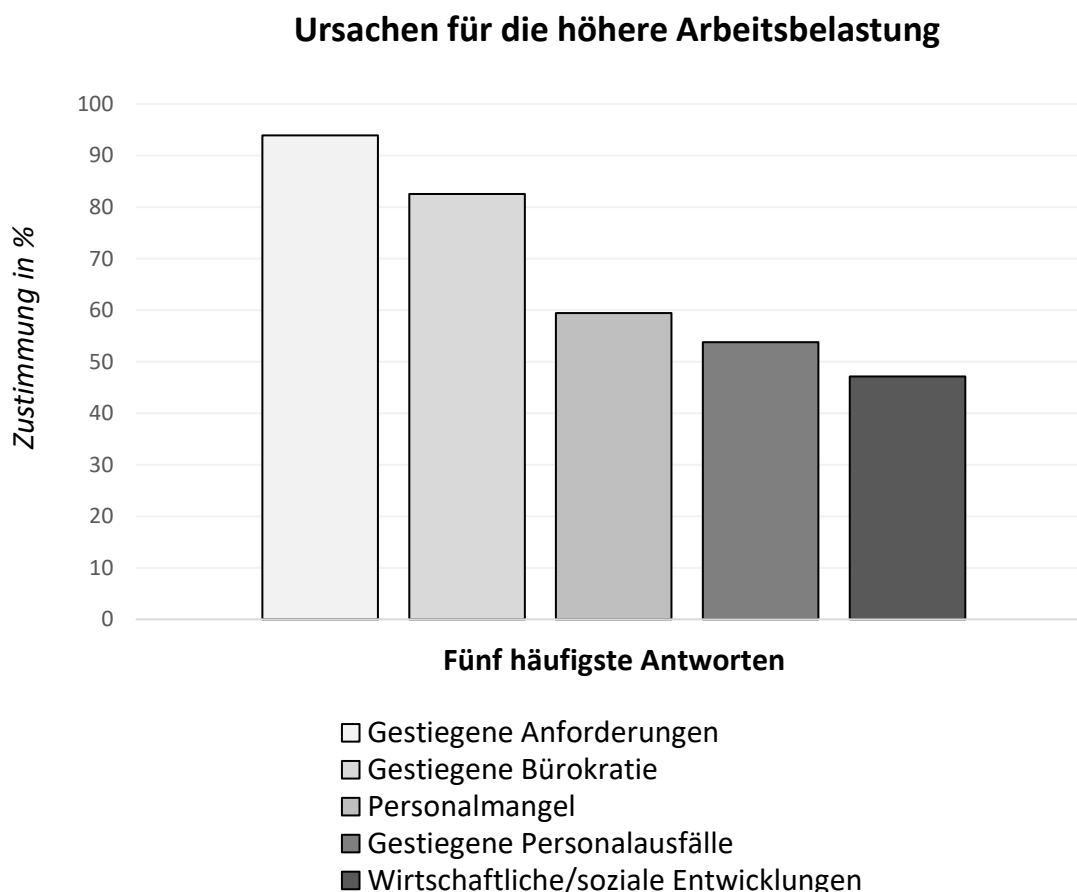
Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Verbesserung der Personalsituation in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich). N (Antworten) = 1601, N (Teilnehmende) = 767, N/A = 393.

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich.

3.2 Ursachen der Arbeitsbelastung

Ursachen für eine gestiegene Arbeitsbelastung. Tabelle 3-4 und Abbildung 9 zeigen die von den Befragten genannten Ursachen für eine mögliche gestiegene Arbeitsbelastung. Gestiegene Anforderungen bei der Tätigkeit sowie mehr Bürokratie sind mit rund 94, bzw. 83 Prozent die mit Abstand am häufigsten genannten Ursachen für eine gestiegene Arbeitsbelastung. Danach folgen mit Personalmangel und gestiegenen Personalausfällen zwei dem Personalmanagement zuzuordnenden Ursachen, auf die sich jeweils über die Hälfte der Befragten festlegt. Die wirtschaftlichen bzw. sozialen Entwicklungen sind mit 47 Prozent ein ebenfalls nicht unwichtiger Faktor. Dazu zählen beispielsweise eine höhere Anzahl an Geflüchteten sowie die Corona-Pandemie. Mehr als ein Drittel der Befragten nennt außerdem Anfeindungen und Schuldzuweisungen, sowie eine mangelnde Berücksichtigung durch politische Entscheidungsträger ebenfalls als Ursachen für eine gestiegene Arbeitsbelastung. Verwaltungsreformen wie Umstrukturierungen und Sparmaßnahmen werden von jeweils ca. 23 Prozent der Befragten als Ursache für Arbeitsbelastung genannt, während lediglich gut elf Prozent eine mangelnde Ausstattung bezüglich beispielsweise Technik oder Dienstwagen bemängeln.

Abbildung 9: Top 5 Ursachen für höhere Arbeitsbelastung



Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Zunahme der Arbeitsbelastung in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich). Häufigste fünf Antworten. N (Antworten) = 3908, N (Teilnehmende) = 753, N/A = 353.

Tabelle 3-4: Ursachen höhere Arbeitsbelastung

Ursachen	
Gestiegene Anforderungen	93,9 %
Gestiegene Bürokratie	82,5 %
Personalmangel	59,4 %
Gestiegene Personalausfälle	53,8 %
Wirtschaftliche/soziale Entwicklungen	47,1 %
Anfeindungen/Schuldzuweisungen	35,9 %
Mangelnde Berücksichtigung in der Politik	33,7 %
Mangelnde Digitalisierung	30,2 %
Zunehmende Digitalisierung	23,1 %
Sparmaßnahmen	23,0 %
Reformen	22,6 %
Mangelnde/Ungenügende Ausstattung	11,2 %
Sonstige	2,8 %

Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Zunahme der Arbeitsbelastung in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich), N (Antworten) = 3908, N (Teilnehmende) = 753, N/A = 353.

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich.

In beiden Bundesländern ist die Verteilung der Ursachen recht ähnlich (Tabelle A2-4 im Anhang). Lediglich die wirtschaftlichen und soziale Entwicklungen haben in Baden-Württemberg eine größere Rolle gespielt als in Rheinland-Pfalz. Außerdem wird eine mangelnde Berücksichtigung durch die Politik hier ernster gesehen. Rheinland-Pfalz hingegen scheint von Personalmangel und -ausfällen stärker betroffen als das Nachbarland.

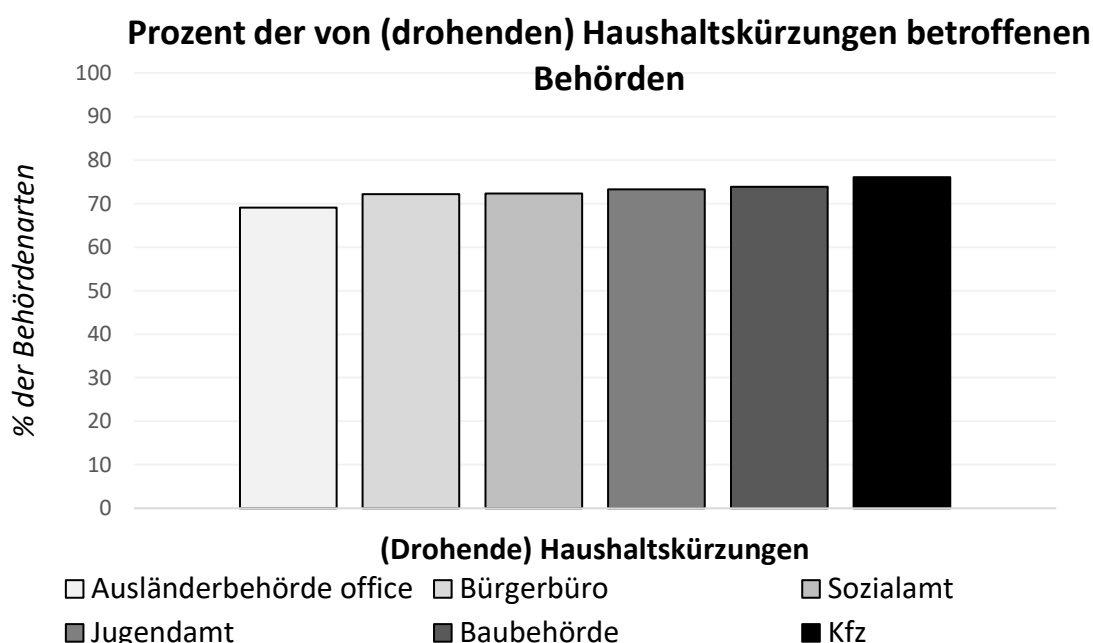
Auch zwischen Behördenarten werden die Ursachen für die Arbeitsbelastung grundsätzlich recht ähnlich gesehen (Tabelle A2-5 im Anhang). Sparmaßnahmen spielen in Ausländerbehörden eine geringere Rolle als in anderen Ämtern. Jugendämter sind häufiger von ungenügender Ausstattung betroffen als andere Behördenarten. Bürgerbüros sind von Personalmangel am wenigsten betroffen. Wirtschaftliche und soziale Entwicklungen betreffen Sozialämter und Ausländerbehörden besonders stark. Ausländerbehörden beklagen sich am stärksten über mangelnde Berücksichtigung durch die Politik. Zusammen mit Jugendämtern sind sie es auch, die besonders mit Anfeindungen zu kämpfen haben.

Einfluss der Haushaltslage. Einen weiteren Hinweis auf die Ursachen der Arbeitsbelastung in den Ämtern liefert Tabelle A2-6 im Anhang mit der Frage, inwiefern die aktuelle Haushaltslage Einfluss auf die Ressourcen der jeweiligen Behörde hat. Eine große Mehrheit der Befragten gibt mit jeweils rund 37 Prozent an, dass Kürzungen entweder drohen oder bereits beschlossen wurden.

Tabelle A2-7 im Anhang suggeriert, dass die Haushaltslage in Rheinland-Pfalz leicht angespannter ist als in Baden-Württemberg. In Baden-Württemberg ist der Anteil derjenigen Befragten höher die angeben, dass Kürzungen drohen, während der Anteil derjenigen Befragten, die angeben, dass Kürzungen bereits beschlossen wurden, in Rheinland-Pfalz höher ist.

Im Behördenvergleich (Tabelle A2-8 und Abbildung 10) gibt im Jugendamt mit 50 Prozent mit Abstand der höchste Anteil der Befragten an, dass Kürzungen drohen. Dafür geben in Kfz-Stellen, Sozialämtern und Baubehörden die meisten Befragten an, dass Kürzungen bereits beschlossen wurden. Insgesamt scheinen Ausländerbehörden am wenigsten, und Kfz-Zulassungsstellen am häufigsten von drohenden oder beschlossenen Budgetkürzungen betroffen zu sein.

Abbildung 10: Prozent der von (drohenden) Haushaltskürzungen betroffenen Behörden



Inwiefern hat die aktuelle Haushaltslage Einfluss auf die Ressourcen Ihrer Behörde? N = 705, N/A = 401.

3.3 Digitalisierung

In Tabelle 3-4 zeigt sich, dass Digitalisierung als zweischneidiges Schwert gesehen wird. Einerseits geben 30 Prozent der Befragten an, dass mangelnde Digitalisierung zur Arbeitsbelastung beiträgt. Andererseits geben 23 Prozent an, dass zunehmende Digitalisierung auch zu einer Zunahme der Arbeitsbelastung geführt hat, beispielsweise durch erhöhten Fortbildungsbedarf. Die Rolle der Digitalisierung für die Verwaltungsüberlastung wird also kontrovers wahrgenommen.

Digitalisierungsgrad. Tabellen A2-9 und A2-10 im Anhang, sowie Abbildungen 11 und 12 zeigt den aktuellen Stand der Digitalisierung verschiedener Prozesse und Dienstleistungen in den Ämtern auf. Wir betrachten eine Dienstleistung oder einen Prozess als digitalisiert, wenn diese(r) elektronisch durchgeführt oder bereitgestellt

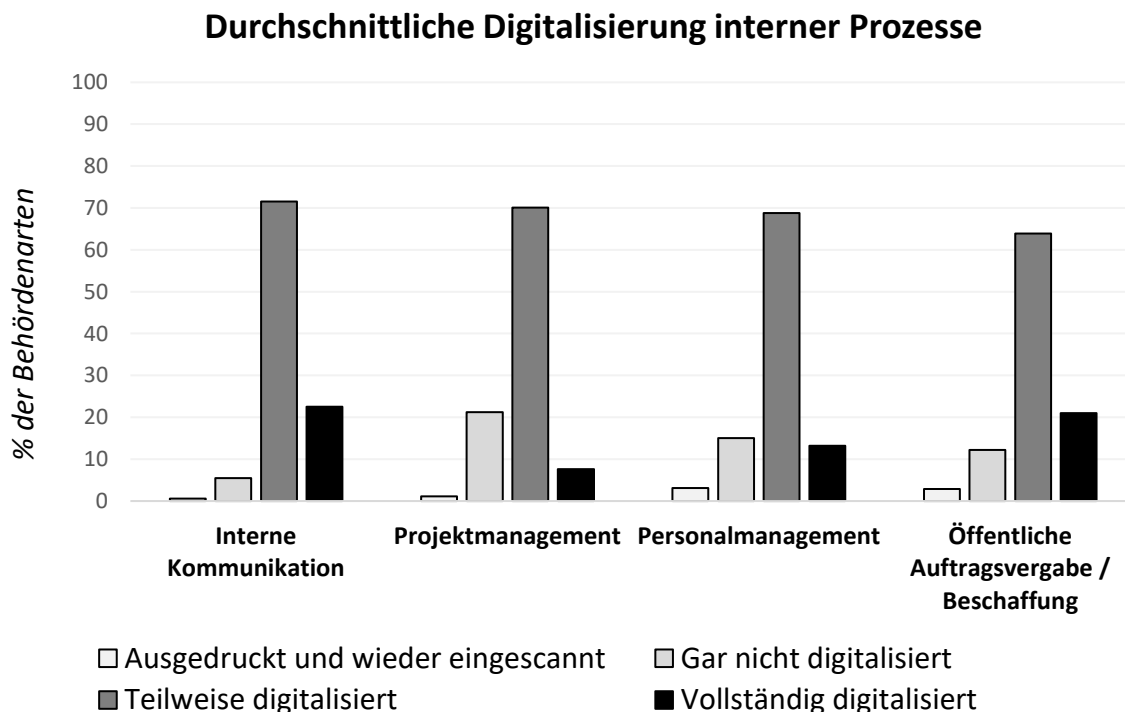
wird, beispielsweise auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. Das Ausdrucken und Wiedereinscannen von Dokumenten zählt nicht als Digitalisierung. Die Zahlen geben den Anteil der Verwaltungsleistungen an, die gar nicht digitalisiert sind, im Vergleich zu denen, die zumindest teilweise oder vollständig digitalisiert sind.

Insgesamt sind alle Dienstleistungen durchschnittlich zumindest teilweise digitalisiert. Besonders interne Prozesse wie Urlaubsplanung, interne Kommunikation, Buchführung, Beschaffung, Dokumentation und Personalmanagement sind überwiegend zumindest teilweise digitalisiert. Dennoch gibt bis zu einem Fünftel der Befragten an, dass auch diese internen Prozesse bei ihnen gar nicht digitalisiert sind. Verwaltungsleistungen mit Außenkontakt, wie Kommunikation mit der Bevölkerung beispielsweise zu Auskünften oder Beratung, Anträge, sowie die Terminvergabe sind durchschnittlich weniger oft digitalisiert. So geben knapp 41 Prozent der Befragten an, dass die Terminvergabe in ihren Ämtern gar nicht digitalisiert ist.

Zwischen den Bundesländern gibt es nur wenige Unterschiede (Tabellen A2-11 und A2-12). Allerdings hinkt Rheinland-Pfalz beispielsweise in der Digitalisierung von Terminvergabe, Urlaubsplanung, Buchführung und Beschaffung etwas hinterher, ist Baden-Württemberg aber in der Digitalisierung von Dokumentation etwas voraus.

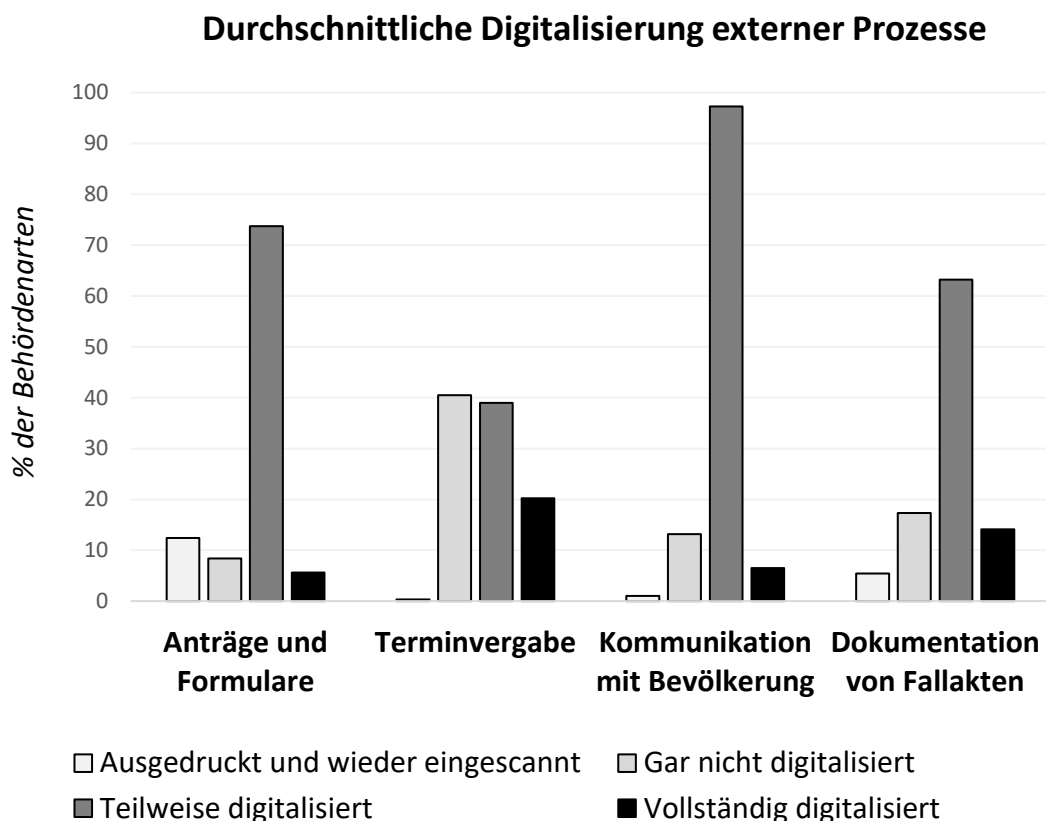
Im Vergleich der Ämter (Tabellen A2-13 und A2-14 im Anhang) zeigt sich zwar, dass das Digitalisierungsniveau der einzelnen Verwaltungsleistungen zwischen den Behörden schwankt; allerdings bewegen sich diese im Durchschnitt auf einem recht ähnlichen Niveau.

Abbildung 11: Durchschnittliche Digitalisierung interner Prozesse



Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. N = 727, N/A = 379.

Abbildung 12: Durchschnittliche Digitalisierung externer Prozesse



Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. N = 727, N/A = 379.

3.4 Zusammenfassung: welche Ursachen für die Überlastung?

Die öffentliche Verwaltung steht unter hohem Druck aufgrund wirtschaftlicher und sozialer Entwicklungen und steigender Anforderungen. Als die vier Hauptursachen für eine sich verschlechternde Personalsituation in der öffentlichen Verwaltung werden der Fachkräftemangel, eine unattraktive Entlohnung, gestiegene Anforderungen und die Überlastung der Beschäftigten gesehen. Demgegenüber können besonders in Jugendämtern und Ausländerbehörden die Digitalisierung, neue Konzepte, Umstrukturierungen und Fortbildungen zu einer Verbesserung der Personalsituation beitragen. Als Hauptursachen für die gestiegene Arbeitsbelastung gelten allgemein gestiegene Anforderungen bei der Tätigkeit sowie mehr Bürokratie. Auch der Personalmangel, gestiegene Personalausfälle und wirtschaftliche und soziale Entwicklungen wie die Corona-Pandemie trugen zur erhöhten Behördenbelastung bei. Jugendämter sind häufiger von ungenügender Ausstattung betroffen als andere Behördenarten.

Die Behörden sind breit von der Haushaltskrise betroffen, was ihre bestehende Belastung wahrscheinlich noch verstärkt. Rund drei Viertel der Behörden und insbesondere Kfz-Ämter sind von erfolgten oder drohenden Budgetkürzungen betroffen.

Die Digitalisierung der Prozesse und Dienstleistungen in den Behörden ist zwar insbesondere bei internen Prozessen überwiegend vorhanden, aber speziell bei den Verwaltungsleistungen mit Außenkontakt noch ausbaufähig. Interne Prozesse wie Urlaubsplanung, interne Kommunikation, Buchführung, Beschaffung, Dokumentation und Personalmanagement sind überwiegend zumindest teilweise digitalisiert—je nach Prozess durchschnittlich in zwischen 77 und 94 Prozent der Behörden. Verwaltungsleistungen mit Außenkontakt wie die Kommunikation mit der Bevölkerung, Anträge, und die Terminvergabe sind seltener mindestens teilweise digitalisiert, nämlich in durchschnittlich zwischen 59 (Terminvergabe) und 86 (Kommunikation) Prozent der befragten Behörden. Der Digitalisierungsgrad variiert nicht systematisch zwischen Behörden und ist nur leicht niedriger in Rheinland-Pfalz. Die Digitalisierung wird sowohl als Ursache wie auch als Lösung für die Verwaltungsüberlastung wahrgenommen.

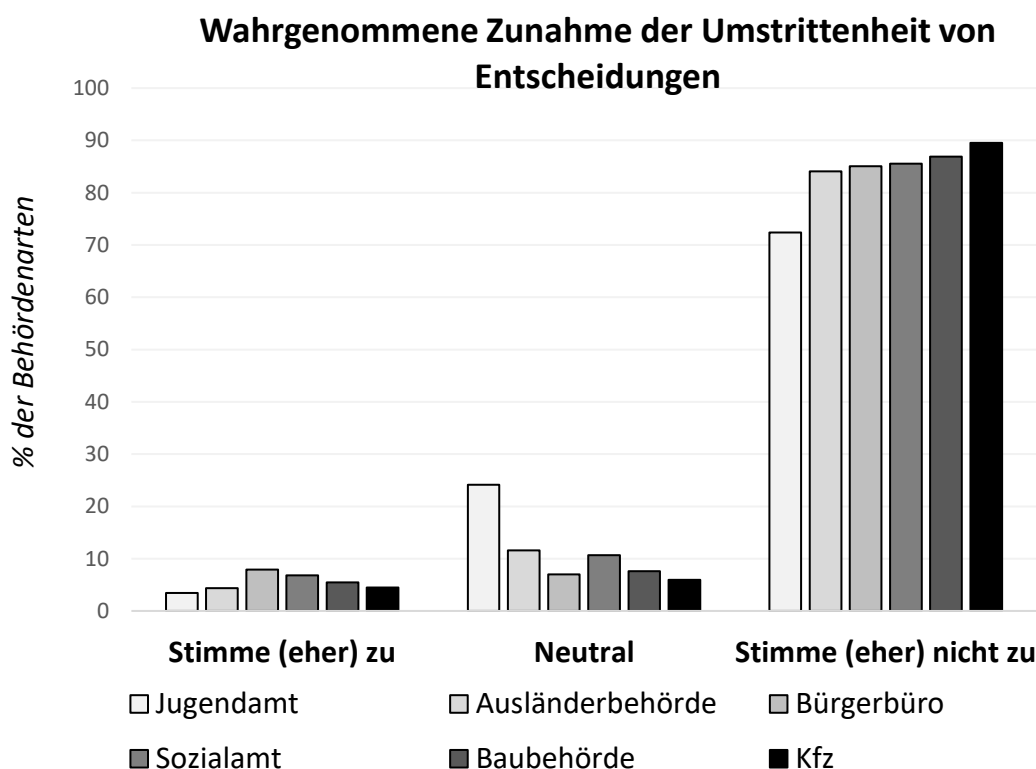
4 Auswirkungen und Bewältigungsstrategien

Im Folgenden widmen wir uns den möglichen Auswirkungen einer Verwaltungsüberlastung auf die Begegnungen der Verwaltung mit der Bevölkerung. Wir präsentieren zudem die Bewältigungsstrategien, welche die Behörden und die darin arbeitenden Individuen anwenden, um mit der Arbeitsbelastung umzugehen. Abschließend diskutieren wir den politischen Handlungsbedarf, welchen die Befragten in ihren Behörden sehen.

4.1 Auswirkungen auf die Interaktionen mit der Bevölkerung

Umstrittenheit von Verwaltungsentscheidungen. Tabelle A3-1 im Anhang und Abbildung 13 zeigen die Zustimmung der Befragten zu der Aussage, dass Entscheidungen ihrer Behörde von den Bürgerinnen und Bürgern öfter als früher infrage gestellt werden.

Abbildung 13: Wahrgenommene Zunahme der Umstrittenheit von Entscheidungen



Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Entscheidungen unserer Behörde werden von den Bürgerinnen und Bürgern öfter als früher infrage gestellt.“ N = 724, N/A = 382.

Gut 83 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage eher oder vollends zu. Weitere knappe zehn Prozent sind unschlüssig. Die Umstrittenheit von Verwaltungsentscheidungen hat demnach zugenommen. Bei der Umstrittenheit der Verwaltungsentscheidungen sind keine merklichen Unterschiede zwischen den zwei

Bundesländern zu verzeichnen (Tabelle A3-2 im Anhang). Gleiches gilt für die Differenzierung nach Behördenart (Tabelle A3-3 im Anhang). Jugendämter scheinen allerdings am wenigsten betroffen.

Anfeindungen. Tabelle A3-4 im Anhang gibt wieder, wie oft Mitarbeitende in der befragten Behörde schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-Anfeindungen oder Übergriffen bei Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind. Die Anteile der Befragten an den zwei „Extremen“, die entweder nie oder täglich hiermit konfrontiert sind, sind mit 5,7 und 3,2 Prozent sehr niedrig. Demgegenüber ist der Anteil derjenigen Mitarbeitenden, die in ihrer Behörde Anfeindungen oder Angriffe mitbekommen, insgesamt sehr hoch. Etwa ein Drittel sieht sich mindestens einmal jährlich Anfeindungen ausgesetzt, bei 41,6 Prozent trifft dies mindestens einmal monatlich und bei immerhin 16,0 Prozent sogar wöchentlich zu.

Befragte aus Rheinland-Pfalz haben etwas häufiger mit Anfeindungen zu kämpfen: der Anteil derer, die monatlich, wöchentlich und täglich damit konfrontiert sind, liegt jeweils ein paar Prozentpunkte und insgesamt gut zehn Prozent höher (Tabelle 4-1).

Tabelle 4-1: Anfeindungen nach Bundesland

Anfeindungen und Übergriffe	BW	RLP
Nie	5,7 %	5,8 %
Mindestens 1x/Jahr	36,5 %	23,8 %
Mindestens 1x/Monat	40,6 %	44,8 %
Mindestens 1x/Woche	14,9 %	19,8 %
Täglich	2,4 %	5,8 %
<i>Summe >=1x Monat</i>	57,9 %	70,4 %

Wie oft sind Mitarbeitende Ihrer Behörde schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-Anfeindungen oder Übergriffen bei Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt? N=717, N/A=382

Befragte aus Jugendämtern, Kfz-Zulassungsstellen, sowie Ausländerbehörden scheinen hierbei auffällig häufig mit Anfeindungen, die mindestens einmal pro Monat oder häufiger vorkommen, konfrontiert zu sein, während Baubehörden und Bürgerämter etwas schwächer hiervon betroffen sind (Tabelle 4-2 und Abbildung 14).

Im Vergleich zu kleineren Städten und Gemeinden sind mittelgroße und große Städte durchschnittlich häufiger von Anfeindungen und Übergriffen betroffen (Tabelle 4-3). Allerdings müssen diese Zahlen sehr vorsichtig interpretiert werden, da wir hier teilweise nur sehr geringe und damit nicht belastbare Zahlen pro Antwortkategorie aufweisen können.

Tabelle 4-2: Anfeindungen nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländerbehörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Anfeindungen und Übergriffe						
Nie	5,3 %	1,4 %	4,8 %	8,2 %	4,5 %	3,4 %
Mindestens 1x/Jahr	34,2 %	22,9 %	25,7 %	37,1 %	17,9 %	17,2 %
Mindestens 1x/Monat	38,6 %	44,3 %	41,0 %	42,2 %	37,3 %	62,1 %
Mindestens 1x/Woche	18,5 %	21,4 %	22,9 %	9,4 %	26,9 %	10,3 %
Täglich	3,4 %	10,0 %	5,7 %	2,6 %	13,4 %	6,9 %
<i>Summe >=1x Monat</i>	60,5 %	75,7 %	69,6 %	54,2 %	77,6 %	79,3 %

Wie oft sind Mitarbeitende Ihrer Behörde schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-Anfeindungen oder Übergriffen bei Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt? N=717, N/A=382.

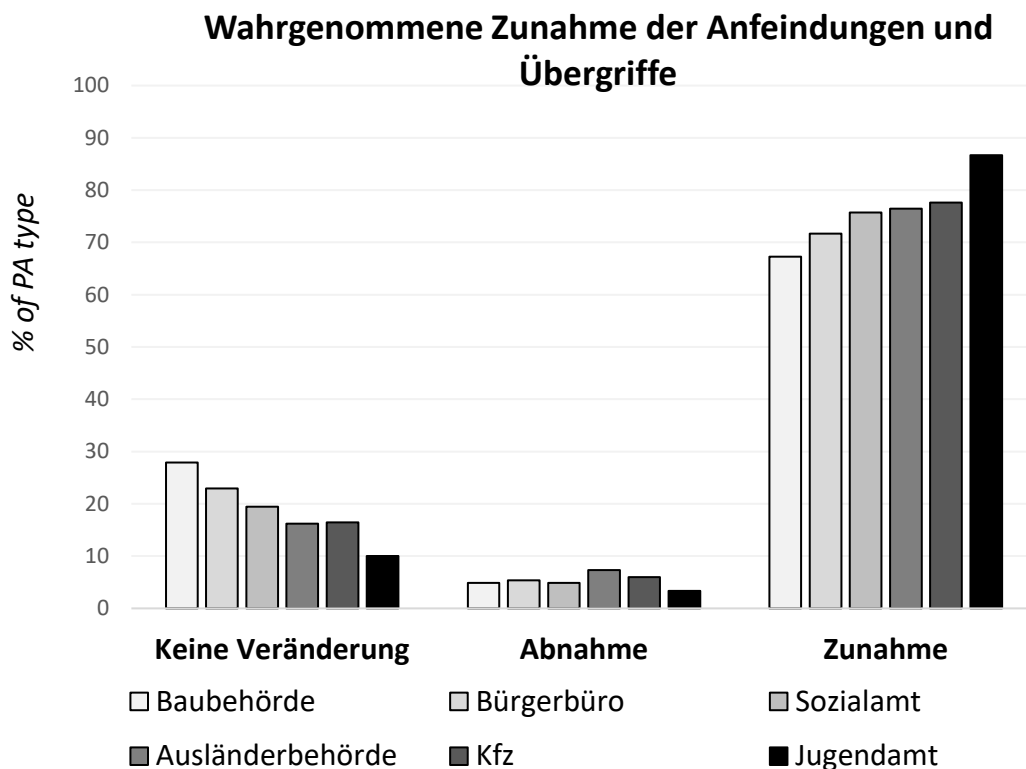
Tabelle 4-3: Anfeindungen nach Gemeindegröße

	Weniger als 10.000 EW	10.000 bis 25.000 EW	25.000 bis 50.000 EW	50.000 bis 100.000 EW	100.000 bis 200.000 EW	200.000 bis 400.000 EW
Anfeindungen und Übergriffe						
Nie	6,8 %	5,1 %	4,6 %	6,0 %	0,0 %	0,0 %
Mindestens 1x/Jahr	41,8 %	32,0 %	28,7 %	18,0 %	37,5 %	50,0 %
Mindestens 1x/Monat	38,4 %	43,8 %	44,8 %	40,0 %	25,0 %	50,0 %
Mindestens 1x/Woche	12,2 %	15,7 %	17,2 %	26,0 %	37,5 %	0,0 %
Täglich	0,7 %	3,4 %	4,6 %	10,0 %	0,0 %	0,0 %

Wie oft sind Mitarbeitende Ihrer Behörde schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-Anfeindungen oder Übergriffen bei Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt? N=717, N/A=382

Entwicklung von Anfeindungen. Nach Angaben der Befragten haben Anfeindungen gegen Mitarbeitende von Behörden in den letzten Jahren stark zugenommen (Tabelle A3-5 im Anhang und Abbildung 14). 70 Prozent der Befragten verspüren eine Zunahme, nur 5,5 Prozent hingegen eine Abnahme.

Abbildung 14: Wahrgenommene Zunahme der Anfeindungen und Übergriffe



Wie oft sind Mitarbeitende Ihrer Behörde schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-Anfeindungen oder Übergriffen bei Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt? N=717, N/A=382.

Zwischen den Bundesländern können hier keine Unterschiede festgestellt werden (Tabelle A3-6 im Anhang). Auch bei der Aufschlüsselung nach Behördenart ergeben sich keine bedeutenden Muster (Tabelle A3-7 im Anhang). Es lässt sich lediglich sagen, dass Jugendämter am stärksten von einer Zunahme der Anfeindungen betroffen zu sein scheinen, während Baubehörden am wenigsten betroffen sind. Die Unterschiede zwischen den meisten Ämtern fallen jedoch eher gering aus. Selbst zwei Drittel der Befragten aus Baubehörden spüren eine Zunahme der Anfeindungen.

Sicherheitspersonal. Tabelle A3-8 im Anhang bildet ab, inwiefern die befragten Behörden Sicherheitspersonal beschäftigen oder planen, dies zu tun. Diese Frage soll weitere Hinweise darauf liefern, wie angespannt die Situation in den Behörden im Hinblick auf Anfeindungen und Übergriffe ist. Insgesamt beschäftigt die überwiegende Mehrheit der Behörden (gut 83 Prozent) kein Sicherheitspersonal. Dennoch gibt es aber insgesamt gut ein Zehntel der Behörden, die entweder solches Personal bereits beschäftigen (4,5 Prozent seit kurzem und 3,4 Prozent seit langem) oder zumindest darüber nachdenken (2,6 Prozent). Außerdem führen mit sechs Prozent einige Behörden Deeskalationsseminare durch, um ihre Mitarbeitende zu schulen und auf extreme Situationen vorzubereiten.

Der Vergleich der Bundesländer zeigt keine signifikanten Unterschiede in diesen Angaben (Tabelle A3-9 im Anhang) In Baden-Württemberg scheint die Beschäftigung von Sicherheitspersonal jedoch etwas verbreiteter zu sein. Im Behördenvergleich gibt es deutlich ausgeprägte Unterschiede (Tabelle 4-4). Insbesondere in Ausländerbehörden scheint die Lage angespannt. Fast ein Drittel der befragten

Ausländerbehörden beschäftigen bereits Sicherheitspersonal. Auch in Jugendämtern ist dies bei einem Fünftel der befragten Ämter der Fall. Am wenigsten verbreitet sind solche Maßnahmen in Bauämtern, gefolgt von Bürgerbüros.

Tabelle 4-4: Sicherheitspersonal nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer-behörde	Sozialamt	Bau-behörde	Kfz	Jugendamt
Sicherheitspersonal in der Verwaltung						
Nein	85,3 %	58 %	78,3 %	88,2 %	75,0 %	63,3 %
Nein, aber Deeskalationsseminare	5,3 %	7,2 %	9,4 %	5 %	7,4 %	10 %
Denken darüber nach	2,8 %	4,3 %	1,9 %	2,5 %	2,9 %	6,7 %
Seit kurzem	2,5 %	8,7 %	5,7 %	1,3 %	7,4 %	10 %
Seit langem	4,1 %	21,7 %	4,7 %	2,9 %	7,4 %	10 %
Summe „seit kurzem“ + „seit langem“	6,6 %	30,4 %	10,4 %	4,3 %	14,8 %	20 %

Haben sie in Ihrer Verwaltung Sicherheitspersonal? N=731, N/A=375

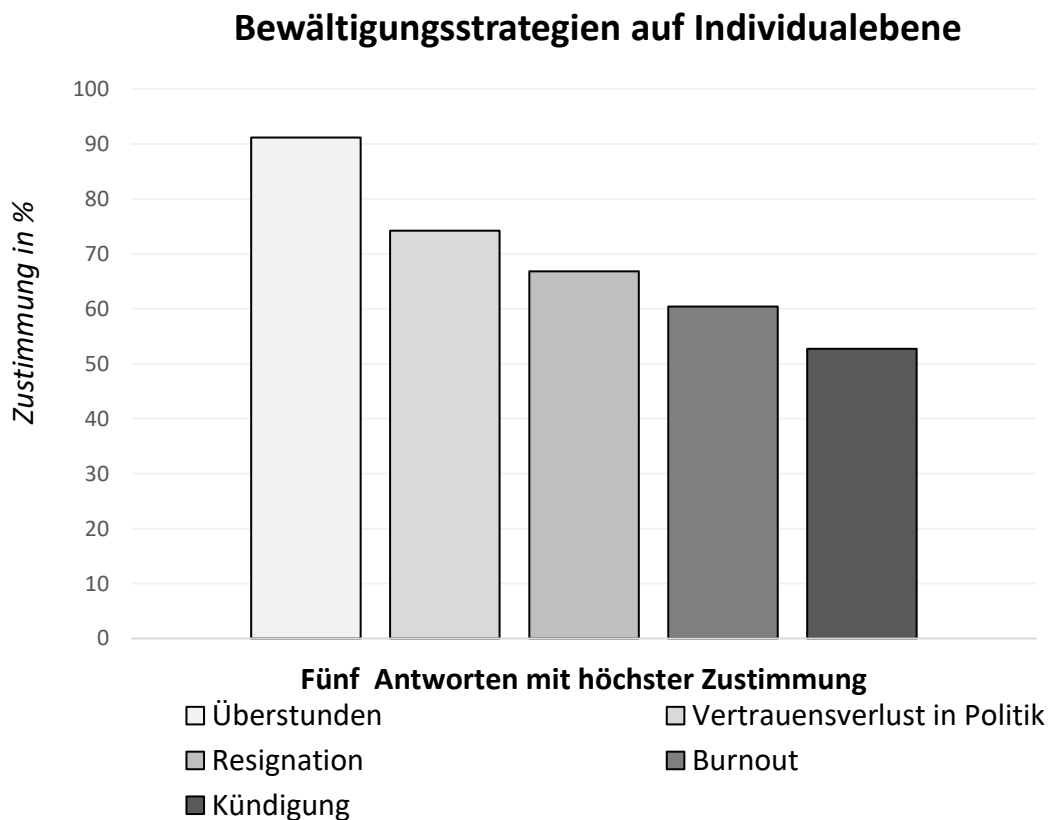
4.2 Strategien zur Bewältigung der Belastung

Bewältigungsstrategien auf Organisationsebene. Tabelle 4-5 enthält Antworten zu der Frage, was in der befragten Behörde gemacht wird, um mögliche Belastungen zu bewältigen. Über 90 Prozent der Befragten geben Weiterbildungen als routinemäßige oder gelegentliche Maßnahme zur Bewältigung der Arbeitsbelastung an. Mit etwas Abstand geben ca. zwei Drittel der Befragten als weitere routinemäßige oder gelegentliche Maßnahmen die Priorisierung von Aufgaben, die vor allem von außen wahrgenommen werden, sowie solcher, die schnelle Ergebnisse liefern, die Verlängerung von Bearbeitungszeiträumen, den Ausbau digitaler Prozesse, das Einstellen von Quereinsteigern, die Priorisierung einfacher Aufgaben, sowie Umstrukturierungen der Organisationsstruktur und der internen Kommunikation an. Das Einstellen von zusätzlichem Fachpersonal wird nur von gut einem Drittel der Befragten als gelegentliche oder routinemäßige Maßnahme genannt. Die Streichung von Beratung, Zusatzinformationen und individuellen Antworten kommt vergleichsweise eher selten vor – gut 59 Prozent der Befragten geben an, dass dies nie vorkommt.

Bewältigungsstrategien auf Individualebene. Tabellen 4-6 und Abbildung 15 bilden Bewältigungsstrategien auf der Individualebene ab. Die Behördenmitarbeitenden wurden zu ihrer Einschätzung dazu befragt, welche Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeitende infolge der Überlastung ihrer Behörde aufgetreten sein könnten. Über 91 Prozent der Befragten geben an, dass Überstunden vorgekommen sind. Über 74 Prozent der Befragten drücken mäßige oder starke Zustimmung dazu aus, dass es unter Mitarbeitenden zu Vertrauensverlusten in die

Politik gekommen ist. Auch Resignation kommt häufig vor, genauso wie Burnout und Kündigung. Knapp die Hälfte der Befragten nennt außerdem eine geringere Motivation, mehr zu leisten als notwendig. Die Befragten geben außerdem an, dass es vorkommt, dass Behördenmitarbeitende weniger auf individuelle Bedürfnisse der Antragstellenden eingehen. Fast ein Drittel der Befragten gibt jedoch auch an, dass es vorkommt, dass Behördenmitarbeitende persönliche Ressourcen einsetzen, um Bürgerinnen und Bürgern zu helfen. Seltener kommt es laut den Befragten vor, dass Behördenmitarbeitende Antragstellende ungleich behandeln. Hier liegt die Zustimmung insgesamt bei knapp 12 Prozent.

Abbildung 15: Top 5 Bewältigungsstrategien Individualebene



Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? "Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeitende aufgetreten sein könnte". Summe aus „Stimme eher zu“ und „Stimme zu“. Fünf Antworten mit höchster Zustimmung. N = 696, N/A = 409.

Tabelle 4-5: Bewältigungsstrategien Organisationsebene

Bewältigungsstrategien	Nie	Wir ziehen es in Betracht	Gelegentlich	Routinemäßig	Summe „Gelegentlich“ + „Routinemäßig“
Weiterbildungen	2,8 %	6,9 %	30,9 %	59,4 %	90,3 %
Priorisierung von Aufgaben, die vor allem von außen wahrgenommen werden	21,1 %	11,4 %	38,6 %	28,9 %	67,5 %
Priorisierung von Aufgaben, die schnelle Ergebnisse liefern	21,6 %	14,1 %	39,9 %	24,4 %	64,3 %
Verlängerung von Bearbeitungszeiträumen	18,3 %	19,3 %	44,3 %	18,1 %	62,4 %
Mehr digitale Prozesse	5,9 %	32,1 %	36,3 %	25,7 %	62 %
Einstellen von Quereinsteigern	15,0 %	25,0 %	40,9 %	19,1 %	60 %
Priorisierung von einfachen Aufgaben	29,8 %	11,7 %	35,9 %	22,7 %	58,6 %
Umstrukturierungen der Organisationsstruktur und der internen Kommunikation	9,7 %	33,1 %	37,3 %	19,9 %	57,2 %
Einstellen von zusätzlichem Fachpersonal	29,6 %	35,6 %	24,5 %	10,3 %	34,8 %
Streichung von Beratung, Zusatzinformationen und individuellen Antworten	59,3 %	17,1 %	19,7 %	3,9 %	23,6 %

Was wird in Ihrer Behörde gemacht, um mögliche Belastungen zu bewältigen? (Mehrfachantworten möglich). N = 648. N/A = 379.

Tabelle 4-6: Bewältigungsstrategien Individualebene

Bewältigungsstrategien	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder noch	Stimme eher zu	Stimme zu	Summe Zustimmung	Summe Ablehnung
Überstunden	1,4 %	3,3 %	4,0 %	33,3 %	57,9 %	91,2 %	4,7 %
Vertrauensverlust in Politik	5,7 %	6,2 %	14,0 %	38,3 %	35,9 %	74,2 %	11,9 %
Resignation	7,9 %	12,4 %	12,9 %	48,9 %	17,9 %	66,8 %	20,3 %
Burnout	9,3 %	13,6 %	16,7 %	41,0 %	19,4 %	60,4 %	22,9 %
Kündigung	13,0 %	15,1 %	19,0 %	32,2 %	20,5 %	52,7 %	28,1 %
Geringere Motivation mehr zu leisten als notwendig	10,2 %	22,4 %	19,2 %	34,3 %	13,9 %	48,2 %	32,6 %
Weniger Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der Antragstellenden	11,7 %	28,0 %	17,3 %	32,0 %	11,0 %	42,0 %	39,7 %
Sonstige	13,9 %	3,2 %	57,8 %	6,4 %	18,7 %	25,1 %	17,1 %
Ungleichbehandlung von Antragstellenden	41,8 %	26,0 %	20,5 %	7,9 %	3,9 %	11,8 %	67,8 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? "Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeitende aufgetreten sein könnte". N = 696, N/A = 409.

4.3 Politischer Handlungsbedarf

Politischer Handlungsbedarf. Tabelle 4-7 und Abbildung 16 bilden die Probleme ab, die laut den Befragten in ihrer Behörde z.B. von politischen Entscheidungsträgern am dringendsten gelöst werden müssen. Hier waren maximal fünf Antworten zugelassen. Die am häufigsten angegebene Probleme sind unzureichende Entlohnung der Mitarbeitenden, Überlastung, sowie fehlendes Verständnis in der Bevölkerung. Rund zwei Drittel der Befragten geben diese Probleme jeweils als besonders dringlich an. Rund die Hälfte der Befragten nennt außerdem die zu hohe Anzahl der Verordnungen und den geringen Digitalisierungsgrad. Mit etwas Abstand, aber immer noch von mehr als einem Drittel der Befragten werden der Ausbau der Planstellen und die finanzielle Ausstattung genannt. Die Altersstruktur des Personals, der Ausbau von Beratung und Service für die Bevölkerung, sowie die komplizierte und langwierige Terminvergabe spielen nur eine untergeordnete Rolle. Die Verwaltungsüberlastung, welche diese Umfrage dokumentiert hat, wird von den Behörden als das dringlichste aller politisch zu lösenden Probleme gesehen.

Tabelle 4-7: Politischer Handlungsbedarf

Politischer Handlungsbedarf	
Entlohnung der Mitarbeitenden	68,2 %
Überlastung	62,5 %
Verständnis der Bevölkerung	58,7 %
Anzahl der Verordnungen	50,2 %
Digitalisierungsgrad	47,3 %
Ausbau Planstellen	42,0 %
Finanzielle Ausstattung	36,0 %
Verjüngung des Personals	14,6 %
Beratungs- und Serviceangebote für Bürger/-innen	12,1 %
Komplizierte und langwierige Terminvergaben	6,5 %
Sonstige	6,5 %

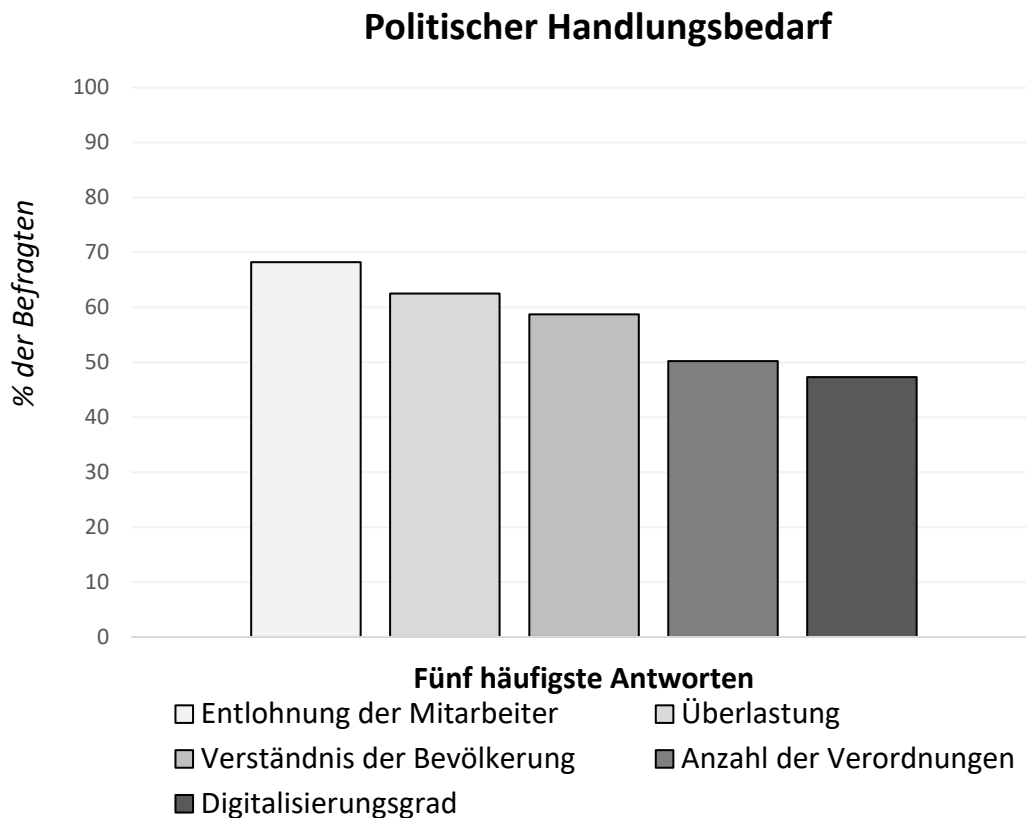
Welche Probleme müssten in Ihrer Behörde (z.B. von politischen Entscheidungsträgern) am dringendsten gelöst werden? N = 727, N/A = 379.

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Bis zu 5 Antworten waren möglich.

Die Problemwahrnehmung ist grundsätzlich recht ähnlich zwischen den Bundesländern (Tabelle A3-21 im Anhang). Es fällt jedoch auf, dass die finanzielle Ausstattung, sowie der Ausbau der Planstellen in Rheinland-Pfalz etwas dringender

als in Baden-Württemberg als politischer Handlungsbedarf wahrgenommen wird. Umgekehrt geben Behördenmitarbeitende in Baden-Württemberg durchschnittlich öfter die die unzureichende Entlohnung, die Anzahl der Verordnungen, sowie das fehlende Verständnis der Bevölkerung als zu lösende Probleme an.

Abbildung 16: Top 5 Politischer Handlungsbedarf



Welche Probleme müssten in Ihrer Behörde (z.B. von politischen Entscheidungsträgern) am dringendsten gelöst werden? Fünf häufigste Antworten. N = 727, N/A = 379.

Einige Unterschiede gibt es auch zwischen den Behördenarten (Tabelle 4-8). So wird die Überlastung von Mitarbeitenden der Jugendämter und Ausländerbehörden besonders häufig als Problem angesehen. Ein geringer Digitalisierungsgrad wird in Bürgerbüros und Ausländerbehörden besonders häufig genannt. Mitarbeitende von Bürgerbüros und Kfz-Zulassungsstellen hingegen bemängeln besonders oft die mangelnde finanzielle Ausstattung. In den Jugendämtern wird besonders oft ein Ausbau der Beratungsleistungen für die Bevölkerung gewünscht. Gleichzeitig ist die mangelnde Entlohnung durchschnittlich im Behördenvergleich in den Jugendämtern scheinbar am unproblematischsten. Eine Verjüngung wird in den Jugendämtern und Baubehörden am häufigsten als Lösung angesehen, die von der Politik angegangen werden sollte. Die Jugendämter nennen im Behördenvergleich außerdem am häufigsten den Ausbau der Planstellen. Die Anzahl an Verordnungen wird von Ausländerbehörden durchschnittlich besonders beklagt und Kfz-Zulassungsstellen und Ausländerbehörden haben am meisten mit mangelndem Verständnis aus der Bevölkerung zu kämpfen.

Tabelle 4-8: Politischer Handlungsbedarf nach Behördenart

	Bürger- büro	Ausländer- behörde	Sozial- amt	Bau- behörde	Kfz	Jugend- amt
Politischer Handlungsbedarf						
Verständnis in der Bevölkerung	62,3 %	71,8 %	55,1 %	62,9 %	76,1 %	62,1 %
Überlastung	57,0 %	71,8 %	63,6 %	66,7 %	58,2 %	72,4 %
Digitalisierungsgrad	50,3 %	49,3 %	37,4 %	43,0 %	38,8 %	37,9 %
Anzahl der Verordnungen	48,1 %	66,2 %	46,7 %	56,1 %	47,8 %	48,3 %
Finanzielle Ausstattung	37,3 %	16,9 %	35,5 %	34,2 %	38,8 %	13,8 %
Ausbau Planstellen	33,9 %	49,3 %	48,6 %	45,6 %	50,8 %	65,5 %
Beratungs- und Serviceangebote für Bürger/-innen	14,2 %	18,3 %	19,6 %	8,9 %	17,9 %	27,6 %
Verjüngung des Personals	12,7 %	7,0 %	13,1 %	16,9 %	11,9 %	17,2 %
Komplizierte und langwierige Terminvergaben	5,7 %	5,6 %	4,7 %	5,5 %	4,5 %	6,9 %
Sonstige	4,1 %	2,8 %	10,3 %	8,9 %	1,5 %	13,8 %

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage pro Behörde beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Bis zu 5 Antworten waren möglich. N = 727, N/A = 379.

4.4 Zusammenfassung: Auswirkungen und politischer Handlungsbedarf

Der hohe Druck, der auf den Behörden lastet, schlägt sich in zunehmend konflikthaften Begegnungen mit der Bevölkerung nieder: Es kommt immer öfter vor, dass Verwaltungsentscheidungen angefochten werden, Verwaltungsmitarbeitende angefeindet oder gar angegriffen werden. Die Behörden berichten mehrheitlich und durchgehend von einer zunehmenden Umstrittenheit ihrer Entscheidungen, welche teilweise ursächlich für Überlastung wahrgenommen wird. Fast alle befragten Behörden sehen sich stark zunehmenden schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-Anfeindungen oder Übergriffen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt, etwa 60 Prozent mindestens einmal monatlich bis täglich. Hiervon sind insbesondere Mitarbeitende in Ausländerbehörden und Kfz-Zulassungsstellen betroffen. Anfeindungen und Angriffe sind in mittelgroßen und großen Städten sowie in Rheinland-Pfalz etwas häufiger. Sie haben in Jugendämtern am stärksten und in Baubehörden am wenigsten zugenommen. Gut ein Zehntel der Behörden beschäftigen Sicherheitspersonal, auch Deeskalationsseminare werden durchgeführt.

Die hohe und zunehmende Arbeitsbelastung wirkt sich spürbar negativ auf die Psyche, das Verhalten und die Arbeit der Mitarbeitenden in den Behörden aus. Die Behördenüberlastung schlägt sich negativ in den individuellen Einstellungen und

Verhaltensweisen der Verwaltungsmitarbeitenden nieder. Verwaltungsangehörige machen infolge der Überlastung mehr Überstunden, und es wird in drei Viertel der Fälle von einem Vertrauensverlust in die Politik berichtet. Weitere verbreitete Reaktionen auf die Überlastung sind eine geringere Motivation, Burnout und Resignation bis hin zur Kündigung.

Die Behörden suchen Bewältigungsstrategien gegen die zunehmende Arbeitslast, müssen aber teilweise ihre Dienstleistungen anpassen. Am verbreitetsten sind Weiterbildungen, gefolgt von einem Ausbau digitaler Prozesse, Umstrukturierungen, und dem Einstellen von Quereinsteigern. Die Überlastung wirkt sich zudem negativ auf die Dienstleistungen an die Bevölkerung aus: Behörden müssen die Bearbeitungszeiträume verlängern und priorisieren Aufgaben mit größerer Sichtbarkeit nach außen oder Aufgaben, welche schnelle Ergebnisse liefern. Die Befragten berichten, dass überlastete Behördenmitarbeitende teilweise weniger auf individuelle Bedürfnisse der Antragstellenden eingehen können. Angesichts der Kapazitätsgrenzen setzen jedoch manche Behördenmitarbeitende persönliche Ressourcen ein, um Bürgerinnen und Bürgern zu helfen.

Um dem Personalmangel und der Behördenüberlastung entgegenzuwirken, besteht politisches Handlungspotenzial in Bezug auf Fachkräfte- und Personalmangel, Entlohnung von Verwaltungsmitgliedern, Bürokratie- und Regulierungsabbau und Verwaltungsdigitalisierung. Dringlichen politischen Handlungsbedarf gibt es in den Augen der Behörden zudem bezüglich der Überlastung und dem fehlenden Verständnis in der Bevölkerung. Auch die zu hohe Anzahl der Verordnungen und der geringe Digitalisierungsgrad werden als politisch zu lösendes Problem gesehen.

Literatur

- Adam, C., Hurka, S., Knill, C., & Steinebach, Y. (2019). *Policy accumulation and the democratic responsiveness trap*. Cambridge University Press, Cambridge
- Andersen, S., & Guul, T. (2019). Reducing minority discrimination at the front line—Combined survey and field experimental evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory* 29(3), 429-444.
- Bell, E., & Meyer, K. (2024). Does reducing street-level bureaucrats' workload enhance equity in program access? Evidence from burdensome college financial aid programs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 16-38
- Busch, P., Henriksen, H., & Sæbø, Ø. (2018). Opportunities and challenges of digitized discretionary practices: a public service worker perspective. *Government Information Quarterly*, 35(4), 547-556.
- Fernández-i-Marín, X., Hinterleitner, M., Knill, C., & Steinebach, Y. (2024a). Bureaucratic overburdening in advanced democracies. *Public Administration Review*, 84(4), 696-709.
- Fernández-i-Marín, X., Knill, C., Steinbacher, C., & Steinebach, Y. (2024b). Bureaucratic quality and the gap between implementation burden and administrative capacities. *American Political Science Review*, 118(3), 1240-1260.
- Fernández-i-Marín, X., Hinterleitner, M., Knill, C., & Steinebach, Y. (2024c). Policy growth, implementation capacities, and the effect on policy performance. *Governance*, 37(3), 927-945.
- Grimmelikhuijsen, S., & Knies, E. (2017). Validating a scale for citizen trust in government organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 83(3), 583-601.
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987.
- Knill, C., & Steinebach, Y. (2022). Crises as driver of policy accumulation: Regulatory change and ratcheting in German asylum policies between 1975 and 2019. *Regulation & Governance*, 16(2), 603-617.
- Knill, C., Steinebach, Y., & Zink, D. (2023). How policy growth affects policy implementation: bureaucratic overload and policy triage. *Journal of European Public Policy*, 31(2), 324-351.
- Taghizadeh, J. L. (2021). Caseload, time-pressure and discrimination: Are school principals who have less time for e-mail correspondence more likely to discriminate in their e-mail replies?. *Journal of Behavioral Public Administration (JBPA)*, 4(2).
- Lodge, M., & Wegrich, K. (Eds.). (2014). *The problem-solving capacity of the modern state: Governance challenges and administrative capacities*. Oxford University Press, USA.
- Madsen, J., Mikkelsen, K., & Moynihan, D. (2022). Burdens, sludge, ordeals, red tape, oh my!: a user's guide to the study of frictions. *Public Administration*, 100(2), 375-393.
- Moynihan, D. (2022). Delegitimization, deconstruction and control: undermining the administrative state. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 699(1), 36-49.
- Thomann, E., Trein, P., & Maggetti, M. (2019). What's the problem? Multilevel governance and

problem-solving. *European Policy Analysis*, 5(1), 37-57.

Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099-1126.

Van de Walle, S. 2016. When Public Services Fail: A Research Agenda on Public Service Failure. *Journal of Service Management* 27(5), 831-846.

Van de Walle, S. (2017). Trust in public administration and public services. *Trust at risk: Implications for EU*, 118, 118-129.

Van de Walle, S. (2018). Explaining citizen satisfaction and dissatisfaction with public services. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 227-241.

Van de Walle, S., & Migchelbrink, K. (2022). Institutional quality, corruption, and impartiality: The role of process and outcome for citizen trust in public administration in 173 European regions. *Journal of Economic Policy Reform*, 25(1), 9-27.

Vigoda-Gadot, E. (2007). Citizens' perceptions of politics and ethics in public administration: A five-year national study of their relationship to satisfaction with services, trust in governance, and voice orientations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 285-305.

Anhang

A1: Ausmaß der Belastung der Behörden

A1.1 Charakteristika der Befragten und Behörden

Tabelle A1- 1: Art des Amtes

Art des Amtes	
Bürgerbüro	38,8 %
Ausländerbehörde	8,3 %
Sozialamt	13,3 %
Baubehörde	27,4 %
KfZ	8,5 %
Jugendamt	3,7 %

Für welches Amt arbeiten Sie? N = 887, N/A = 219.

Tabelle A1- 2: Gemeindegröße

Einwohnerzahl Gemeinde	
Weniger als 10.000 Einwohner/-innen	45,7 %
10.000 bis 25.000 Einwohner/-innen	31,1 %
25.000 bis 50.000 Einwohner/-innen	14,6 %
50.000 bis 100.000 Einwohner/-innen	6,7 %
100.000 bis 200.000 Einwohner/-innen	1,3 %
200.000 bis 400.000 Einwohner/-innen	0,6 %

*Wie viele Einwohner*innen umfasst Ihre Gemeinde? N=905, N/A=201.*

Tabelle A1- 3: Gemeindegröße nach Bundesland

Gemeindegröße	BW	RLP
Weniger als 10.000 Einwohner/-innen	57,5 %	6,3 %
10.000 bis 25.000 Einwohner/-innen	21,9 %	62,5 %
25.000 bis 50.000 Einwohner/-innen	12,5 %	21,6 %
50.000 bis 100.000 Einwohner/-innen	6,7 %	6,3 %
100.000 bis 200.000 Einwohner/-innen	0,7 %	3,3 %
200.000 bis 400.000 Einwohner/-innen	0,7 %	0 %

*Wie viele Einwohner*innen umfasst Ihre Gemeinde? N=905, N/A=201.*

Tabelle A1- 4: Gemeindegröße nach Behördenart

	Bürger- büro	Ausländer-Sozialamt behörde	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Einwohner Gemeinde					
Weniger als 10.000 EW	57 %	21,4 %	25,4 %	47,2 %	12,7 % 22,2 %
10.000 bis 25.000 EW	28,4 %	18,6 %	39,8 %	29,9 %	49,2 % 22,2 %
25.000 bis 50.000 EW	10 %	40 %	21,2 %	15,3 %	33,3 % 5,6 %
50.000 bis 100.000 EW	3,8 %	17,1 %	10,2 %	6,2 %	3,2 % 38,8 %
100.000 bis 200.000 EW	0,5 %	2,9 %	1,7 %	1 %	1,6 % 5,6 %
200.000 bis 400.000 EW	0,3 %	0 %	1,7 %	0,4 %	0 % 5,6 %

*Wie viele Einwohner*innen umfasst Ihre Gemeinde? N=905, N/A=201.*

Tabelle A1- 5: Landkreisgröße

Einwohnerzahl Landkreis	
Bis 150.000 Einwohner/-innen	51,9 %
150.000 bis 250.000 Einwohner/-innen	26,2 %
mehr als 250.000 Einwohner/-innen	21,9 %

*Wie viele Einwohner*innen umfasst Ihr Landkreis? N=160, N/A=946.*

Tabelle A1- 6: Landkreisgröße nach Bundesland

Landkreisgröße	BW	RLP
Bis 150.000 Einwohner/-innen	29,1 %	79,2 %
150.000 bis 250.000 Einwohner/-innen	30,2 %	20,8 %
mehr als 250.000 Einwohner/-innen	40,7 %	0 %

*Wie viele Einwohner*innen umfasst Ihr Landkreis? N=160, N/A=946.*

Tabelle A1- 7: Landkreisgröße nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer-Sozialamt behörde	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Einwohner Gemeinde					
Bis 150.000	61,5 %	40 %	56,2 %	52,2 %	50 % 39,1 %
150.000 bis 250.000	15,4 %	28 %	12,5 %	21,7 %	28,1 % 21,8 %
mehr als 250.000	23,1 %	32 %	31,3 %	26,1 %	21,9 % 39,1 %

*Wie viele Einwohner*innen umfasst Ihr Landkreis? N=160, N/A=946.*

Tabelle A1- 8: Bundesland

Bundesland	
Baden-Württemberg	72,9 %
Rheinland-Pfalz	27,1 %

In welchem Bundesland sind Sie tätig? N=1089, N/A=17.

Tabelle A1- 9: Verwaltungsebene

Verwaltungsebene	
Gemeinde	85,6 %
Kreisfreie Stadt	2,2 %
Landkreis	12,2 %

Welche Verwaltungsebene ist für Sie zuständig? N= 1075, N/A=31.

Tabelle A1- 10: Verwaltungsebene nach Bundesland

Einwohnerzahl Gemeinde	BW	RLP
Gemeinde	89,9 %	73,7 %
Kreisfreie Stadt	0,7 %	6,2 %
Landkreis	9,3 %	20,1 %

Welche Verwaltungsebene ist für Sie zuständig? N= 1075, N/A= 14.

Tabelle A1- 11: Verwaltungsebene nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Einwohner Gemeinde						
Gemeinde	94,8 %	74,7 %	81,8 %	93 %	66 %	43 %
Kreisfreie Stadt	1,4 %	1,1 %	2,7 %	1 %	7,2 %	9,5 %
Landkreis	3,8 %	24,2 %	16,2 %	6 %	26,8 %	47,6 %

Welche Verwaltungsebene ist für Sie zuständig? N= 1075, N/A= 14.

Tabelle A1- 12: Verwaltungsebene nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer -behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Einwohner Gemeinde						
Gemeinde	94,8 %	74,7 %	81,8 %	93 %	66 %	43 %
Kreisfreie Stadt	1,4 %	1,1 %	2,7 %	1 %	7,2 %	9,5 %
Landkreis	3,8 %	24,2 %	16,2 %	6 %	26,8 %	47,6 %

Welche Verwaltungsebene ist für Sie zuständig? N= 1075, N/A= 14.

Tabelle A1- 13: Geschlecht der Befragten

Geschlecht	
Divers	0,1 %
Männlich	58,5 %
Weiblich	41,4 %

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an. N=699, N/A=407.

A1.2 Personalsituation

Tabelle A1- 14: Mitarbeiteranzahl

	Durchschnitt	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Mitarbeitende, die Bürgeranträge beantworten	30,6	80,4	0	500

Wie viele Mitarbeitende bearbeiten in Ihrer Behörde Anträge von Bürgerinnen und Bürgern? N = 847, N/A = 259.

Tabelle A1- 15: Planstellen

	Durchschnitt	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Planstellen	65,3	120,9	0	500

Wie viele Planstellen hat Ihre Behörde? N = 742, N/A = 364.

Tabelle A1- 16: Veränderung Planstellen

Entwicklung Planstellen	
Abnahme	4,4 %
Keine wesentliche Änderung	38,6 %
Zunahme	57,0 %

Hat sich die Anzahl der Planstellen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N = 836, N/A = 270.

Tabelle A1- 17: Befristete Stellen

	Durchschnitt	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Anteil Mitarbeitende mit befristetem Vertrag (%)	3,7	11,2	0	100

Wie viel Prozent der Mitarbeitenden in Ihrer Behörde haben einen befristeten Vertrag? N = 797, N/A = 309.

Tabelle A1- 18: Befristete Stellen nach Bundesland

Anteil Mitarbeitende mit befristetem Vertrag (%)	Durchschnitt	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Baden-Württemberg	3,5	11,4	0	99
Rheinland-Pfalz	4,5	10,2	0	100

Wie viel Prozent der Mitarbeitenden in Ihrer Behörde haben einen befristeten Vertrag? N = 797, N/A = 309.

Tabelle A1- 19: Veränderung befristeter Stellen

Veränderung der befristeten Stellen in den letzten 5 Jahren	
Abnahme	22,1 %
Keine wesentliche Änderung	69,4 %
Zunahme	8,6 %

Hat sich der Anteil der befristeten Stellen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N = 793, N/A = 313.

Tabelle A1- 20: Veränderung befristeter Stellen nach Bundesland

Veränderung befristete Stellen	BW	RLP
Abnahme	21,5 %	23,9 %
Keine wesentliche Änderung	70,7 %	64,7 %
Zunahme	7,7 %	11,4 %

Hat sich der Anteil der befristeten Stellen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N = 793, N/A = 313.

Tabelle A1- 21: Personalsituation

Personalsituation	
Sehr gut	2,8 %
Gut	32,5 %
Weder noch	30,3 %
Schlecht	28,6 %
Sehr schlecht	5,8 %
<i>Summe Zustimmung</i>	<i>32,8 %</i>
<i>Summe Ablehnung</i>	<i>34,4 %</i>

Wie bewerten Sie die Personalsituation in Ihrer Behörde? N = 825, N/A = 281.

Tabelle A1- 22: Personalsituation nach Bundesland

Personalsituation	BW	RLP
Sehr gut	3,2 %	1,5 %
Gut	33,2 %	30,5 %
Weder noch	31,1 %	27,4 %
Schlecht	27,3 %	33,0 %
Sehr schlecht	5,3 %	7,6 %
<i>Summe Zustimmung</i>	<i>36,4 %</i>	<i>32,0 %</i>
<i>Summe Ablehnung</i>	<i>32,6 %</i>	<i>40,6 %</i>

Wie bewerten Sie die Personalsituation in Ihrer Behörde? N = 825, N/A = 281.

Tabelle A1- 23: Personalsituation nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Personalsituation						
Sehr gut	3,1 %	1,3 %	0 %	2,3 %	1,4 %	0 %
Gut	39,3 %	32,5 %	30,7 %	30,0 %	35,7 %	9,4 %
Weder noch	32,0 %	33,8 %	32,5 %	24,0 %	32,9 %	41,9 %
Schlecht	21,9 %	20,8 %	35,1 %	35,4 %	24,3 %	38,7 %
Sehr schlecht	3,7 %	11,7 %	1,8 %	8,4 %	5,7 %	0 %
<i>Summe</i>	<i>42,4 %</i>	<i>33,8 %</i>	<i>30,7 %</i>	<i>32,3 %</i>	<i>37,1 %</i>	<i>9,4 %</i>
<i>Zustimmung</i>						
<i>Summe Ablehnung</i>	<i>25,6 %</i>	<i>32,5 %</i>	<i>36,9 %</i>	<i>43,8 %</i>	<i>30,0 %</i>	<i>38,7 %</i>

Wie bewerten Sie die Personalsituation in Ihrer Behörde? N = 825, N/A = 281.

Tabelle A1- 24: Personalsituation nach Gemeindegröße

	Weniger als 10.000 bis 10.000 Einwohner/-innen	10.000 bis 25.000 Einwohner/-innen	25.000 bis 50.000 Einwohner/-innen	50.000 bis 100.000 Einwohner/-innen	100.000 bis 200.000 Einwohner/-innen	200.000 bis 400.000 Einwohner/-innen
Personalsituation						
Sehr gut	4,8 %	2,0 %	1,0 %	0 %	0 %	0 %
Gut	35,5 %	36,2 %	22,7 %	36,5 %	11,1 %	50,0 %
Weder noch	29,0 %	28,6 %	33,0 %	30,8 %	44,4 %	50,0 %
Schlecht	25,0 %	27,1 %	37,1 %	28,8 %	33,3 %	0 %
Sehr schlecht	5,7 %	6,0 %	6,2 %	3,8 %	11,1 %	0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	40,3 %	38,2 %	23,7 %	36,5 %	11,1 %	50,0 %
<i>Summe Ablehnung</i>	30,7 %	33,1 %	43,3 %	32,6 %	44,4 %	0 %

Wie bewerten Sie die Personalsituation in Ihrer Behörde? N = 825, N/A = 281.

Tabelle A1- 25: Personalsituation nach Verwaltungsebene

	Gemeinde	Kreisfreie Stadt	Landkreis
Personalsituation			
Sehr gut	3,1 %	0 %	1,1 %
Gut	33,9 %	13,3 %	25,3 %
Weder noch	29,7 %	26,7 %	33,0 %
Schlecht	27,5 %	46,7 %	36,3 %
Sehr schlecht	5,8 %	13,3 %	4,4 %
<i>Summe Zustimmung</i>	37 %	13,3 %	26,4 %
<i>Summe Ablehnung</i>	33,3 %	60 %	40,7 %

Wie bewerten Sie die Personalsituation in Ihrer Behörde? N = 825, N/A = 281.

Tabelle A1- 26: Fachkräftemangel

Schwierigkeit, Fachkräfte zu gewinnen	
Stimme nicht zu	0,7 %
Stimme eher nicht zu	4,0 %
Weder noch	2,9 %
Stimme eher zu	21,6 %
Stimme zu	70,8 %
<i>Summe Zustimmung</i>	<i>92,4 %</i>
<i>Summe Ablehnung</i>	<i>4,7 %</i>

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? "Es fällt unserer Behörde zunehmend schwer, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen." N = 824, N/A = 282.

Tabelle A1- 27: Fachkräftemangel nach Bundesland

Schwierigkeit, Fachkräfte zu gewinnen	BW	RLP
Stimme nicht zu	0,5 %	1,5 %
Stimme eher nicht zu	3,7 %	5,0 %
Weder noch	2,9 %	3,0 %
Stimme eher zu	22,3 %	19,5 %
Stimme zu	70,6 %	71,0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	<i>92,9 %</i>	<i>90,5 %</i>
<i>Summe Ablehnung</i>	<i>4,2 %</i>	<i>6,5 %</i>

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? "Es fällt unserer Behörde zunehmend schwer, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen." N = 824, N/A = 282.

Tabelle A1- 28: Fachkräftemangel nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Schwierigkeit, Fachkräfte zu gewinnen						
Stimme nicht zu	0,6 %	0 %	0 %	0,8 %	2,8 %	0 %
Stimme eher nicht zu	5,4 %	2,6 %	7,8 %	3,4 %	7,0 %	0 %
Weder noch	3,1 %	2,6 %	2,6 %	1,9 %	1,4 %	0 %
Stimme eher zu	23,1 %	15,8 %	22,4 %	17,9 %	18,3 %	46,9 %
Stimme zu	67,8 %	79,2 %	67,2 %	76,1 %	70,4 %	53,1 %
<i>Summe Zustimmung</i>	90,9 %	95 %	89,6 %	94 %	88,7 %	100 %
<i>Summe Ablehnung</i>	6 %	2,6 %	7,8 %	4,2 %	9,8 %	0 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? "Es fällt unserer Behörde zunehmend schwer, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen." N = 824, N/A = 282.

Tabelle A1- 29: Fachkräftemangel nach Gemeindegröße

	Weniger als 10.000 Einwohner/- innen	10.000 bis 25.000 Einwohner/- innen	25.000 bis 50.000 Einwohner/- innen	50.000 bis 100.000 Einwohner/- innen	100.000 bis 200.000 Einwohner/- innen	200.000 bis 400.000 Einwohner/- innen
Schwierigkeit, Fachkräfte zu gewinnen						
Stimme nicht zu	0,3 %	1,0 %	0 %	1,9 %	0 %	0 %
Stimme eher nicht zu	4,4 %	4,0 %	5,2 %	1,9 %	0 %	0 %
Weder noch	3,5 %	3,0 %	3,1 %	1,9 %	0 %	0 %
Stimme eher zu	24,4 %	19,7 %	16,5 %	20,4 %	0 %	25,0 %
Stimme zu	67,4 %	72,2 %	75,3 %	74,1 %	100 %	75,0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	90,0 %	91,9 %	91,8 %	94,4 %	100 %	100 %
<i>Summe Ablehnung</i>	4,7 %	5 %	5,2 %	3,8 %	0 %	0 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? "Es fällt unserer Behörde zunehmend schwer, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen." N = 824, N/A = 282.

A1.3 Arbeitsbelastung

Tabelle A1- 30: Fallzahlen

	Durchschnitt	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Anträge pro Behörde pro Tag	61,2	98,2	0	500

Wie viele Fälle (bspw. Anträge) muss Ihre Behörde durchschnittlich pro Tag bearbeiten? N = 418, N/A = 688.

Tabelle A1- 31: Veränderung Fallzahlen

Veränderung Fallzahlen	
Abnahme	3,4 %
Keine wesentliche Änderung	15,5 %
Zunahme	81,2 %

Wie hat sich die Anzahl der zu bearbeitenden Fälle in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N = 743, N/A = 363

Tabelle A1- 32: Veränderung der Fallzahlen nach Bundesland

Veränderung Fallzahlen	BW	RLP
Abnahme	3,9 %	1,7 %
Keine wesentliche Änderung	14,9 %	17,1 %
Zunahme	81,1 %	81,2 %

Wie viele Fälle (bspw. Anträge) muss Ihre Behörde durchschnittlich pro Tag bearbeiten? N = 743, N/A = 363.

Tabelle A1- 33: Veränderung der Fallzahlen nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde Kfz	Jugendamt
Veränderung Fallzahlen					
Abnahme	0,6 %	0 %	0,9 %	9,1 %	0 %
Keine wesentliche Änderung	14,4 %	4,1 %	7,4 %	22,1 %	10,3 %
Zunahme	85,0 %	95,9 %	91,7 %	68,8 %	89,7 %

Wie viele Fälle (bspw. Anträge) muss Ihre Behörde durchschnittlich pro Tag bearbeiten? N = 743, N/A = 363.

Tabelle A1- 34: Bearbeitungsdauer

	Durchschnitt	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Durchschnittliche Bearbeitungsdauer pro Antrag in Stunden	4,9	6,4	0	52

Wie viele Stunden umfasst schätzungsweise die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für einen typischen Fall/Antrag in Ihrer Behörde? N = 567, N/A = 539.

Tabelle A1- 35: Bearbeitungsdauer nach Bundesland

Durchschnittliche Bearbeitungsdauer pro Antrag in Stunden	Durchschnitt	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Baden-Württemberg	4,9	6,3	0	52
Rheinland-Pfalz	4,8	6,8	0	49

Wie viele Stunden umfasst schätzungsweise die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für einen typischen Fall/Antrag in Ihrer Behörde? N = 567, N/A = 539.

Tabelle A1- 36: Rückstau

Rückstau	
Abnahme	3,0 %
Kein Rückstau	32,2 %
Keine wesentliche Änderung	27,3 %
Zunahme	37,4 %

Inwiefern gibt es in Ihrer Behörde einen Rückstau an Anträgen? Falls es einen gibt, wie hat er sich in den letzten fünf Jahren entwickelt? N = 732, N/A = 374.

Tabelle A1- 37: Rückstau nach Bundesland

Rückstau	BW	RLP
Abnahme	3,4 %	1,7 %
Kein Rückstau	33,6 %	28,1 %
Keine wesentliche Änderung	26,9 %	28,7 %
Zunahme	36,1 %	41,6 %

Inwiefern gibt es in Ihrer Behörde einen Rückstau an Anträgen? Falls es einen gibt, wie hat er sich in den letzten fünf Jahren entwickelt? N = 732, N/A = 374.

Tabelle A- 38: Rückstau nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Rückstau						
Kein Rückstau	45,7 %	14,5 %	21,6 %	22,8 %	25,0 %	9,7 %
Keine wesentliche Änderung	27,5 %	17,4 %	30,6 %	32,3 %	35,3 %	41,9 %
Abnahme	0,9 %	4,3 %	1,8 %	6,0 %	0 %	0 %
Zunahme	25,9 %	63,8 %	45,9 %	38,8 %	39,7 %	48,4 %

Inwiefern gibt es in Ihrer Behörde einen Rückstau an Anträgen? Falls es einen gibt, wie hat er sich in den letzten fünf Jahren entwickelt? N = 732, N/A = 374.

Tabelle A1- 39: Arbeitsbelastung nach Bundesland

Hohe Arbeitsbelastung	BW	RLP
Stimme nicht zu	0,9 %	0,5 %
Stimme eher nicht zu	2,1 %	2,5 %
Weder noch	5,7 %	3,5 %
Stimme eher zu	28,2 %	32,5 %
Stimme zu	63,1 %	61,0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	91,3 %	93,5 %
<i>Summe Ablehnung</i>	3,0 %	3,0 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Mitarbeitende in unserer Behörde sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.“ N = 833, N/A = 273.

Tabelle A1- 40: Arbeitsbelastung nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Hohe Arbeits- belastung						
Stimme nicht zu	0,8 %	0 %	0,8 %	1,1 %	0 %	0 %
Stimme eher nicht zu	3,7 %	1,3 %	2,5 %	0,8 %	5,4 %	0 %
Weder noch	7,0 %	2,5 %	3,4 %	3,0 %	2,7 %	0 %
Stimme eher zu	32,0 %	21,5 %	23,7 %	28,2 %	28,4 %	42,4 %
Stimme zu	56,5 %	74,7 %	69,5 %	66,9 %	63,5 %	57,6 %
<i>Summe Zustimmung</i>	88,5 %	96,2 %	93,2 %	95,1 %	91,9 %	100 %
<i>Summe Ablehnung</i>	4,5 %	1,3 %	3,3 %	1,9 %	5,4 %	0 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Mitarbeitende in unserer Behörde sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.“ N = 833, N/A = 273.

Tabelle A1- 41: Veränderung Arbeitsbelastung nach Bundesland

Veränderung Arbeitsbelastung	BW	RLP
Abnahme	1,0 %	0,0 %
Keine wesentliche Änderung	6,8 %	5,4 %
Zunahme	92,1 %	94,6 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Mitarbeitende in unserer Behörde sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.“ N = 770, N/A = 336.

Tabelle A1- 42: Veränderung Arbeitsbelastung nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Veränderung Arbeitsbelastung						
Abnahme	0,6 %	0,0 %	0,0 %	1,6 %	0,0 %	0,0 %
Keine wesentliche Änderung	8,3 %	1,3 %	3,6 %	8,2 %	5,7 %	0,0 %
Zunahme	91,1 %	98,7 %	96,4 %	90,2 %	94,3 %	100 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Mitarbeitende in unserer Behörde sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.“ N = 770, N/A = 336.

Tabelle A1- 43: Veränderung Leistungsfähigkeit

Veränderung Leistungsfähigkeit	
Abnahme	31,1 %
Keine wesentliche Änderung	40,1 %
Zunahme	28,7 %

Hat sich die Leistungsfähigkeit Ihrer Behörde Ihrer Einschätzung nach in den letzten fünf Jahren verändert? N = 748, N/A = 358.

Tabelle A1- 44: Veränderung Leistungsfähigkeit nach Bundesland

Veränderung Leistungsfähigkeit	BW	RLP
Abnahme	30,7 %	32,6 %
Keine wesentliche Änderung	40,0 %	40,3 %
Zunahme	29,3 %	27,1 %

Hat sich die Leistungsfähigkeit Ihrer Behörde Ihrer Einschätzung nach in den letzten fünf Jahren verändert? N = 748, N/A = 358.

A2 Ursachen

A2.1 Ursachen der Personalsituation

Tabelle A2- 1: Ursachen Verschlechterung der Personalsituation nach Bundesland

Bundesland	BW	RLP
Ursachen		
Fachkräftemangel	72,6 %	83,9 %
Anforderungen	72,4 %	68,8 %
Entlohnung	72,2 %	63,3 %
Überlastung	60,0 %	61,3 %
Fehlende Digitalisierung	37,9 %	32,2 %
Arbeitsbedingungen	22,6 %	18,6 %
Einarbeitung	20,7 %	18,6 %
Verrentung	16,1 %	18,1 %
Corona	9,5 %	6,0 %
Budgetkürzung	8,5 %	6,5 %
Sonstige	5,8 %	4,0 %
Keine Verschlechterung	5,6 %	3,5 %

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich. N (Antworten) = 3306, N (Teilnehmende) = 823, N/A = 283.

Tabelle A2- 2: Ursachen Verschlechterung Personalsituation nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Bau- behörde	Kfz	Jugendamt
Ursachen						
Fachkräftemangel	72,9 %	78,2 %	77,1 %	76,2 %	73,6 %	90,9 %
Anforderungen	71,5 %	76,9 %	75,4 %	77,7 %	73,6 %	78,8 %
Entlohnung	69,2 %	61,5 %	61,0 %	78,5 %	66,7 %	45,5 %
Überlastung	55,0 %	73,1 %	71,2 %	63,4 %	61,1 %	75,8 %
Fehlende Digitalisierung	38,8 %	44,9 %	35,6 %	37,7 %	37,5 %	45,5 %
Arbeitsbedingungen	20,2 %	43,6 %	20,3 %	17,0 %	31,9 %	18,2 %
Einarbeitung	19,7 %	37,1 %	21,2 %	21,1 %	16,7 %	18,2 %
Verrentung	16,0 %	15,4 %	18,6 %	17,4 %	16,7 %	42,4 %
Corona	12,3 %	10,3 %	13,6 %	5,7 %	9,7 %	15,2 %
Budgetkürzungen	6,6 %	6,6 %	10,2 %	8,7 %	8,7 %	7,7 %
Keine Verschlechterung	5,7 %	3,9 %	4,2 %	4,2 %	2,8 %	0,0 %
Sonstige	4,0 %	6,4 %	6,8 %	6,4 %	8,3 %	18,2 %

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben (je Behörde). Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich. N (Antworten) = 3306, N (Teilnehmende) = 823, N/A = 283.

Tabelle A2- 3: Ursachen Verbesserung der Personalsituation nach Bundesland

Bundesland	BW	RLP
Ursachen		
Keine Verbesserung	24,3 %	28,7 %
Umstrukturierungen	34,5 %	31,2 %
Fortbildungen	33,9 %	35,9 %
Verjüngung	26,0 %	21,0 %
Digitalisierung	43,1 %	42,0 %
Neue Konzepte	38,5 %	34,8 %
Sonstige	7,9 %	6,1 %

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich. N (Antworten) = 1601, N (Teilnehmende) = 767, N/A = 393.

A2.2 Ursachen der Arbeitsbelastung

Tabelle A2- 4: Ursachen höhere Arbeitsbelastung nach Bundesland

Bundesland	BW	RLP
Ursachen		
Gestiegene Anforderungen	94,2 %	92,9 %
Gestiegene Bürokratie	84,6 %	76,0 %
Personalmangel	57,5 %	65,0 %
Gestiegene Personalausfälle	50,0 %	65,6 %
Wirtschaftliche/soziale Entwicklungen	49,8 %	38,8 %
Anfeindungen/Schuldzuweisungen	36,8 %	32,8 %
Mangelnde Berücksichtigung in der Politik	36,7 %	24,6 %
Mangelnde Digitalisierung	31,6 %	25,7 %
Zunehmende Digitalisierung	24,4 %	19,1 %
Sparmaßnahmen	23,5 %	21,3 %
Reformen	22,3 %	23,5 %
Mangelnde/ungenügende Ausstattung	11,0 %	11,5 %
Sonstige	3,0 %	2,2 %

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich. N (Antworten) = 3908, N (Teilnehmende) = 753, N/A = 353.

Tabelle A2- 5: Ursachen höhere Arbeitsbelastung nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländerbehörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Gestiegene Anforderungen	93,6 %	96,0 %	95,4 %	93,8 %	88,4 %	96,9 %
Gestiegene Bürokratie	81,8 %	76,0 %	81,5 %	89,6 %	75,4 %	78,1 %
Reformen	21,2 %	16,0 %	24,1 %	25,8 %	18,8 %	21,9 %
Sparmaßnahmen	23,9 %	9,3 %	25,0 %	22,9 %	23,2 %	28,1 %
Mangelnde/ ungenügende Ausstattung	8,8 %	10,7 %	10,2 %	12,1 %	13,0 %	18,8 %
Personalmangel	51,2 %	66,7 %	65,7 %	64,1 %	62,3 %	68,8 %
Gestiegene Personalausfälle	51,8 %	49,3 %	59,3 %	55,0 %	62,3 %	62,5 %
Mangelnde Digitalisierung	27,6 %	33,3 %	25,9 %	30,0 %	26,1 %	28,1 %
Zunehmende Digitalisierung	27,0 %	25,3 %	19,4 %	26,3 %	24,6 %	25,0 %
Wirtschaftliche/ soziale Entwicklungen	53,6 %	69,3 %	71,3 %	30,4 %	47,8 %	62,5 %
Mangelnde Berücksichtigung in der Politik	32,1 %	44,0 %	35,2 %	36,3 %	40,6 %	31,3 %
Anfeindungen/ Schuldzuweisungen	32,4 %	44,0 %	36,1 %	40,4 %	42,0 %	50,0 %
Sonstige	1,5 %	1,3 %	2,8 %	4,2 %	4,4 %	0,0 %

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage beantwortet haben (je Behörde). Missings sind also nicht miteingerechnet. Mehrfachantworten waren möglich. N (Antworten) = 3908, N (Teilnehmende) = 753, N/A = 353.

Tabelle A2- 6: Haushaltsslage

Budgetkürzungen	
Nicht betroffen	26,2 %
Kürzungen drohen	37,2 %
Kürzung beschlossen	36,6 %

Inwiefern hat die aktuelle Haushaltsslage Einfluss auf die Ressourcen Ihrer Behörde? N = 705, N/A = 401.

Tabelle A2- 7: Haushaltsslage nach Bundesland

Budgetkürzungen	BW	RLP
Nicht betroffen	25,9 %	27,4 %
Kürzungen drohen	38,3 %	33,7 %
Kürzung beschlossen	35,9 %	38,9 %

Inwiefern hat die aktuelle Haushaltsslage Einfluss auf die Ressourcen Ihrer Behörde? N = 705, N/A = 401.

Tabelle A2- 8: Haushaltsslage nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Bau- behörde	Kfz	Jugend- amt
Budgetkürzungen						
Nicht betroffen	27,8 %	30,9 %	27,7 %	26,1 %	23,9 %	26,7 %
Kürzungen drohen	40,1 %	45,6 %	35,6 %	33,8 %	38,8 %	50,0 %
Kürzung beschlossen	32,1 %	23,5 %	36,6 %	40,2 %	37,3 %	23,3 %

Inwiefern hat die aktuelle Haushaltsslage Einfluss auf die Ressourcen Ihrer Behörde? N = 705, N/A = 401.

Tabelle A2- 9: Digitalisierung von Dienstleistungen und Prozessen (interne Prozesse)

Prozess/ Dienstleistung nicht digitalisiert	
Dokumentation	22,7 %
Projektmanagement	22,3 %
Personalmanagement	18,1 %
Beschaffung	15,1 %
Urlaubsplanung	12,2 %
Buchführung	11,3 %
Interne Kommunikation	6,0 %

Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. N = 727, N/A = 379.

*Auswertungshinweis: Die Prozentzahlen beziehen sich auf diejenigen Antworten, die angeben, dass Dienstleistungen **nicht** digitalisiert sind im Vergleich zu denjenigen, die angeben, dass Dienstleistungen teilweise oder vollständig digitalisiert sind.*

Tabelle A2- 10: Digitalisierung von Dienstleistungen und Prozessen (externe Prozesse)

Prozess/ Dienstleistung nicht digitalisiert	
Terminvergabe	40,8 %
Dokumentation	22,7 %
Anträge	20,8 %
Bevölkerungskommunikation	14,2 %

Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. N = 727, N/A = 379.

*Auswertungshinweis: Die Prozentzahlen beziehen sich auf diejenigen Antworten, die angeben, dass Dienstleistungen **nicht** digitalisiert sind im Vergleich zu denjenigen, die angeben, dass Dienstleistungen teilweise oder vollständig digitalisiert sind.*

Tabelle A2- 11: Digitalisierung von Prozessen/ Dienstleistungen nach Bundesland (interne Prozesse)

Bundesland	BW	RLP
Prozess/ Dienstleistung nicht digitalisiert		
Projektmanagement	21,7 %	24,1 %
Dokumentation	20,0 %	30,7 %
Beschaffung	18,7 %	4,9 %
Personalmanagement	17,5 %	19,9 %
Buchführung	13,6 %	4,7 %
Urlaubsplanung	13,5 %	8,0 %
Interne Kommunikation	6,1 %	5,9 %

Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. N = 727, N/A = 379.

*Auswertungshinweis: Die Prozentzahlen beziehen sich auf diejenigen Antworten, die angeben, dass Dienstleistungen **nicht** digitalisiert sind im Vergleich zu denjenigen, die angeben, dass Dienstleistungen teilweise oder vollständig digitalisiert sind.*

Tabelle A2- 12: Digitalisierung von Prozessen/ Dienstleistungen nach Bundesland (externe Prozesse)

Bundesland	BW	RLP
Prozess/ Dienstleistung nicht digitalisiert		
Terminvergabe	46,2 %	24,6 %
Dokumentation	20,0 %	30,7 %
Anträge	20,0 %	23,0 %
Bevölkerungskommunikation	13,7 %	15,8 %

Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. N = 727, N/A = 379.

*Auswertungshinweis: Die Prozentzahlen beziehen sich auf diejenigen Antworten, die angeben, dass Dienstleistungen **nicht** digitalisiert sind im Vergleich zu denjenigen, die angeben, dass Dienstleistungen teilweise oder vollständig digitalisiert sind.*

Tabelle A2- 13: Digitalisierung von Prozessen/ Dienstleistungen nach Behördenart (interne Prozesse)

	Bürger- büro	Ausländer -behörde	Sozial -amt	Bau- behörde	Kfz	Jugend -amt
Nicht digitalisiert						
Projektmanagement	24,5 %	20,0 %	26,9 %	18,8 %	31,8 %	15,4 %
Dokumentation	21,7 %	27,5 %	31,7 %	19,3 %	22,7 %	20,7 %
Beschaffung	20,0 %	18,4 %	9,1 %	10,8 %	17,0 %	10,5 %
Personalmanagement	18,2 %	24,4 %	20,0 %	20,6 %	23,5 %	11,11 %
Urlaubsplanung	14,8 %	10,3 %	9,8 %	10,9 %	6,1 %	10,3 %
Buchführung	12,7 %	25,5 %	11,5 %	9,5 %	14,3 %	14,3 %
Interne Kommunikation	9,0 %	5,9 %	4,9 %	4,6 %	9,2 %	6,9 %

Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. N = 727, N/A = 379.

Auswertungshinweis: Die Prozentzahlen beziehen sich auf diejenigen Antworten, die angeben, dass Dienstleistungen **nicht** digitalisiert sind im Vergleich zu denjenigen, die angeben, dass Dienstleistungen teilweise oder vollständig digitalisiert sind.

Tabelle A2- 14: Digitalisierung von Prozessen/ Dienstleistungen nach Behördenart (externe Prozesse)

	Bürger- büro	Ausländer - behörde	Sozialamt	Bau- behörde	Kfz	Jugend - amt
Nicht digitalisiert						
Terminvergabe	42,0 %	28,8 %	39,6 %	43,4 %	20,0 %	42,9 %
Dokumentation	21,7 %	27,5 %	31,7 %	19,3 %	22,7 %	20,7 %
Anträge	19,2 %	25,7 %	24,3 %	20,0 %	15,2 %	17,2 %
Bevölkerungs- kommunikation	15,8 %	20,3 %	14,9 %	9,8 %	12,5 %	17,2 %

Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc. N = 727, N/A = 379.

Auswertungshinweis: Die Prozentzahlen beziehen sich auf diejenigen Antworten, die angeben, dass Dienstleistungen **nicht** digitalisiert sind im Vergleich zu denjenigen, die angeben, dass Dienstleistungen teilweise oder vollständig digitalisiert sind.

A3 Auswirkungen und Bewältigungsstrategien

A3.1 Auswirkungen auf die Interaktionen mit der Bevölkerung

Tabelle A3 -1: Umstrittenheit

Entscheidungen werden öfter infrage gestellt	
Stimme nicht zu	1,8 %
Stimme eher nicht zu	5,4 %
Weder noch	9,5 %
Stimme eher zu	35,1 %
Stimme zu	48,2 %
<i>Summe Zustimmung</i>	83,3 %
<i>Summe Ablehnung</i>	7,2 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Entscheidungen unserer Behörde werden von den Bürger/-innen öfter als früher infrage gestellt.“ N = 724, N/A = 382.

Tabelle A3- 2: Umstrittenheit nach Bundesland

Entscheidungen werden öfter infrage gestellt	BW	RLP
Stimme nicht zu	1,6 %	2,2 %
Stimme eher nicht zu	4,9 %	6,7 %
Weder noch	9,7 %	9,0 %
Stimme eher zu	34,1%	38,2 %
Stimme zu	49,6 %	43,8 %
<i>Summe Zustimmung</i>	83,7 %	82,0 %
<i>Summe Ablehnung</i>	6,5 %	8,9 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Entscheidungen unserer Behörde werden von den Bürger/-innen öfter als früher infrage gestellt.“ N = 724, N/A = 382 .

Tabelle A3- 3: Umstrittenheit nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Entscheidungen werden öfter infrage gestellt						
Stimme nicht zu	1,9 %	1,4 %	1,9 %	1,7 %	3,0 %	0,0 %
Stimme eher nicht zu	6,0 %	2,9 %	4,9 %	3,8 %	1,5 %	3,4 %
Weder noch	7,0 %	11,6 %	10,7 %	7,6 %	6,0 %	24,1 %
Stimme eher zu	37,8 %	29,0 %	40,8 %	25,7 %	35,8 %	44,8 %
Stimme zu	47,3 %	55,1 %	41,7 %	61,2 %	53,7 %	27,6 %
<i>Summe Zustimmung</i>	85,0 %	84,1 %	82,5 %	86,9 %	89,5 %	72,4 %
<i>Summe Ablehnung</i>	7,9 %	3,3 %	6,8 %	5,5 %	4,5 %	3,4 %

Wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Entscheidungen unserer Behörde werden von den Bürger/-innen öfter als früher infrage gestellt.“ N = 724, N/A = 382.

Tabelle A3- 4: Anfeindungen

Anfeindungen und Übergriffe	
Nie	5,7 %
Mindestens 1x/Jahr	33,5 %
Mindestens 1x/Monat	41,6 %
Mindestens 1x/Woche	16,0 %
Täglich	3,2 %
<i>Summe >=1x Monat</i>	60,8 %

Wie oft sind Mitarbeitende Ihrer Behörde schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-Anfeindungen oder Übergriffen bei Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt? N=717, N/A=382

Tabelle A3 -5: Veränderung Anfeindungen

Veränderung Anfeindungen in den letzten 5 Jahren	
Keine wesentliche Änderung	24,5 %
Abnahme	5,5 %
Zunahme	70,0 %

Hat sich die Häufigkeit der Anfeindung von Mitarbeitende in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N=713, N/A=393

Tabelle A3- 6: Veränderung Anfeindungen nach Bundesland

Veränderung Anfeindungen in den letzten 5 Jahren	BW	RLP
Keine wesentliche Änderung	24,4 %	24,9 %
Abnahme	5,9 %	4,0 %
Zunahme	69,6 %	71,1 %

Hat sich die Häufigkeit der Anfeindung von Mitarbeitende in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N=713, N/A=393

Tabelle A3- 7: Veränderung Anfeindungen nach Behördenart

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Veränderung Anfeindungen in den letzten 5 Jahren						
Keine wesentliche Änderung	23,0 %	16,2 %	19,4 %	27,9 %	16,4 %	10,0 %
Abnahme	5,3 %	7,4 %	4,9 %	4,9 %	6,0 %	3,3 %
Zunahme	71,7 %	76,5 %	75,7 %	67,3 %	77,6 %	86,7 %

Hat sich die Häufigkeit der Anfeindung von Mitarbeitende in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert? N=713, N/A=393

Auswertungshinweis: In der Summe sind die Häufigkeiten pro Amt höher als in der normalen bzw. nach Bundesländern sortierten Abbildung. Dies liegt daran, dass einzelne Teilnehmende Mehrfachnennungen bei den Ämtern gemacht haben.

Tabelle A3- 8: Sicherheitspersonal

Sicherheitspersonal in der Verwaltung	
Nein	83,4 %
Nein, aber Deeskalationsseminare	6,0 %
Denken darüber nach	2,6 %
Seit kurzem	3,4 %
Seit langem	4,5 %
<i>Summe seit kurzem + seit langem</i>	<i>7,9 %</i>

Haben sie in Ihrer Verwaltung Sicherheitspersonal? N=731, N/A=375

Tabelle A3- 9: Sicherheitspersonal nach Bundesland

Sicherheitspersonal in der Verwaltung	BW	RLP
Nein	82,6 %	86,0 %
Nein, aber Deeskalationsseminare	6,2 %	5,6 %
Denken darüber nach	2,9 %	1,7 %
Seit kurzem	3,4 %	3,4 %
Seit langem	4,9 %	3,4 %
<i>Summe seit kurzem + seit langem</i>	<i>8,3 %</i>	<i>6,8 %</i>

Haben sie in Ihrer Verwaltung Sicherheitspersonal? N=731, N/A=375

A3.2 Strategien zur Bewältigung der Belastung

Tabelle A3- 10: Variablenstet Bewältigungsstrategien Individualebene nach Bundesland

Variable	Bundes- land	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Weder nicht noch	Stimme eher zu	Stimme zu	Summe Zustimmung
Einsatz persönlicher Ressourcen, um Bürger/-innen zu helfen	BW	34,8 %	19,8 %	14,1 %	21,8 %	9,5 %	31,3 %
	RLP	34,6 %	22,4 %	16 %	16 %	11 %	27 %
Resignation	BW	7,8 %	13,3 %	13,1 %	48,4 %	17,4 %	65,8 %
	RLP	8 %	9,8 %	12,3 %	50,3 %	19,6 %	69,9 %
Überstunden	BW	1,3 %	3,4 %	3,2 %	33,9 %	58,2 %	92,1 %
	RLP	1,8 %	3 %	6,6 %	31,7 %	56,9 %	88,6 %
Burnout	BW	10,1 %	14,6 %	15,8 %	42,1 %	17,4 %	59,5 %
	RLP	7 %	10,1 %	19,6 %	37,3 %	25,9 %	63,2 %
Kündigung	BW	13 %	14,2 %	19,9 %	33,3 %	19,7 %	53 %
	RLP	13,2 %	18,2 %	16,4 %	29 %	23,3 %	52,3 %
Geringere Motivation mehr zu leisten als notwendig	BW	10,8 %	22,3 %	19,6 %	34,6 %	12,7 %	47,3 %
	RLP	8,6 %	22,7 %	17,8 %	33,1 %	17,8 %	50,9 %
Weniger Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der Antragstellenden	BW	11,9 %	27,3 %	17,9 %	32,2 %	10,7 %	42,9 %
	RLP	11,1 %	30,3 %	15,4 %	31,5 %	11,7 %	43,2 %
Ungleichbehandlung von Antragstellenden	BW	40,6 %	28,5 %	19,6 %	7,4 %	3,9 %	11,3 %
	RLP	46 %	17,6 %	23,3 %	9,4 %	3,8 %	13,2 %
Vertrauensverlust in Politik	BW	5,3 %	5,5 %	13,4 %	40 %	35,7 %	75,7 %
	RLP	6,9 %	8,1 %	15,6 %	33,1 %	36,3 %	69,4 %
Sonstige	BW	13 %	3,6 %	55,1 %	6,5 %	21,7 %	28,2 %
	RLP	16,3 %	2 %	65,3 %	6,1 %	10,2 %	16,3 %

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.

Tabelle A3- 11: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Ressourcen)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Einsatz persönlicher Ressourcen, um Bürger/-innen zu helfen						
Stimme nicht zu	35,7 %	53,8 %	35,7 %	28,4 %	33,9 %	29,6 %
Stimme eher nicht zu	20,7 %	10,8 %	17,3 %	20,6 %	14,5 %	25,9 %
Weder noch	12,2 %	15,4 %	14,3 %	15,2 %	9,7 %	22,2 %
Stimme eher zu	22,4 %	10,8 %	19,4 %	22,5 %	25,8 %	22,2 %
Stimme zu	8,8 %	9,2 %	13,3 %	13,2 %	16,1 %	0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	31,2 %	20,0 %	32,7 %	35,7 %	41,9 %	22,2 %

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.

Tabelle A3- 12: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Resignation)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Resignation						
Stimme nicht zu	9,4 %	1,5 %	8,0 %	6,3 %	6,2 %	7,1 %
Stimme eher nicht zu	14,8 %	13,2 %	9,0 %	10,0 %	7,7 %	10,7 %
Weder noch	14,1 %	11,8 %	13,0 %	9,0 %	9,2 %	25,0 %
Stimme eher zu	46,6 %	51,5 %	50,0 %	54,8 %	55,4 %	50,0 %
Stimme zu	15,1 %	22,1 %	20,0 %	19,9 %	21,5 %	7,1 %
<i>Summe Zustimmung</i>	61,7 %	73,6 %	70,0 %	74,7 %	76,9 %	57,1 %

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.

Tabelle A3- 13: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Überstunden)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Überstunden						
Stimme nicht zu	1,0 %	1,5 %	0 %	1,8 %	0 %	0 %
Stimme eher nicht zu	3,9 %	1,5 %	3,9 %	2,6 %	0 %	3,7 %
Weder noch	4,2 %	3,0 %	2,9 %	2,2 %	1,6 %	3,7 %
Stimme eher zu	37,8 %	32,8 %	28,2 %	30,4 %	39,1 %	44,4 %
Stimme zu	53,1 %	61,2 %	65,0 %	63,0 %	59,4 %	48,1 %
<i>Summe Zustimmung</i>	90,9 %	94,0 %	93,2 %	93,4 %	98,5 %	92,5 %

*Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.*

Tabelle A3- 14: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Burnout)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Burnout						
Stimme nicht zu	10,0 %	15,9 %	8,2 %	7,8 %	10,2 %	11,5 %
Stimme eher nicht zu	17,9 %	12,7 %	12,4 %	8,3 %	11,9 %	11,5 %
Weder noch	18,6 %	19,0 %	17,5 %	14,7 %	16,9 %	11,5 %
Stimme eher zu	39,0 %	33,3 %	36,1 %	47,2 %	37,3 %	50,0 %
Stimme zu	14,5 %	19,0 %	25,8 %	22,0 %	23,7 %	15,4 %
<i>Summe Zustimmung</i>	53,5 %	52,3 %	61,9 %	69,2 %	61,0 %	65,4 %

*Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.*

Tabelle A3- 15: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Kündigung)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Kündigung						
Stimme nicht zu	15,4 %	16,7 %	14,1 %	11,2 %	12,7 %	11,1 %
Stimme eher nicht zu	15,1 %	13,6 %	9,1 %	16,3 %	17,5 %	11,1 %
Weder noch	20,9 %	13,6 %	24,2 %	19,1 %	15,9 %	18,5 %
Stimme eher zu	33,2 %	36,4 %	29,3 %	28,4 %	34,9 %	44,4 %
Stimme zu	15,4 %	19,7 %	23,2 %	25,1 %	19,0 %	14,8 %
<i>Summe Zustimmung</i>	48,6 %	56,1 %	52,5 %	53,5 %	53,9 %	59,2 %

*Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.*

Tabelle A3- 16: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Motivation)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Geringere Motivation mehr zu leisten als notwendig						
Stimme nicht zu	12,4 %	9,4 %	11,0 %	9,0 %	4,9 %	17,9 %
Stimme eher nicht zu	22,4 %	18,8 %	23,0 %	19,8 %	16,4 %	14,3 %
Weder noch	22,1 %	20,3 %	22,0 %	18,9 %	31,1 %	14,3 %
Stimme eher zu	32,4 %	40,6 %	33,0 %	36,9 %	32,8 %	53,6 %
Stimme zu	10,7 %	10,9 %	11,0 %	15,3 %	14,8 %	0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	43,1 %	51,5 %	44,0 %	52,2 %	47,6 %	53,6 %

*Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.*

Tabelle A3- 17: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Bedürfnisse)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Weniger Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der Antragstellenden						
Stimme nicht zu	12,0 %	18,2 %	15,0 %	10,6 %	7,9 %	29,6 %
Stimme eher nicht zu	27,0 %	19,7 %	28,0 %	30,7 %	15,9 %	18,5 %
Weder noch	18,7 %	13,6 %	19,0 %	18,8 %	22,2 %	14,8 %
Stimme eher zu	32,7 %	28,8 %	30,0 %	26,6 %	36,5 %	33,3 %
Stimme zu	9,7 %	19,7 %	8,0 %	13,3 %	17,5 %	3,7 %
<i>Summe Zustimmung</i>	<i>42,4 %</i>	<i>48,5 %</i>	<i>38,0 %</i>	<i>39,9 %</i>	<i>54,0 %</i>	<i>37,0 %</i>

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.

Tabelle A3- 18: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Ungleichbehandlung)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Ungleichbehandlung von Antragstellenden						
Stimme nicht zu	42,6%	49,2 %	47,0 %	39,3 %	47,6 %	51,9 %
Stimme eher nicht zu	25,7%	21,5 %	22,0 %	27,1 %	19,0 %	25,9 %
Weder noch	21,1%	13,8 %	23,0 %	22,4 %	22,2 %	14,8 %
Stimme eher zu	6,9%	4,6 %	4,0 %	7,9 %	7,9 %	7,4 %
Stimme zu	3,6%	10,8 %	4,0 %	3,3 %	3,2 %	0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	<i>10,5%</i>	<i>15,4 %</i>	<i>8,0 %</i>	<i>11,2 %</i>	<i>11,1 %</i>	<i>7,4 %</i>

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.

Tabelle A3- 19: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Vertrauen)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Vertrauensverlust in Politik						
Stimme nicht zu	5,8 %	6,1 %	7,8 %	3,7 %	4,8 %	0 %
Stimme eher nicht zu	4,8 %	1,5 %	4,9 %	5,6 %	4,8 %	7,7 %
Weder noch	14,3 %	16,7 %	15,7 %	10,2 %	14,3 %	30,8 %
Stimme eher zu	41,0 %	25,8 %	37,3 %	40,0 %	41,3 %	26,9 %
Stimme zu	34,1 %	50,0 %	34,3 %	40,5 %	34,9 %	34,6 %
<i>Summe Zustimmung</i>	<i>75,1 %</i>	<i>75,8 %</i>	<i>71,6 %</i>	<i>80,5 %</i>	<i>76,2 %</i>	<i>61,5 %</i>

*Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.*

Tabelle A3- 20: Bewältigungsstrategien Individualebene nach Behördenart (Sonstige)

	Bürgerbüro	Ausländer- behörde	Sozialamt	Baubehörde	Kfz	Jugendamt
Sonstige						
Stimme nicht zu	14,7 %	17,6 %	6,5 %	3,6 %	30,8 %	10,0 %
Stimme eher nicht zu	4,0 %	0 %	3,2 %	3,4 %	0 %	10,0 %
Weder noch	68,0 %	52,9 %	64,5 %	50,8 %	61,5 %	50,0 %
Stimme eher zu	4,0 %	0 %	3,2 %	8,5 %	0 %	20,0 %
Stimme zu	9,3 %	29,4 %	22,6 %	23,7 %	7,7 %	10,0 %
<i>Summe Zustimmung</i>	<i>13,3 %</i>	<i>29,4 %</i>	<i>25,8 %</i>	<i>32,2 %</i>	<i>7,7 %</i>	<i>30,0 %</i>

*Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“: N = 696, N/A = 409.*

A3.3 Politischer Handlungsbedarf

Tabelle A3- 21: Politischer Handlungsbedarf nach Bundesland

Politischer Handlungsbedarf	BW	RLP
Entlohnung der Mitarbeitenden	70,5 %	61,1 %
Überlastung	61,8 %	64,6 %
Verständnis in der Bevölkerung	61,4 %	50,3 %
Anzahl der Verordnungen	52,7 %	42,3 %
Digitalisierungsgrad	46,9 %	48,6 %
Ausbau Planstellen	37,7 %	55,4 %
Finanzielle Ausstattung	33,9 %	42,9 %
Verjüngung des Personals	14,9 %	13,7 %
Beratungs- und Serviceangebote für Bürger/-innen	11,1 %	15,4 %
Sonstige	7,1 %	4,6 %
Komplizierte und langwierige Terminvergaben	6,7 %	5,7 %

Auswertungshinweis: die Prozentangabe bezieht sich auf den Anteil derjenigen Teilnehmenden, die die Frage pro Bundesland beantwortet haben. Missings sind also nicht miteingerechnet. Bis zu 5 Antworten waren möglich. N = 727, N/A = 379.

A4 Fragebogen

Allgemeine Informationen

Art des Amtes

Für welches Amt arbeiten Sie?

- Bürgerbüro / Einwohnermeldeamt
- Ausländerbehörde
- Sozialbehörde
- Bauamt
- Straßenverkehrsamt/ KfZ-Zulassung
- Jugendamt
- Keine Angabe

Größe

*Wie viele Einwohner*innen umfasst Ihre Gemeinde?*

- mehr als 400.000 Einwohner*innen
- 200.000 bis 400.000 Einwohner*innen
- 100.000 bis 200.000 Einwohner*innen
- 50.000 bis 100.000 Einwohner*innen
- 25.000 bis 50.000 Einwohner*innen
- 10.000 bis 25.000 Einwohner*innen
- weniger als 10.000 Einwohner*innen
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

*Wie viele Einwohner*innen umfasst Ihr Landkreis?*

- Mehr als 250.000 Einwohner*innen
- 150.000 bis 250.000 Einwohner*innen
- Bis 150.000 Einwohner*innen

Bundesland

In welchem Bundesland sind Sie tätig?

- Baden-Württemberg
- Rheinland-Pfalz

Verwaltungsebene

Welche Verwaltungsebene ist für Sie zuständig?

- Gemeinde
- Landkreis
- Kreisfreie Stadt

Personalsituation

Wie viele Mitarbeiter*innen bearbeiten in Ihrer Behörde Anträge von Bürgerinnen und Bürgern?

Skala mit Schieberegler

NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Wie viele Planstellen hat Ihre Behörde?

Skala mit Schieberegler

NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Hat sich die Anzahl der Planstellen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert?

- Anzahl hat abgenommen
- keine wesentliche Änderung
- Anzahl hat zugenommen
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Wie viel Prozent der Mitarbeiter*innen in Ihrer Behörde haben einen befristeten Vertrag?

Skala mit Schieberegler

NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Hat sich der Anteil der befristeten Stellen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert?

- Anteil hat abgenommen
- keine wesentliche Änderung
- Anteil hat zugenommen
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Es fällt unserer Behörde zunehmend schwer, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.“

- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme weder zu noch nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme zu
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Verschlechterung der Personalsituation in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich)

- Es gibt keine Verschlechterung
- Fachkräftemangel oder unbesetzte Planstellen
- Unattraktive Entlohnung
- Unattraktive Arbeitsbedingungen
- Budgetkürzungen
- Überlastung
- Verrentung
- Mehr/neue Anforderungen an Behörde
- Corona-Pandemie
- Fehlende Digitalisierung
- Sonstige

Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Verbesserung der Personalsituation in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich)

- Es gibt keine Verbesserung
- Interne Umstrukturierungen
- Fortbildungen
- Verjüngung
- Digitalisierung
- neuen Ideen und Konzepten
- Andere (bitte angeben): _____
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Arbeitsbelastung

Wie viele Fälle (bspw. Anträge) muss Ihre Behörde durchschnittlich pro Tag bearbeiten?

Skala mit Schieberegler

NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Wie hat sich die Anzahl der zu bearbeitenden Fälle in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert?

- Anzahl hat zugenommen
- Anzahl hat abgenommen
- keine wesentliche Änderung
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Wie viele Stunden umfasst schätzungsweise die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für einen typischen Fall/Antrag in Ihrer Behörde?

- Ausweis (Bürgerbüro)
- Aufenthaltsgenehmigung für ausländische Fachkräfte (Ausländerbehörde)
- Antrag auf Grundsicherung (Sozialamt)
- Antrag auf Baugenehmigung (Baubehörde)

- Anmeldung von KfZ (KfZ-Zulassungsstelle)
- Antrag auf Jugendhilfe (Jugendamt)

Inwiefern gibt es in Ihrer Behörde einen Rückstau an Anträgen? Falls es einen gibt, wie hat er sich in den letzten fünf Jahren entwickelt?

- Wir haben keinen Rückstau
- Der Rückstau hat sich verringert
- Der Rückstau hat sich nicht wesentlich verändert
- Der Rückstau ist gestiegen
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Mitarbeiter*innen in unserer Behörde sind einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt.“

- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme weder zu noch nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme zu
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Hat sich die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter*innen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert?

- Arbeitsbelastung hat zugenommen
- Arbeitsbelastung hat abgenommen
- keine wesentliche Änderung
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Welche Ursachen sehen Sie für eine mögliche Zunahme der Arbeitsbelastung in Ihrer Behörde? (Mehrfachantworten möglich)

- Es gibt in meiner Behörde keine Zunahme der Arbeitsbelastung
- Mehr/neue Anforderungen an Behörde (z.B. neue Aufgabenbereiche, neue Verordnungen, Gesetze usw)
- Mehr Bürokratie
- Verwaltungsreformen (z.B. Umstrukturierung)
- Sparmaßnahmen/Budgetkürzungen
- Mangelnde/ ungenügende Ausstattung (z.B. Technik, Dienstwagen), bitte spezifizieren
- Personalmangel/-abwanderung
- Anfeindungen/ Schuldzuweisungen aus Gesellschaft oder Politik (körperlich, schriftlich, online oder verbal)
- Mangelnde Digitalisierung
- Zunehmende Digitalisierung (und damit z.B. verbundener gesteigener Fortbildungsbedarf)
- Wirtschaftliche /soziale Entwicklungen (z.B. höhere Anzahl an Geflüchteten, Corona-Pandemie), bitte spezifizieren
- Mangelnde Berücksichtigung unserer Behörde durch politische Entscheidungsträger

- Andere (bitte angeben): _____
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Hat sich die Leistungsfähigkeit Ihrer Behörde Ihrer Einschätzung nach in den letzten fünf Jahren verändert?

- Leistungsfähigkeit hat abgenommen
- keine wesentliche Änderung
- Leistungsfähigkeit hat zugenommen
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Inwiefern hat die aktuelle Haushaltslage Einfluss auf die Ressourcen Ihrer Behörde?

- Es drohen keine Kürzungen und Einsparungen
- Es drohen mögliche Kürzungen und Einsparungen
- Es sind bereits Kürzungen und Einsparungen beschlossen
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Welche Probleme müssten in Ihrer Behörde (z.B. von politischen Entscheidungsträgern) am dringendsten gelöst werden? Max 5 Antworten möglich

- Es muss sich nichts in der Leistungsfähigkeit meiner Behörden ändern
- Überlastung
- Komplizierte und langwierige Terminvergaben
- Geringer Digitalisierungsgrad
- Ungenügende finanzielle Ausstattung
- Ausbau Beratung und Service für Bürger*innen
- Unangemessene Entlohnung der Mitarbeiter*innenn
- Altersstruktur des Personals
- Ausbau Planstellen
- Zu viele Verordnungen
- Fehlendes Verständnis in der Bevölkerung
- Unzureichende Verständlichkeit von Formularen
- Andere (bitte angeben): _____
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Umgang mit Belastung

Was wird in Ihrer Behörde gemacht, um mögliche Belastungen zu bewältigen? (Mehrfachantworten möglich)

- Es gibt keine Belastung in meiner Behörde
- Streichung von Beratung, Zusatzinformationen, individuellen Antworten für Bürger*innen
- Aufgaben, die schnelle Ergebnisse liefern, werden priorisiert
- Einfache Aufgaben werden priorisiert
- Aufgaben, die vor allem von außen wahrgenommen werden, werden priorisiert
- Einstellen von zusätzlichem Fachpersonal

- Einstellen von Quereinsteigern
- Weiterbildungen
- Verlängerung von Bearbeitungszeiten und Wartelisten
- Digitalisierung
- Umstrukturierungen der Organisationsstruktur und der internen Kommunikation
- Andere (bitte angeben): _____

Antwortmöglichkeiten jeweils: Routinemäßig, Gelegentlich, Nie, Wir ziehen es in Betracht, NA
= Ich weiß es nicht / keine Antwort

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Ich glaube, dass infolge der Überlastung unserer Behörde eine oder mehrere der folgenden Verhaltensweisen oder psychischen Reaktionen durch Mitarbeiter*innen aufgetreten sein könnte“:

- Einsatz persönlicher Ressourcen (z.B. Geld, Auto), um Bürger*innen zu helfen
- Resignation
- Überstunden
- Burnout
- Kündigung
- Geringere Motivation mehr zu leisten als notwendig
- Effizienzsteigerung
- Weniger Eingehen auf individuelle Bedürfnisse/Umstände der Antragstellenden/Fälle
- Ungleichbehandlung von Antragstellenden/Fällen
- Unzufriedenheit mit/Vertrauensverlust in Politik
- Andere (bitte angeben): _____

Für jedes Verhalten sind folgende Antworten möglich:

1 = Stimme nicht zu

2 = Stimme eher nicht zu

3 = Stimme weder zu noch nicht zu

4 = Stimme eher zu

5 = Stimme zu

NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Interaktion mit Bevölkerung

Sind die folgenden Dienstleistungen oder Prozesse in Ihrer Behörde vollständig, teilweise oder gar nicht digitalisiert? Unter digitalisiert verstehen wir die elektronische Durchführung/Bereitstellung, bspw. auf einer Webseite, mittels E-Mail, App/Software, Chat-Funktion, elektronisch auszufüllenden Formularen etc.

- Anträge und Formulare
- Terminvergabe
- Kommunikation mit Bevölkerung (Auskünfte, Beratung etc.)
- Dokumentation von Fallakten
- Interne Kommunikation
- Projektmanagement
- Buchführung

- Personalmanagement
- Öffentliche Auftragsvergabe/Beschaffung
- Urlaubsplanung, Krankmeldungen

Antwortmöglichkeiten jeweils:

Vollständig digitalisiert

Teilweise digitalisiert

Gar nicht digitalisiert

Papierdokumente werden ausgedruckt und/ oder eingescannt

NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Auf einer Skala von „Stimme nicht zu“ bis „Stimme zu“, wie sehr stimmen Sie der folgenden Aussage zu? „Die Entscheidungen unserer Behörde werden von den Bürger*innen öfter als früher infrage gestellt.“

- Stimme nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme weder zu noch nicht zu
- Stimme eher zu
- Stimme zu
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Wie oft sind Mitarbeiter*innen Ihrer Behörde schriftlichen, verbalen, körperlichen oder Online-Anfeindungen oder Übergriffen bei Ausübung ihrer Tätigkeit ausgesetzt?

- Nie
- Mindestens einmal im Jahr
- Mindestens einmal pro Monat
- Mindestens einmal pro Woche
- Täglich
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Hat sich die Häufigkeit der Anfeindung von Mitarbeiter*innen in Ihrer Behörde in den letzten fünf Jahren verändert?

- Anfeindungen haben abgenommen
- keine wesentliche Änderung
- Anfeindungen haben zugenommen
- NA = Ich weiß es nicht / keine Antwort

Haben sie in Ihrer Verwaltung Sicherheitspersonal?

- Ja, seit langem
- Ja, seit kurzem
- Nein
- Nein, aber wir denken darüber nach

Informationen zu den Befragten

Alter // Freiwillig

Wie alt sind Sie?

- Unter 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 und älter
- N/A – keine Angabe

Geschlecht // Freiwillig

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an

- Männlich
- Weiblich
- Divers
- keine Antwort

Interview

Dürfen wir Sie für mögliche Interviews kontaktieren?

- Ja, und zwar unter: Telefon + Ansprechpartner
- Nein