



Werkstatt

für Organisations- und
Personalforschung e.V.

Arbeitsbedingungen in Jobcentern – Gemeinsame Einrichtungen nach § 44b SGB II Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsumfeld, psychischer Belastung und Arbeitszufriedenheit

Michael Olejniczak, Dirk Salmon, Wenzel Matiaske und Simon Fietze

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

Die Autoren:

Dr. Michael Olejniczak, ist Mitarbeiter am Institut für Personal und Arbeit der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

E-Mail: olejniczak@hsu-hh.de

Dirk Salmon ist Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.

E-Mail: dirk.salmon@googlemail.com

Prof. Dr. Wenzel Matiaske ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Personal und Arbeit der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

E-Mail: wenzel.matiaske@werkstatt-opf.de

Dr. Simon Fietze ist Ass. Professor für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Grenzregionsforschung an der Syddansk Universität Sønderborg . und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

E-Mail: simonf@sam.sdu.dk

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**
Berlin 2014

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

Bericht Nr. 28, Berlin 2014

ISSN 1615-8261

Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

Dr. Karin Reichl
Offenbacher Straße 5
14197 Berlin
Tel.: 0172-3046194

E-Mail: kontakt@werkstatt-opf.de
Internet: www.werkstatt-opf.de

Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

Prof. Dr. Albert Martin
Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Prof. Dr. Eckart Minx
Prof. Dr. Werner Nienhüser
Prof. Dr. Florian Schramm

Zusammenfassung

Das New Public Management sucht die öffentliche Verwaltung mittels bewährter Managementinstrumente effektiver und effizienter zu gestalten und gleichzeitig wachsenden Budgetproblemen und gestiegenen Ansprüchen der Bürger an öffentliche Dienstleistungen gerecht zu werden. Bisherige Evaluationen zielen vorrangig auf die Ergebnisdimension und lassen die Wirkungen auf die Beschäftigten weitgehend außer Acht. Hier wird am Beispiel von SGB II Jobcentern untersucht, wie sich Zielsteuerung und Controlling auf die Arbeitnehmer auswirken. Daneben gilt es zu untersuchen, ob Bedienstete im öffentlichen Dienst eine spezifische Motivation für ihre Berufswahl haben: Der Wunsch einzelnen Menschen oder der Gesamtgesellschaft dienen zu können. Die Instrumente des New Public Managements dagegen basieren darauf, die extrinsische Motivation von Arbeitnehmern anzusprechen. Für eine Untersuchung der Wirkung der Instrumente des New Public Managements auf Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit wurde damit ein Bereich der öffentlichen Verwaltung gewählt, der nach diesen Prinzipien neu gestaltet wurde, um nicht als Artefakt die Effekte der Änderungsprozesse mit zu erheben. Eine Onlineumfrage unter den Beschäftigten gibt auf diese Fragestellungen erste Antworten.

Deskriptoren: New Public Management, Effort Reward Imbalance, psychische Belastung, Arbeitszufriedenheit, Jobcenter, SGB II

Abstract

New Public Management aims to shape a more efficient and effective public administration by using approved management instruments. At the same time it needs to come up to the challenge of rising budget problems and grown demands of citizen. Former studies have rather focussed predominately on the dimension of results and neglected the impacts on workers. Here the results of targeting and controlling on workers are examined. Additionally we investigate whether public service workers are motivated for their vocational choice by specific motifs: The drive to serve people or the whole society. Instruments of New Public Management are shaped to address extrinsic motivation of workers. For this study on effects of New Public Management on work burden and job satisfaction we chose a branch of public administration that was designed according to these principles from the beginning to avoid the effects of change as an artifact. An online study provides first answers to these questions.

Descriptors: New Public Management, Effort Reward Imbalance, psychological burden, job satisfaction, Job Center

Inhalt

1	Einleitung	1
2	New Public Management als situativer Rahmen der Arbeit in Jobcentern	2
3	Die Dimensionen der Untersuchung	4
3.1	Gesundheitliche Risiken: Emotionale Arbeit und das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen	5
3.2	Arbeitszufriedenheit	7
3.3	Moderatorvariable.....	9
3.3.1	Person-Organization Fit.....	10
3.3.2	Public Service Motivation	10
4	Das Forschungskonzept der Studie	11
4.1	Das Untersuchungsdesign.....	11
4.2	Datenqualität.....	12
4.3	Umsetzung des Untersuchungsdesigns in der Online-Befragung.....	13
4.3.1	Demografische und arbeitsplatzbezogene Daten	13
4.3.2	Fragen zu den Arbeitsbedingungen	14
4.3.3	Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen	14
4.3.4	Die Arbeitszufriedenheit.....	15
4.3.5	Public Service Motivation	16
4.3.6	Person-Organization Fit.....	16
5	Empirische Ergebnisse der Studie.....	16
5.1	Deskriptive Ergebnisse der Erhebung.....	17
5.1.1	Demografische und arbeitsplatzbezogene Parameter der Stichprobe	17
5.1.2	Arbeitssituation.....	18
5.1.3	Ergebnisse zum Modell der beruflichen Gratifikationskrise	22
5.1.4	Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit	23
5.1.5	Ergebnisse zum Person-Organization Fit.....	25
5.1.6	Ergebnisse zur Public Service Motivation.....	26
5.2	Zufriedenheit und Belastung vor dem Hintergrund der Arbeitssituation.....	27
5.2.1	Psychische Belastung durch die Arbeit und ihre Einflussfaktoren	27
5.2.2	Arbeitszufriedenheit	31

5.3	Zum Einfluss der Moderatorvariablen Person-Organization Fit und Public Service Motivation.....	35
5.3.1	Person-Organization Fit und Belastung.....	36
5.3.2	Person-Organization Fit und Arbeitszufriedenheit	37
5.3.3	Public Service Motivation und Arbeitszufriedenheit.....	38
5.3.4	Empfundene Belastung und Public Service Motivation	40
6.	Zusammenfassung und Ausblick.....	41
	Literaturverzeichnis.....	44
	Anhang	49

1 Einleitung

Die Kritik der Bürokratie ist ein feststehender Topos; nicht nur in der öffentlichen Meinung, sondern auch in der organisationswissenschaftlichen Literatur. Die Idee des frühen Scientific Management, dass Organisationen – Maschinen gleich – durch strikte Regeln und Regime beherrschbar und in ihrem Output berechenbar seien, ist obsolet. Vielmehr gelten Organisationen auf Grund von Interessendivergenzen und Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent einerseits sowie der immateriellen Elemente der Handlungsmotivation der Mitarbeiter andererseits als eigenwillige soziale Gebilde (Brehm/Gates 1999). Im Kontext öffentlicher Organisation birgt dieses Steuerungsdefizit eine besondere Problematik, weil Verwaltung den öffentlichen Willen des Gesetzgebers vollziehen und nicht eigenwillig gestalten oder konterkarieren soll. Lösungsansätze werden einerseits in einer verbesserten Governance öffentlicher Organisationen und andererseits in einer Verpflichtung ihrer Mitglieder auf die Organisationsziele gesehen (Le Grand 2003).

Das New Public Management (NPM), in Deutschland unter dem Stichwort Neues Steuerungsmodell insbesondere auf der kommunalen Ebene verbreitet (KGSt 1993), lässt sich als Reformbewegung der öffentlichen Verwaltung interpretieren, die diese beiden Elemente zusammenbringt. Dabei gelten insbesondere in der Privatwirtschaft erprobte Instrumente als effektive Mittel, die auch in der Steuerung öffentlicher Organisationen Anwendung finden sollten. Dies gilt sowohl hinsichtlich des Einsatzes von Management-Instrumenten der Informationsgewinnung und -steuerung – beispielsweise des Controlling oder aber der Vereinbarung von Zielen – als auch bezüglich der Forderung nach motiviertem Handeln „engagierter Mitarbeiter“ in den Thesen der KGSt. Allerdings können diese Mechanismen in Widerspruch geraten, wenn beispielsweise Motivation auf der Grundlage von Handlungsautonomie durch andere Steuerungsinstrumente verdrängt wird (Holtmann et al. 2003).

Die vorliegenden Studien zur Evaluation des Neuen Steuerungsmodells fokussieren – vorwiegend auf kommunaler Ebene – die Effektivität der Reformbemühungen, was eine Orientierung an Budgetinteressen als treibende Kraft nahelegt (Bogumil et al. 2006). Dies belegt die Zweitrangigkeit personalwirtschaftlicher Fragen in der Praxis (Bogumil/Kißler 1998). Vor dem Hintergrund, dass das NPM auf Grund seiner zentralen Forderungen auch als Rahmen erscheinen will, der eine Entwicklung von der bislang typischen Personalverwaltung hin zu einem zeitgenössischen Personalmanagement in öffentlichen Organisationen ermöglicht, wirken derartige Befunde irritierend. Sie indizieren darüber hinaus ein personalwirtschaftliches Defizit der Evaluationsforschung.

Aus personalwirtschaftlicher Perspektive gilt das Forschungsinteresse den Wirkungen einer am NPM ausgerichteten Governance auf die Arbeitssituation und damit auf die Handlungen und die Motivation der Beschäftigten. Jobcenter nach dem SGB II können als exemplarischer und – mit rund 55.000 Beschäftigten insgesamt – relevanter Fall einer an ökonomischen Kriterien orientierten Verwaltungstätigkeit interpretiert werden, wie wir im folgenden Abschnitt erläutern. Im dritten Kapitel skizzieren wir die Dimension der vorliegenden Studie: Gesundheitliche Risiken auf Grund psychischer Belastungen, Arbeits(un)zufriedenheit und motivationale Grundlagen der Tätigkeit. Das vierte Kapitel erläutert das Design der Untersuchung und die Operationalisierung der verwendeten Konstrukte. Im Mittelpunkt des Berichtes stehen die empirischen Befunde unserer Online-Befragung von rund 4.500 Mitarbeitern in Jobcentern. Dem Feedback-Charakter des Berichtes entsprechend konzentrieren wir uns im fünften Kapitel auf deskriptive Befunde. Der Bericht schließt mit einem weiterführenden Resümee.

2 New Public Management als situativer Rahmen der Arbeit in Jobcentern

Die letzte Stufe der Arbeitsmarktreformen im Zuge der Agenda 2010 ist seit ihrem Inkrafttreten insbesondere unter dem Aspekt der sozialen Gerechtigkeit in der öffentlichen Diskussion. Im Unterschied zum Novum der Reziprozität sozialer Leistungen („Fördern und Fordern“) findet der neue organisatorische Ansatz – einer an Prinzipien des New Public Management (NPM) orientierten Governance – im Bereich der SGB II-Jobcenter vergleichsweise wenig Beachtung (Konle-Seidl 2008). Vorangegangene Studien, etwa die Untersuchung „Arbeitsplatzbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV (ABBA)“, durch die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) sowie andere Studien zeigen, dass eine Tätigkeit in diesem Bereich besonderen, insbesondere psychischen Belastungen unterliegt (Ames 2008; DGUV 2009; DGUV 2011).

Als Ursachen für die psychische Belastung sind bisher vorwiegend kundenorientierte Aspekte betrachtet worden, etwa das Rollenverständnis im Beratungsprozess sowie das Gefährdungspotenzial. Darüber hinaus weisen die genannten Untersuchungen jedoch darauf hin, dass die organisationspezifischen Rahmenbedingungen dieses Arbeitsbereiches einen hohen Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung haben.

Die ursprünglich im Hartz-Bericht geforderte Governance-Reform zielte darauf, eine zentralistische Bürokratie im Bereich der Arbeitsmarktverwaltung in ein Netzwerk von kundenorientierten Jobcentern, die auf lokaler Ebene einen hohen Handlungsspielraum haben, umzuwandeln (Konle-Seidl 2008). Ziel der Reform war die schnellere und effizientere Eingliederung von Arbeitssuchenden in Arbeit. Hierzu wurde eine flexible Dienstleistungseinrichtung mit einem verantwortlichen Management und einer strikten Erfolgskontrolle als Mittel vorgegeben. Im Zentrum der Gesamtreform standen stets die Grundsätze:

- Dienstleistung im Wettbewerb,
- Konzentration auf Kernaufgaben mit der Arbeitsvermittlung im Zentrum,
- modernes, kundenorientiertes Unternehmensmanagement mit hoher Leistungsfähigkeit (Egle 2005).

In Anlehnung an das Neue Steuerungsmodell der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt 1993) wurden zwischenzeitlich Merkmale des Management-by-Objectives (MbO) in das SGB II übernommen (§§ 48 a f., SGB II). Neben einer Steuerung über Ziele wird dabei als Marktersatz ein öffentliches Benchmarking (<https://www.sgb2.info/>) mit der Absicht des „Lernens von den Besten“ festgelegt (con_sens 2010). Die technische Verarbeitung von Controlling-Daten hat in diesem Prozess der Modernisierung Fortschritte gemacht und soll die Basis für eine wirkungsvolle Steuerung schaffen. Auch wenn Controlling für größere Organisationen als Führungsinstrumentarium unverzichtbar ist, so lassen sich im gesamten Controlling der Arbeitsverwaltung Übersteuerungs- und Verselbstständigungstendenzen erkennen. Die Übersteuerung „[...] charakterisiert sich durch die Einbeziehung zu vieler Ziel- und Steuerungsdimensionen in immer kleinteiligeren Analyseeinheiten“ (Schütz 2008).

In einem komplexen Zielvereinbarungsprozess zwischen den Jobcentern auf kommunaler Ebene, den Regionaldirektionen, den Landesministerien, der Bundesagentur für Arbeit und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) werden konkrete Ziele ausgehandelt, die sich auf Ergebnisse

am Arbeitsmarkt beziehen, also am Outcome orientiert sind. Die aus den Zielverhandlungen resultierenden Kategorien sind dabei insbesondere:

- Reduzierung der Zahl der Leistungsempfänger,
- Steigerung der Integrationsraten,
- Vermeidung bzw. Verringerung des Langzeitleistungsbezuges, sowie auf übergeordneter Ebene als Ziel für die Bundesagentur,
- Aufbau effektiver und effizienter Jobcenter und
- Einhaltung von Rechtsnormen (BMAS 2013).

Zwar soll damit die seit den 1960er Jahren diskutierte Problematik von am Output orientierten Zielgrößen im Sinne asymmetrischen Informationen zwischen Principal und Agent umgangen werden (Holtkamp 2008), auf Ebene der Mitarbeiter erweisen sich derartige Zielsysteme jedoch als problematisch. Aus personalwirtschaftlicher Sicht wird von Zielvorgaben für Mitarbeiter häufig verlangt, dass sie „SMART“ definiert sein sollen, d. h. **s**pecific, **m**easureable, **a**chievable, **r**elevant und **t**ime based (IGI Global 2010). Das aufgebaute Kennzahlensystem entspricht diesen Anforderungen zumindest nicht durchgängig.

Während output-orientierte Ziele wie etwa Kontaktdichte, Füllgrade oder die Anzahl der Termine nur wenig Relevanz für die Erreichung der übergeordneten strategischen Ziele besitzen, sind die outcome-orientierten Ziele weitestgehend nur schwer durch die Arbeitsleistung der Beschäftigten zu beeinflussen. Die Frage des Vermittlungserfolges hängt vor allem von den Arbeitsmarktbedingungen und den Ressourcen des Kunden und weniger von der Qualität und Intensität der Arbeit des Jobcenter-Mitarbeiters ab.

Ein deutlicher Zugewinn an Handlungsspielraum auf der operativen Ebene ist ebenfalls nicht erkennbar. Die Kategorisierung von Kunden mit der Zuordnung zu spezifischen Handlungsprogrammen erschwert eine individuelle Beratung der Arbeitsuchenden (Schütz 2008). Die gewollte quantitative Ausrichtung des Controllings auf Effektivität und Effizienz (BMAS 2011) führt zu einer Fokussierung auf Kunden mit vergleichsweise geringen Vermittlungshemmnissen, um den Anforderungen seitens der Zielvorgaben gerecht zu werden (Aust 2006). Bei den oben genannten Kategorien ergibt sich so ein gewisser Zielkonflikt: Langzeitleistungsbezug ist in der Regel mit schwerwiegenden Vermittlungshemmnissen verbunden, deren Beseitigung jedoch einen größeren Ressourcenaufwand erfordert.

Daher erscheint es opportun Kunden mit Vorrang zu behandeln, deren Aussichten auf Arbeit eventuell auch ohne Unterstützung positiv sind (Hielscher/Ochs 2009). Vom Controlling diagnostizierte Erfolge werden zur Chimäre, die auf übergeordneter Ebene nicht als solche erkannt wird, als Sinnfrage die im Jobcenter beschäftigten Mitarbeiter jedoch tagtäglich belastet. Im System werden die Vermittler und Fallmanager sich den quantitativen Zielvorgaben nicht entziehen können, sondern diese vielmehr verinnerlichen, als eigene Arbeitsziele adaptieren und den Hauptaugenmerk von den individuellen Arbeit-suchenden abwenden (Bonvin 2007).

Ein Grundgedanke der Zielsteuerung im Sinne des MbO ist die Verbesserung der Loyalität und der Motivation der Mitarbeiter, indem Ergebniskontrolle an Stelle der Handlungskontrolle tritt (Bogumil et al. 2006; Hentze et al. 2005). Im Bereich des SGB II zeigt sich jedoch, dass allein die Möglichkeit der Rechtsmittel extrem hohe Anforderungen an die Einhaltung von Verfahrensstandards mit sich bringt. Hinzu kommt eine Flut von Weisungen, die das Handeln der Sachbearbeiter, Vermittler und Fallmanager erschwert (Süddeutsche 2012). Die grundsätzliche Problematik strikter Verhaltensregu-

lierungen ist in der Organisationsforschung bereits frühzeitig erkannt und diskutiert worden. Bereits Downs (1967) vermutet, dass zu starke Reglementierung die Mitarbeiter veranlasst, ihre Anstrengung und ihr Engagement zu reduzieren, Regeln in der Ausführung der Arbeit mit unnötiger Strenge umzusetzen und Stress-Symptome aufzuweisen.

Die lange Diskussion um die Rechtsstellung der Arbeitsgemeinschaften (ARGen) bis zur Reform und Umstrukturierung in gemeinsame Einrichtungen war begleitet von Beschäftigungsunsicherheit. Mit der neuen Rechtssicherheit hat der Anteil der befristet Beschäftigten abgenommen und die Arbeitsplatzunsicherheit als Belastungsfaktor dürfte hier eine geringere Rolle spielen als bisher (Ver.di 2010). Jedoch führen unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse weiterhin zu Ungleichheiten. Dies gilt nicht nur für die Beschäftigung von Beamten und Angestellten, es sind vielmehr auch verschiedene Arbeitgeber mit unterschiedlicher tariflicher Entlohnung innerhalb einer Dienststelle vorzufinden.

Wesentlich intensiver als über diese Aspekte wird die Frage der Gefährdung der Mitarbeiter diskutiert. Spektakuläre Übergriffe durch Kunden sind in den Medien in den letzten Jahren wiederholt Gegenstand der Berichterstattung gewesen. In der täglichen Arbeit findet sich häufig aggressives Verhalten in abgeschwächter Form, teils als bloße feindselige Einstellung der Kunden im Beratungsprozess (DGUV 2011). Die Mitarbeiter erleben so die gesellschaftliche Konfrontation, die sich aus der neuen Reziprozität der Leistungen ergibt.

Die vorliegende Studie verfolgt den Ansatz, die skizzierten Merkmale der Arbeitssituation hinsichtlich ihrer Wirkungen auf psychische Belastung und Arbeitszufriedenheit (AZ) zu untersuchen. Das Projekt analysiert darüber hinaus, inwieweit persönliche und organisatorische Ressourcen, insbesondere motivationale Grundlagen die wahrgenommenen Stressoren moderieren. Im Folgenden stellen wir zunächst die betrachteten Dimensionen der Studie vor. Im Mittelpunkt steht dabei das stresstheoretisch interpretierte Modell der beruflichen Gratifikationskrise. Ferner erläutern wir mit Bezug auf die Reziprozität von Anreizen und Beiträgen zwischen Mitarbeiter und Organisation Effekte des New Public Managements (NPM) auf Motivation und AZ. Der Fit von Person und Organisation (POF) wird als intervenierende Variable diskutiert. Insbesondere interessiert hier die für den öffentlichen Dienst spezifische Motivationsform Public Service Motivation (PSM).

3 Die Dimensionen der Untersuchung

Ausgangspunkt dieser Studie sind die genannten Merkmale der Arbeit in Jobcentern unter den Bedingungen des NPM. Aus vorliegenden Untersuchungen ist bekannt, dass die Mitarbeiter in diesem Bereich einem hohen gesundheitlichen Risikopotenzial ausgesetzt sind (DGUV 2011) und sich eingeschränkte AZ abzeichnet (DGUV 2009).

Forschungsschwerpunkt der DGUV Studien war das Gefährdungspotenzial durch die Arbeit mit den Kunden in persönlichen Krisensituationen im Kontext der Zwangsberatung. Deutlich wurden sowohl gesundheitliche Risiken durch die psychische Belastung emotionaler Arbeit als auch die unmittelbare Bedrohungswahrnehmung durch Aggression der Kunden. Darüber hinaus zeigten sich Belastungselemente durch spezifische Merkmale des NPM und der damit verbundenen Governance der Arbeitsmarktverwaltung.

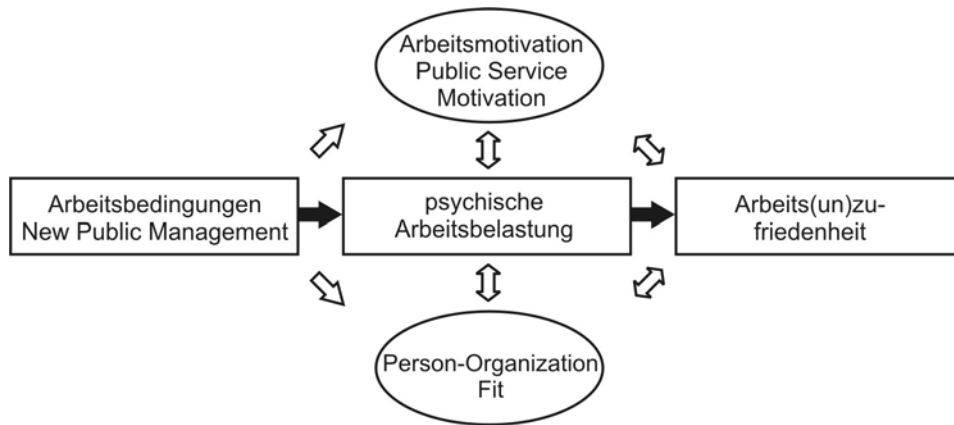


Abbildung 1: Variablenstruktur der Untersuchung

Die vorliegende Studie knüpft an diese Erkenntnisse an und versucht die Wirkung des organisatorischen Arbeitsumfeldes für die psychische Belastung und die AZ zu beleuchten. Grundlegend folgen wir der Annahme, dass die spezifische Motivationslage der Beschäftigten als auch die Kongruenz zwischen den Werten und Normen der Mitarbeiter und den explizit oder auch implizit organisationalen und politischen Wertvorstellungen eine wichtige Rolle für die Entstehung von Belastung und AZ haben. Die Studie folgt der in Abbildung 1 dargestellten Variablenstruktur.

3.1 Gesundheitliche Risiken: Emotionale Arbeit und das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen

Die Arbeit im Jobcenter ist als Dienstleistung durch den Kontakt mit Kunden geprägt. Einerseits ist es erforderlich, eine professionelle Distanz und Sachlichkeit zu wahren, andererseits berühren die Beratungsgespräche persönliche Bereiche von Menschen in individuellen Krisensituationen. Allerdings kann weder im Einzelfall von rechtlichen Grundlagen abgewichen, noch sollten emotionale Reaktionen gezeigt werden (DGUV 2011).

Die Mitarbeiter leisten Emotionsarbeit, deren gesundheitliche Gefährdung als wissenschaftlich abgesichert gelten kann (Pugliesi 1999). Im Zusammenhang mit der Emotionsarbeit werden zwei grundlegende Bewältigungsstrategien diskutiert: Distanzierung oder zugewandte Offenheit. Distanzierung meint den Rückzug auf formale Vorgaben und die Rolle der Pflichterfüllung. Diese Distanz wird jedoch von den Kunden erkannt und erwidert, was einen koproduktiven Beratungsprozess erschweren und unter Umständen die Neigung zur Aggression erhöhen kann (DGUV 2011). Zeigt der Beschäftigte jedoch eine dem Kunden zugewandte Offenheit und erkennt einen Bedarf an Unterstützung, kann dies Erwartungen wecken, die angesichts des eng gesetzten Handlungsrahmens nicht erfüllbar sind. Emotionale Belastung auf der einen Seite und Frustration auf der anderen Seite sind mögliche Folgen. Eine emotionale Zurückhaltung im Verhalten des Mitarbeiters garantiert jedoch nicht, dass keine Betroffenheit auftreten kann (DGUV 2011).

Grundsätzlich existieren drei Optionen, mit emotionaler Betroffenheit umzugehen:

- Uminterpretation der Gefühle auf kognitiver Ebene,
- Kontrolle der emotionalen Reaktionen,

- physiologische Unterdrückung der Gefühle durch Medikamente, Alkohol oder Drogen (Plugesi 1999).

Arbeit mit Menschen in Lebenskrisen ist exemplarisch für das Thema Emotionsarbeit. Beruflich erzwungene Unterdrückung von Gefühlen und Zwang zu nicht authentischem Verhalten können zu emotionalen Problemen, beeinträchtigter Selbstschätzung und schließlich zu Burnout führen. Hinzu kommen der geringe Grad an Handlungsautonomie, ein insgesamt komplexes Arbeitsgebiet hinsichtlich der anzuwendenden Informationsmenge sowie konkurrierende Erwartungen und Anforderungen als Risikofaktoren (Plugesi 1999).

Der Umgang mit derartigen Belastungsfaktoren kann als Stressbewältigungsprozess beschrieben werden. Nach Lazarus (1998) wird ein Umweltreiz zunächst einer Bewertung durch das Individuum unterzogen und klassifiziert. In einer ersten Bewertung wird festgestellt, ob es sich um unkritische, positive Reize handelt, um Dinge, die ohnehin irrelevant sind oder aber um Stressreize, sogenannte Stressoren. Bei diesen handelt es sich um Herausforderungen, Bedrohungen oder gar um Schädigungen. Die belastende Situation wird in einem problembezogenen kognitiven und emotionalen Prozess der Stressbewältigung (Coping) aufgearbeitet. Das verlorene Gleichgewicht in der Beziehung zwischen Umwelt und Individuum wird entweder durch eine Veränderung der Beziehung zur Umwelt – Bewältigung oder Flucht – oder durch eine Umbewertung der Beziehung wieder hergestellt. Hierbei sind die Stresswahrnehmung sowie die Stressbewältigung nicht allein von der Situation abhängig, sondern in hohem Maße auch von organisatorischen Ressourcen, dem wahrgenommenen Handlungsspielraum und den Grad an Selbstbestimmung, sowie individuellen Einstellungen und Erwartungen (Lazarus 1998).

Rollenkonflikte, Rollenambiguität, mangelnde Selbstbestimmung im Arbeitsgebiet und Verantwortung für die Zielerreichung sowie die Kunden selbst sind eine Vielzahl möglicher Stressoren für die Beschäftigten in Jobcentern. Personalführung, die diese Probleme ignoriert oder gar verstärkt, kann als weiterer Stressfaktor hinzutreten. Wie auch immer Mitarbeiter den Stress zu bewältigen versuchen, es besteht die Gefahr der negativen Auswirkungen auf Produktivität, Krankenstand, AZ und Fluktuationsquote (Weinert 1998). In der arbeitspsychologischen Betrachtung des Stress-Phänomens treten insbesondere die organisatorisch gestaltbaren, situativen Einflussgrößen – Ressourcen, Stressoren und Risikofaktoren – neben individuellen Risikofaktoren stärker in den Vordergrund (Bamberg et al. 2006).

Ein umfassender Ansatz zur Betrachtung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz ist das Konstrukt der beruflichen Gratifikationskrisen (Effort-Reward-Imbalance, ERI, Siegrist et al. 2004), wobei hier neben den Anforderungen und Ressourcen vor allem auch die wahrgenommenen Belohnungen eine große Rolle spielen. Danach wirken sich individuelles Verhalten, Emotionen, Wahrnehmungen und die psychologischen Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit aus. Das für dieses Konzept entwickelte Messkonzept hat den Vorteil, dass es vielseitig – auch international – erprobt ist und unmittelbar die gesundheitsrelevante psychische Belastung der Arbeit misst.

Grundannahme des in Abbildung 2 skizzierten Modells ist, dass arbeitsvertraglich festgelegten Belohnungen, insbesondere das Entgelt, keine ausreichende Kompensation für den erwarteten Einsatz darstellen und zusätzlich Ansehen, Karrierechancen und die Arbeitsplatzsicherheit in die Betrachtung einfließen. Ein Ungleichgewicht in der Austauschbeziehung führt zu negativen Emotionen und wahrscheinlich auf Dauer zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen als Folge der Belastung. Fehlende Alter-

nativen auf dem Arbeitsmarkt, die einen Ausweg aus der belastenden Situation versperren, wirken verstärkend.

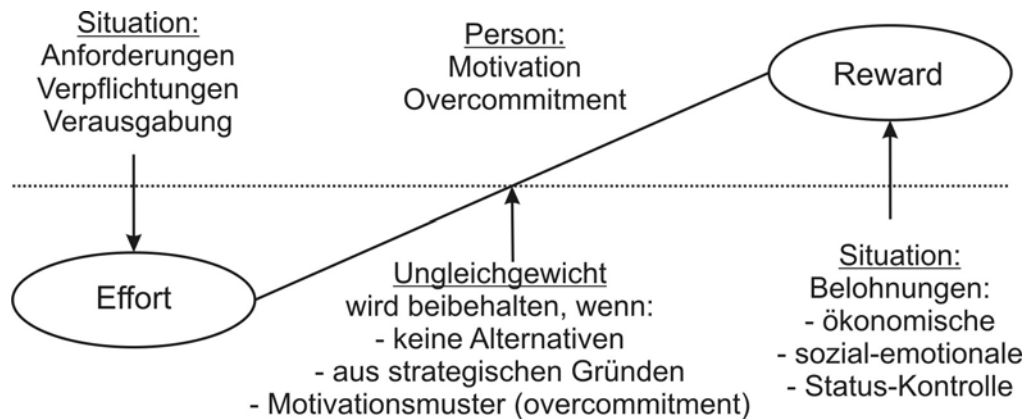


Abbildung 2: Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise nach Siegrist

Ein Ungleichgewicht aus großem Arbeitseinsatz und nicht ausreichenden Gratifikationen wird von Arbeitnehmern allerdings aus verschiedenen Gründen, etwa mit Blick auf die Karriere oder aber aus normativer Verpflichtung, für eine gewisse Zeit hingenommen. Diese Beobachtung kann mit dem Begriff Overcommitment beschrieben werden (Siegrist et al. 2004; Siegrist et al. 2009).

3.2 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit (AZ) gilt in der Personal- und Organisationsforschung als Standard-Variable. Nach überwiegender Lehrmeinung korreliert AZ mit der Arbeitsleistung sowie mit Fehlzeiten und Fluktuation. Die Zusammenhänge sind allerdings, wegen der skizzierten psychologischen Mechanismen der Stressbewältigung, nicht immer eindeutig. AZ gilt daher als „schwaches Signal“ für personalwirtschaftliche Problemlagen (Martin 2003).

Die hohe Aufmerksamkeit für diese Variable in der Praxis liegt auch in ihrer kommunikativen Relevanz für den Arbeitsalltag und seiner unmittelbaren lebensweltlichen Verständlichkeit. Scheint es in der Praxis einen Common Sense über AZ zu geben, wird das Konzept in der Theorie vielfältig definiert und unterschiedlich gemessen (Kirchler/Hölzl 2008). In der theoretischen Betrachtung der AZ gibt es eine Reihe unterschiedlicher Richtungen – bedürfnisorientierte, anreiztheoretische, humanistische und andere Konzepte (Neuberger 1976). Hier wird auf die weit gefasste Definition von Bruggemann et al. (1975, S. 19) zurückgegriffen: „... AZ bezeichnet damit eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimensionen zufrieden – unzufrieden betrifft.“

Die genannte Studie der DGUV diagnostizierte eine angesichts der Belastungen überraschend hohe AZ. Die Variable wurde allerdings nur mittels einer Frage erhoben, was Probleme der Meßgüte beinhaltet. Nachfolgend geführte Interviews erweckten Zweifel an dieser hohen AZ in SGB-II-Jobcentern (DGUV 2009). Die überraschend positiven Ergebnisse bei pauschaler Frage nach der AZ sind jedoch ein bekanntes Phänomen. In der Literatur werden sozialer Druck, Selektionseffekte sowie die

Befragungssituation als verzerrende Einflüsse beschrieben, aber auch die Tendenz zu stereotypen Antwortmustern. Es wird häufig eine positive Antwort ohne tatsächliche Bewertung gegeben (Genkova/Breuer 2012). Darüber hinaus kann eine Einzelitem-Messung ohne gleichzeitige Erhebung von Alternativen und Anspruchsniveau keine unterschiedlichen Formen oder Qualitäten von AZ diagnostizieren. Um externe Vergleichbarkeit herzustellen, wurde auch hier zusätzlich eine Einzelfrage entsprechend der Befragungen des Sozioökonomischen Panels (SOEP) verwendet (Wagner/Frick/Schupp 2007), diese Frage jedoch in weitere Indikatoren eingebettet.

Im Bruggemann-Modell stellt das Individuum die gesamte Arbeitssituation in einem Soll-Ist-Vergleich dem eigenen Anspruchsniveau gegenüber. Das Konstrukt kann als Anwendungsfall der Anreiz-Beitrags-Theorie verstanden werden (Matiaske/Mellewigt 2001). Zudem korrespondiert die tauschtheoretische Grundannahme mit dem Modell der beruflichen Gratifikationskrise. Neben dem Bewertungsprozess, vor dem Hintergrund des Anspruchsniveaus, berücksichtigt das Modell die Kontrollmöglichkeit des Individuums hinsichtlich der Arbeitssituation sowie Strategien des Problembewältigungsverhaltens oder der Anpassung des Anspruchsniveaus.

In Abhängigkeit vom Ergebnis dieses Soll-Ist-Vergleiches differenziert das Modell verschiedene Formen der AZ (vgl. Abbildung 3). Im Falle eines positiven Ergebnisses, d. h. die Situation wird besser oder gleich den Erwartungen bewertet, wird der Arbeitnehmer zufrieden sein (stabilisierende AZ). Abhängig von der Reaktion – das Anspruchsniveau kann entweder gehalten (stabile AZ) oder gar noch gesteigert werden (progressive AZ) – lässt sich die AZ weiter differenzieren (Bruggemann et al. 1975).

Ein negatives Ergebnis des Bewertungsprozesses führt jedoch zu Unzufriedenheit und wird unabhängig von der Form der Verarbeitung zunächst als diffuse Arbeitsunzufriedenheit (AUZ) kategorisiert. Die Verarbeitung der Unzufriedenheit bezüglich des Anspruchsniveaus vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Kontrollmöglichkeiten hat verschiedene Formen der AZ zur Folge (Bruggemann et al. 1975).

Fällt der Soll-Ist-Vergleich negativ aus und sieht der Arbeitnehmer keine Möglichkeit der Kontrolle über die Arbeitssituation, besteht die Möglichkeit, das Anspruchsniveau abzusenken. Wird das Anspruchsniveau gesenkt, kommt der Soll-Ist-Vergleich auf niedrigerem Erwartungsniveau zu einer Balance (resignative AZ). Die Neudefinition des Verhältnisses zur Arbeit kann als Anpassung der Beziehung zur Umwelt im Sinne der Stressbewältigung nach Lazarus (1998) verstanden werden. Eine andere Variante diffuser AUZ tritt auf, wenn die Soll-Ist-Diskrepanz ausgeblendet wird. Diese Umdeutung erfolgt unbewusst und daher ist entstandene Pseudo-AZ empirisch nur schwer diagnostizierbar.

Die höchste Belastung dürfte von der fixierten AUZ ausgehen. Der Arbeitnehmer kommt im Bewertungsprozess zu einem negativen Ergebnis, sieht jedoch keine Möglichkeit, durch eigenes Handeln an der Situation etwas zu verbessern. Gleichzeitig wird das Anspruchsniveau konstant gehalten, was zu einem permanenten Leidensdruck führt.

Eine letzte Form der AUZ, die konstruktive AUZ, ist gegeben, wenn die Bewertung der Arbeitssituation zwar negativ ausfällt, jedoch keine Anpassung des Anspruchsniveaus stattfindet, der Mitarbeiter aber Möglichkeiten sieht, die Situation zu verändern. Diese Veränderung der Situation kann in der positiven Beeinflussung der Arbeitsbedingungen in der Organisation oder in der Suche nach einer alternativen Beschäftigung bestehen (Bruggemann et al. 1975).

Diese theoretische Ausdifferenzierung der AZ verlangt empirisch sehr aufwendige Operationalisierungen. Entsprechende Versuche sind in jüngerer Zeit erneut aufgegriffen worden (Ferreira 2001). Die statische Klassifikation von AZ erweist sich allerdings grundsätzlich als problematisch, weil dieses Modell wie auch die grundlegendere Anreiz-Beitrags-Theorie den Prozess, der zur AUZ führt, impliziert (Büssing 1991).

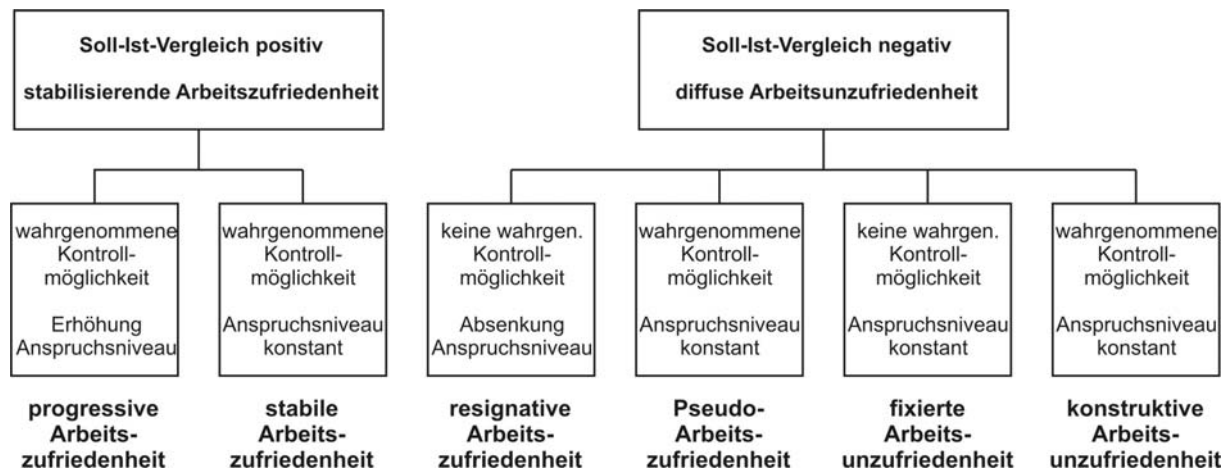


Abbildung 3: Formen der AZ nach Bruggemann

Erste Anhaltspunkte für die Analyse des Anpassungsprozesses lassen sich im Rahmen von Längsschnittstudien zur AZ zeigen. In einer Panelstudie auf Basis des SOEP wird gezeigt, dass sich die Zufriedenheitswerte von Unzufriedenen, die im Verlauf des Untersuchungszeitraums einen beruflichen Wechsel vollzogen, deutlich verbesserten. Zwar stiegen auch die Zufriedenheitswerte für Personen, die in einer unbefriedigenden Arbeitssituation verblieben, mittelfristig wieder an, ohne jedoch das Niveau der Wechsler zu erreichen. Matiaske/Mellewig (2001) interpretieren diesen Befund als resignative AZ in Folge mangelnder Handlungskontrolle. Neben dem Handlungsspielraum, der als Voraussetzung für Entfaltung intrinsischer Motivation gilt (Deci/Ryan 2000), werden im Folgenden auch der Fit von Person und Organisation (POF, Bright 2000) respektive die Motivationsstruktur im öffentlichen Dienst als Moderatorvariable zwischen Arbeitsbedingungen und AZ aufgefasst.

3.3 Moderatorvariable

Gemeinsamer Ausgangspunkt der theoretischen Grundlegungen zum Umgang mit Belastungen und zur AZ ist die subjektive Situationswahrnehmung. Dies impliziert, dass individuelle Orientierungen in der empirischen Konzeptualisierung der Studie zu berücksichtigen sind. Stresstheoretisch gilt die Passung von individuellen Ressourcen und Arbeitssituation als moderierende Variable des Stresserlebens. Die Kongruenz von Motivation und Aufgaben ist ein Aspekt des Person-Environment-Fit (PEF), der im Fall öffentlicher Organisationen mit dem Konstrukt der PSM abgebildet wird.

3.3.1 Person-Organization Fit

Der PEF als Element der Stresstheorie wird im Kontext von Organisationen als Übereinstimmung zwischen Werten und Normen der Organisation und der Mitarbeiter definiert (Kristof-Brown et al. 2005; Chatman 1989). Übereinstimmungen des so konkretisierten POF können zum einen durch deckungsgleiche Charakteristika zwischen Individuum und Organisation (Supplementary Fit) oder zum anderen durch sich ergänzende Eigenschaften (Complementary Fit) erreicht werden (Muchinsky / Monahan 1987).

Empirische Studien zeigen positive Korrelationen zwischen dem POF und Variablen wie der AZ, des Extra-Rollenverhaltens, des normativen und affektiven Commitments und eine negative Korrelation zu Fluktuationsgedanken (Kristof-Brown et al. 2005; Freude et al. 2013; O'Reilly/Chatman 1986; O'Reilly et al. 1991). Mit Bezug auf den öffentlichen Dienst weist Bright (2008) einen positiven Zusammenhang zum Konstrukt der PSM nach. Aus stresstheoretischer Perspektive gelten diese Korrelate als Indikatoren einer befriedigenden Arbeitssituation bzw. einer erfolgreichen Bewältigung belastender Situationen.

Diese Studie untersucht den Zusammenhang von POF und wahrgenommenen Belastungen der Beschäftigten. Weiterhin werden die verschiedenen Tätigkeitsfelder der SGB II Jobcenter als determinierende Faktoren für den POF analysiert.

3.3.2 Public Service Motivation

Die Annahme, dass öffentlich Bedienstete durch eine spezielle Form der Motivation charakterisiert sind, welche sich aus der spezifischen Mission des öffentlichen Dienstes ableitet, ist nicht neu. Begriffe wie „public service ethos“, „éthique du bien commun“ oder „Beamtenethos“ zeigen, dass diese Vorstellung von universeller Bedeutung ist (Hammerschmid et al. 2009). Generell liegt diesen Leitbildern die Annahme zugrunde, dass die Staatsbediensteten stärker intrinsisch als extrinsisch motiviert sind, oder ein Interesse haben dem Staat, der Gemeinschaft oder anderen Menschen zu dienen (Rainey/Steinbauer 1999).

In der sozialwissenschaftlichen Literatur wird diese Motivkonstellation mit dem Konstrukt der PSM operationalisiert. Ausgangspunkt der PSM-Forschung ist die Beobachtung einer Selbstselektion von Individuen in Organisationen, die ihren individuellen Bedürfnissen gerecht werden (Perry/Wise 1990). Das heißt, Individuen suchen eine Passung zwischen Organisation und persönlichen Orientierungen. Die Motivlage definieren Perry und Wise (1990, S. 368) entsprechend als „... *an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*“. In einer Weiterentwicklung der Definition legen Rainey und Steinbauer (1999) den Fokus verstärkt auf altruistische Beweggründe: „... *a general altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation, or humankind*“. Mit dieser Erweiterung gerät das Konzept in die Nähe von anderen Konstrukten, die zweckdienliches gemeinschaftlich orientiertes Verhalten in Organisationen thematisieren, und wird damit letztlich auch für das Handeln in Organisationen außerhalb des öffentlichen Dienstes anwendbar (Perry/Hondeghem/Wise 2010). Empirische Untersuchungen zeigen allerdings, dass das Selbstselektionsargument empirisch bedeutsam ist und

öffentlich Beschäftigte oder Anwärter auf eine Stelle im öffentlichen Dienst höhere Ausprägungen in Bezug auf soziale Arbeitswerte haben, als privatwirtschaftlich Beschäftigte (Hikspoors 2011).

Eine Frage der jüngeren Forschung ist, ob der Kulturwandel, ausgelöst durch die NPM-Reformen, der Motivationsstruktur öffentlich Bediensteter entspricht oder ob möglicherweise ein Korrumpierungseffekt, also die Verdrängung intrinsischer Motivation oder, genauer, sozialer Orientierungen durch extrinsische Anreize zu befürchten ist. Für Großbritannien beobachtet insbesondere Le Grand (2003) eine derartige Verdrängung von intrinsischer Motivation im Sinne der PSM durch zunehmende Angleichung der vormals „ritterlich“ Beschäftigten (Knights) des öffentlichen Dienstes an die zumeist „opportunistischen“ Knappen (Knaves) der Privatwirtschaft. Vor allem für Mitarbeiter, die aus internen Faktoren (z.B. individuelles Berufsverständnis oder dem inneren Wunsch, den Menschen zu helfen und der Gesellschaft zu dienen) Motivation beziehen, führt der Gebrauch von extrinsischen Anreizsystemen (sei es Belohnungen oder Sanktionen) bestenfalls zu Entmutigung oder Demoralisation und führt im schlimmsten Fall zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Motivation (Le Grand 2010). Verschiedene Studien weisen auf negative Korrelationen zwischen PSM und der Einschätzung extrinsischer Anreizsysteme hin (z.B. Houston 2000; Forest 2008). Im deutschen Forschungsraum wurden Motivationsverdrängungseffekte in der Begleitforschung zur Einführung leistungsorientierter Vergütungssysteme ebenfalls thematisiert (z.B. Matiaske/Weller 2008; Schmidt/Müller 2013).

Allerdings nehmen diese Studien keinen direkten Bezug auf das im internationalen Bereich in diesem Kontext gängige Konstrukt der PSM, gleichwohl die Studien von Hammerschmid et al. (2009) und Vogel (2010) dessen grundsätzliche Anwendbarkeit im deutschsprachigen Raum herausarbeiten. Die vorliegende Studie knüpft an diese Befunde an und untersucht sowohl das Vorhandensein von PSM in den SGB II Jobcentern als auch den potentiellen Einfluss dieser spezifischen Motivation auf die wahrgenommene Belastung der Beschäftigten durch Instrumente des NPM.

4 Das Forschungskonzept der Studie

4.1 Das Untersuchungsdesign

In Vorgesprächen mit dem Bundesvorstand der Personalräte der Jobcenter über mögliche Feldzugänge stießen Forschungsinteresse und -konzept auf manifestes Interesse. Die Personalräte wünschten eine unabhängige Befragung, deren Teilnahme ihrerseits empfohlen werden sollte. In den Diskussionen wurde eine Online-Befragung als einziger Weg eruiert, der mit den zur Verfügung stehenden Mitteln realisierbar war. Gleichzeitig wurden die Inhalte der Befragung mit den betrieblichen Experten reflektiert und angepasst.

Die ursprünglich als Vollerhebung in ausgewählten Jobcentern bzw. für ein Sample ausgelegte Fragebogenstudie wurde entsprechend auf eine Web-Plattform transformiert. Ein Pretest der Online-Version mit ca. 20 Personen, von denen der überwiegende Teil praktisch im Feld tätig ist, diente dem Zweck inhaltliche Missverständnisse auszuschließen, den Text einzelner Fragen anzupassen und technische Aspekte der Online-Version zu verbessern. Nach einem Hinweis via E-Mail auf die Online-Befragung seitens der Personalräte an die Belegschaft am 8. April 2013 wurde das Instrument freigeschaltet. Die Laufzeit der Befragung wurde in Abstimmung mit dem Bundesvorstand auf eine Woche festgelegt.

Innerhalb dieser Woche wurde die Befragung von ca. 4.500 der insgesamt rund 55.000 Beschäftigten in diesem Bereich beantwortet.

Gleichwohl die absolute Zahl der Befragten außerordentlich hoch ist und die Rücklaufquote mit rund 9% – insbesondere vor dem Hintergrund der kurzen Befragungszeit – als befriedigend gelten kann, birgt das Design der Studie grundsätzliche Einschränkungen. Freiwilligen Befragungen ist das Problem der Selbstselektion inhärent, das praktisch zuvor selten berücksichtigt wird, jedoch eine Beurteilung hinsichtlich der Stärke der Effekte nicht ohne weiteres erlaubt.

Die Problematik der Selbstselektion ist auch mittels eines randomisierten Designs bei Freiwilligkeit der Teilnahme nicht grundsätzlich lösbar. Im konkreten Fall kann aber das Argument, dass sich an einer von den Personalräten empfohlenen Befragung tendenziell eher kritische Mitarbeiter beteiligen (bzw. unter anderen Bedingungen bei einer arbeitgeberseitig initiierten Studie vorwiegend loyale Mitarbeiter den Großteil der Rückläufer ausmachen) nicht endgültig ausgeräumt werden. Repräsentativität ist also nicht zu postulieren, gleichwohl die hohe Zahl der Beteiligten auf Interesse an der Studie und die Evidenz der Befunde verweist.

4.2 Datenqualität

Um Hinweise auf mögliche Verzerrungen zu gewinnen, werden in der praktischen Sozialforschung häufig anderweitig erhobene Daten als Vergleichsmaßstab verwendet. Neben diesem Kriterium der externen Validität werden die Daten auf Auswirkungen der Designstruktur untersucht, ob beispielsweise der Zeitpunkt der Beantwortung zu Veränderungen in den Ergebnissen führt.

Die veröffentlichten Ergebnisse der ABBA-Studie der DGUV (2011) können hier, sofern ähnliche Variablen erhoben wurden, als externes Vergleichskriterium herangezogen werden. Die Ähnlichkeit der Ergebnisse beider Studien in Bereichen wie der Handlungsautonomie deutet darauf hin, dass keine offenkundigen Verzerrungen vorliegen. Leider sind aus Gründen fehlender Detailinformationen und unterschiedlicher Messverfahren keine weitergehenden statistischen Analysen zur externen Validität möglich.

Zur Prüfung struktureller Effekte nutzen wir daher ausschließlich die hier erhobenen Daten und vergleichen die früh mit den spät eingegangenen Beantwortungen. Die zugrundeliegende Annahme lautet, dass die früh antwortenden Personen stärker in die Thematik der Befragung involviert sind, wohingegen die spät antwortenden Personen eher der Gruppe der Nicht-Antwortenden ähneln (Bortz/Döring 2002, S. 260). Darüber hinaus prüfen wir das Antwortverhalten bezüglich des Alters, des Geschlechts und des Arbeitsbereiches. Zur Analyse werden Quartile nach zeitlicher Zuordnung des Teilnahmezeitpunktes an der Befragung gebildet. Bei den nominal skalierten Variablen werden die Häufigkeiten in den zeitlich geordneten Quartilen mittels χ^2 -Test auf signifikante Abweichungen von einer Gleichverteilung untersucht. Bei den metrischen Variablen kommen t-Tests auf Mittelwertdifferenzen zur Anwendung. Als kritischer Wert für die Irrtumswahrscheinlichkeit wurde konventionell jeweils ein Wert von $\alpha = 0.05$ festgelegt (Janssen/Laatz 2003, S. 310 ff.). Die Ergebnisse dieser Tests sind im Einzelnen im Anhang in den Tabellen A1 bis A5 ausgewiesen.

Deutlich wird, dass jüngere Beschäftigte zu früherer Teilnahme neigten, wohingegen ältere Teilnehmer zu einem späteren Zeitpunkt antworteten (Tabelle A1). Dies könnte auf eine altersspezifische Affinität zum gewählten Befragungsmedium zurückzuführen sein. Hinsichtlich des Geschlechts ist festzustellen, dass sich die geringfügigen Unterschiede im zeitlichen Antwortverhalten von Frauen und

Männern als nicht signifikant erwiesen (Tabelle A2). In der von uns als kritisch betrachteten Dimension der ausgeübten Tätigkeit zeigten sich signifikante Unterschiede lediglich im Empfangsbereich (Tabelle A3). Weitere Themen der Befragung, wie etwa die AZ, zeigen ebenfalls keine signifikanten Unterschiede (Tabelle A4). Insgesamt ist allerdings auffällig, dass sich die Befragungsabbrüche und Antwortverweigerungen – entgegen der grundlegenden Hypothese – häufiger bei den früh antwortenden Personen als bei den spät antwortenden Teilnehmern finden. Bezüglich der inhaltlich zentralen Variablen ERI, POF und PSM zeigen sich keine Mittelwertunterschiede, die auf den Zeitpunkt der Teilnahme zurückzuführen wären (Tabelle A5). Im Ergebnis ist festzuhalten, dass diese Tests keine strukturellen Verzerrungen indizieren, die auf den Zeitpunkt der Teilnahme an der Befragung zurückzuführen sind.

4.3 Umsetzung des Untersuchungsdesigns in der Online-Befragung

4.3.1 Demografische und arbeitsplatzbezogene Daten

Neben den dargestellten zentralen Einflussgrößen ist abzugrenzen, inwieweit die persönliche Lage Einfluss auf die Situationswahrnehmung nimmt. Unter den demografischen Merkmalen wurden insbesondere das Geschlecht, die Altersgruppe und die vorangegangene Tätigkeit erhoben. Auf die Wahrnehmung der Arbeitssituation wird sich auch die Berufssozialisation auswirken. Als Antworten wurden in der Umfrage die Kategorien

- öffentliche Verwaltung/Behörde
- soziale Arbeit
- kaufmännischer Beruf
- Ausbildung/Studium

vorgegeben, die im Vorfeld als besonders häufig vorkommend identifiziert wurden. Darüber hinaus wurde die Kategorie „sonstige“ mit einer freien Antwortmöglichkeit einbezogen, um weitere häufige berufliche Herkunftsarten identifizieren zu können.

Neben den rein demografischen Daten wurden Informationen zum Beschäftigungsverhältnis und zur Tätigkeit berücksichtigt, um deren Einflüsse kontrollieren zu können. Als Merkmale wurde hier zunächst die Frage nach einem befristeten Arbeitsverhältnis und nach Teilzeitbeschäftigung gestellt. Auch die rechtliche Stellung des Dienstverhältnisses, d. h. Status als Beamter oder Angestellter, wurde abgefragt. Ein besonders hoher Einfluss ging nach unserer Vorab-Einschätzung von der ausgeübten Tätigkeit aus. Aus Vorbesprechungen ergaben sich die Kategorien:

- Empfang
- Leistungssachbearbeitung
- Vermittlung
- Fallmanagement
- Teamassistentz/Backoffice
- Verwaltung/Sachbearbeitung
- Führungskraft
- Sonstige

Weiterhin wurde die Dauer der jetzt ausgeübten Tätigkeit erfragt.

Die besondere Stellung und Entwicklungsgeschichte der Jobcenter nach dem SGB II als gemeinsame Einrichtungen der Kommunen und der Agentur für Arbeit sowie die Möglichkeit, die Kommunen personell für Abstellungen heranzuziehen und der Einsatz von Beamten aus anderen Bereichen ist ebenfalls als potenzielle Einflussgröße auf die Untersuchungsvariablen eingeschätzt worden. Als Antwortoptionen wurden für das Beschäftigungsverhältnis angeboten:

- Beschäftigte/r vom kommunalen Träger
- Beschäftigte/r der Bundesagentur
- Beschäftigte/r einer herangezogenen Gemeinde
- Amtshilfe (z. B. Post, Bahn, Vivento etc.)

4.3.2 Fragen zu den Arbeitsbedingungen

Der Bereich der Fragen zu den Arbeitsbedingungen gliedert sich in unterschiedliche Bereiche, wobei hier eine Durchmischung der Fragenbereiche vorgenommen wurde, um Überblendeffekte zwischen ähnlichen Items zu vermeiden. Als Antwortmöglichkeit wurde jeweils ein 7-stufiges Rating vorgegeben. Die Einzelitems wurden in drei Blöcke nach jeweils gleichen Benennungen der Extrempunkte der Skalen zusammengefasst.

Auch im folgenden Item-Block waren 7-stufige Ratings für die Antworten vorgegeben, jedoch mit den Texten *in sehr hohem Maße* und *in sehr geringem Maße* als Charakterisierung der Extrempunkte. Im letzten Item-Block zu den Arbeitsbedingungen wurden die Extrempunkte des 7-stufigen Ratings mit den Beschreibungen *trifft voll zu* und *trifft überhaupt nicht zu* beschrieben.

Darüber hinaus wurden zwei Fragen zu den Arbeitsbedingungen im Kontext der Fragen zum ERI gestellt, da sie auf Belastungspotenziale des New Public Management abzielen. Diesen Fragen wurde eine *ja/nein* Antwortoption mitgegeben. Falls die Antwort *ja* gewählt wurde, sollten die Befragten anschließend auf einer vierstufigen Ratingskala einschätzen, inwieweit sie dies belastet.

4.3.3 Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen

In Deutschland hat das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen mit dem Messinstrument des Effort-Reward-Imbalance Index (ERI) in den letzten Jahren eine hohe Verbreitung erfahren. Dadurch lässt sich die gemessene Belastung in den Jobcentern als gemeinsame Einrichtungen sehr gut mit anderen Arbeitsbereichen vergleichen, insbesondere über die Daten des Sozioökonomischen Panels (SOEP), das diese Fragen ebenfalls verwendet. Auch hat sich erwiesen, dass der ERI ein praktikabler Prädiktor für depressive Symptome (Rau et al. 2010) und Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Siegrist/ Dragano 2008) ist.

Für die Messung gesundheitsgefährdender Belastungen wurde als Indikator die Kurzform des ERI Fragebogens gewählt, der aus 16 einzelnen Items in drei Subskalen besteht. Der Fragebogen ist insbesondere auf die epidemiologische Untersuchung der Belastungspotenziale von Arbeitsgebieten ausge-

richtet. Durch Selbsteinschätzung der Probanden werden die Dimensionen berufliche Verausgabung (Effort), die Summe der wahrgenommenen Belohnungen (Reward) sowie die übersteigerte berufliche Verausgabung (Overcommitment) auf 4-stufigen Ratingskalen ermittelt. Den Items zur Belohnung und beruflichen Verausgabung wird jeweils eine Filterfrage vorangestellt, wobei eine Auswertung nur bei Bestätigung der Filterfrage (bzw. Verneinung bei negativ gepolten Items) erfolgt (Tobisch/Schult 2012).

Die ersten zwei Item-Blöcke messen die berufliche Verausgabung und die wahrgenommenen Belohnungen. Der dritte Block beinhaltet die Fragen zur übersteigerten beruflichen Verausgabung. Mittels der Subskalen-Ergebnisse für berufliche Verausgabung und wahrgenommenen Belohnungen wird als Quotient der ERI ermittelt, wobei eine Gewichtung zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Item-Anzahl vorgenommen wird. Ein Wert = 1 zeigt dabei ein wahrgenommenes Gleichgewicht der beruflichen Verausgabung und der wahrgenommenen Belohnungen an und stellt praktisch den Grenzwert zu einem kritischen Ungleichgewicht dar, das erreicht ist, wenn das Ergebnis > 1 wird. Unkritisch zu sehen sind Werte < 1 , die anzeigen, dass die Summe der Belohnungen in der Wahrnehmung des Probanden größer sind als die berufliche Verausgabung.

Mit dem dritten Item-Block wird Overcommitment, d. h. die übersteigerte berufliche Verausgabung, gemessen. Je höher dieser Wert ist, desto größer ist das Overcommitment bzw. die übersteigerte Verausgabungsneigung. Dieser Wert korreliert mit dem ERI-Wert positiv und er zeigt eine Wahrnehmungsverfälschung an, welche die Aufwands-Belohnungs-Relation betrifft (Tobisch/Schult 2012). Der Wert wird überwiegend nicht interpretiert und auch hier lediglich zur Plausibilisierung herangezogen. Die Werte liegen zwischen 6 und 24, wobei hohe Werte *übersteigerte berufliche Verausgabungsbereitschaft* anzeigen. Auch dieser Wert zeigt gesundheitliche Risiken an (Leineweber et al. 2010; Siegrist et al. 2009).

4.3.4 Die Arbeitszufriedenheit

Der Arbeitszufriedenheits-Kurzfragebogen (AZK) von Bruggemann (1975) bezieht sich unmittelbar auf das im vorangegangenen Kapitel beschriebene theoretische Konzept der AZ. Der Proband hat hierbei aus einer Vorgabe von 5 möglichen Aussagen diejenige auszuwählen, die aus seiner Sicht für ihn am besten zutreffen. Dies ermöglicht eine Zuordnung zu den verschiedenen Arbeitszufriedenheitstypen: Progressive und stabile AZ, resignative AZ sowie fixierte und konstruktive AUZ. Die Ausprägung Pseudo-AZ lässt sich aufgrund der Komplexität der damit verbundenen Wahrnehmungsdynamik nicht ermitteln.

Für die konstruktive AUZ wurde nach zwei Handlungsoptionen – Verlassen der Organisation oder Aktivität zur Verbesserung der Situation – unterschieden. Um kognitive Inkonsistenzen im Bereich der AZ zu erkennen, wurden bei den Auswahlmöglichkeiten zusätzliche Fragen installiert, die unmittelbar auf die Arbeit von Bruggemann (1976) zurückgehen. Insbesondere für den Bereich der stabilen AZ wird vermutet, dass hier Inkonsistenzen ein Indiz für Pseudo-AZ sind. Für eine Kategorisierung auf dem übergelagerten Niveau der stabilisierenden AZ vs. diffuse AUZ bleiben, wie auch in anderen Studien (Büssing et al. 1997), unklare Fälle unberücksichtigt.

Neben diesem Instrument wurde für externe Vergleiche auch auf das Item AZ des SOEP zurückgegriffen. Analog zur SOEP-Befragung werden an der Stelle noch zwei weitere Zufriedenheitsfragen

gestellt, und zwar nach der Zufriedenheit mit der Gesundheit und mit dem Einkommen. Diese Punkte werden mit jeweils einem Item abgefragt, wobei für die Selbsteinschätzung der Befragungsteilnehmer ein 11-stufiges Rating angewendet wird.

4.3.5 Public Service Motivation

Zur Operationalisierung der PSM verwendet diese Studie die vier durch Perry (1996) entwickelten Dimensionen der PSM – Politische Motivation, Gemeinwohlinteresse, Soziales Mitgefühl und Altruismus – anhand der 15 Items von Hammerschmid et al. (2009), welche eine deutschsprachige Adaption der ursprünglich durch Perry (1996) entwickelten 24 Items darstellt. Die Reduzierung der Items ist vor allem kulturellen Unterschieden geschuldet. Da im Pretest eine Frage wiederholt zu Verständnisproblemen geführt hatte, wurde die Übersetzung angepasst.

4.3.6 Person-Organization Fit

Das Untersuchungskonzept nimmt Bezug auf die Forschungsergebnisse von Bright (2008), in dem die Übereinstimmung der Wertestruktur der Mitarbeiter mit den Organisationszielen als intervenierende Variable berücksichtigt worden sind. Sowohl PSM als auch die AZ zeigten in seiner Studie eine signifikant positive Beziehung zum POF. Sowohl der Einfluss auf die AZ als auch die Möglichkeit des externen Datenvergleichs zur Plausibilisierung waren der Grund, diese Variable in der Untersuchung mit zu berücksichtigen. Die Teilnehmer der Studie wurden gebeten, auf 7-stufigen Ratings ihre Einschätzung abzugeben, inwieweit sie mit folgenden Fragen übereinstimmen. Dabei war die Spannweite von 1 = *stimme überhaupt nicht zu* bis 7 = *stimme voll zu*.

5 Empirische Ergebnisse der Studie

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Onlinebefragung der SGB II Jobcenter erörtert. Die Analyse gliedert sich in drei Teile.

1. In folgendem Abschnitt wird zunächst eine Übersicht der demografischen Angaben der Befragten gegeben. Ferner werden die Ergebnisse zu den Kernvariablen dieser Befragung in deskriptiver Form berichtet.
2. In einem weiteren Abschnitt untersuchen wir die Zufriedenheit und Belastung der Befragten vor dem Hintergrund ihrer Arbeitssituation. Da sich für nahezu alle Variablen starke Effekte bezüglich der unterschiedenen Tätigkeitsfelder der Befragten zeigen, werden diese in den folgenden Tabellen mitgeführt. Vor allem die postulierte Belastung durch Instrumente des NPM wird stark durch die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder determiniert. So empfinden beispielsweise Mitarbeiter des beschäftigungsorientierten Fallmanagements und der Vermittlung Instrumente wie externe Zielvorgaben oder die Vorgaben des Controllings deutlich stärker belastend als Mitarbeiter, welche im Empfang tätig sind.

3. Der dritte Analyseschritt ist dem Zusammenhang von Zufriedenheit und Belastung in der Arbeitssituation mit den Moderatorvariablen POF und PSM gewidmet. Die gefundenen Beziehungen untereinander lassen noch keine abschließende Interpretation als gerichtete Kausalitäten zu. Hier zeigen sich jedoch Ansatzpunkte für weiterführende Forschungsanstrebungen.

5.1 Deskriptive Ergebnisse der Erhebung

5.1.1 Demografische und arbeitsplatzbezogene Parameter der Stichprobe

An der Online-Befragung haben insgesamt 4514 Mitarbeiter teilgenommen. Frauen stellen mit einem Anteil von 65% die Mehrheit der Befragten dar. Dieser Anteil deckt sich weitestgehend mit den Ergebnissen aus der ABBA Studie (Frauenanteil bei der Zweiterhebung: 66,7 %). Eine Rücklaufquote kann aufgrund der beschriebenen Einschränkungen durch das Online-Verfahren nicht ermittelt werden. Bezüglich des Alters gliedern wir auf Grund der gewählten Kategorien in fünf Gruppen, wobei die Befragten weit überwiegend zwischen 31 und 50 Jahren alt sind (Tabelle 1).

Altersgruppe	Häufigkeit	Anteil in %
Bis 20 Jahre	12	0,3
21-30 Jahre	894	20,7
31-40 Jahre	1214	28,2
41-50 Jahre	1247	28,9
Älter als 50 Jahre	945	21,9
Fehlend	202	
Gesamt	4514	100

Tabelle 1: Verteilung der Altersgruppen

Arbeitsbereich	Häufigkeit	Anteil in %
Empfang	214	5,0
Leistungssachbearbeitung	1485	34,4
Vermittlung	1406	32,6
Fallmanagement	346	8,0
Teamassistentz/Backoffice	110	2,5
Verwaltung/Sachbearbeitung	187	4,3
Führungskraft	282	6,5
Sonstige	288	6,7
Fehlend	196	
Gesamt	4514	100

Tabelle 2: Verteilung der Tätigkeitsbereiche

Tätigkeiten in der Leistungssachbearbeitung und in der Vermittlung stellen die quantitativ größten Arbeitsbereiche dar und repräsentieren insgesamt 67 % der gültigen Antworten (Tabelle 2). Von den Befragten gaben 18,5 % an in Teilzeit zu arbeiten und 12 % waren zum Zeitpunkt der Befragung in einem befristeten Arbeitsverhältnis angestellt. Der Wert der befristeten Anstellung ist somit deutlich niedriger als in der Zweitbefragung der ABBA Studie (30%). 22,4 % der Befragten stehen in einem Beamtenverhältnis. In einem Angestelltenverhältnis sind 77,6 % beschäftigt.

Einzelfragen zur Arbeitssituation	h	ø	s
Fühlen Sie sich insgesamt an Ihrem Arbeitsplatz unsicher bzw. durch Kunden bedroht?	4305	2,85	1,3
Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	4286	4,44	1,52
Bringt Ihre Arbeit sie in emotional belastende Situationen?	4279	4,46	1,49
Haben Sie großen Einfluss auf die Gestaltung Ihres Arbeitstages?	4295	3,99	1,56
Werden Sie den an Sie gerichteten Leistungserwartungen gerecht?	4299	5,02	1,32
Gibt es klare Zielvorgaben für ihre Arbeit?	4302	4,84	1,58
Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurückzuhalten?	4315	4,8	1,63
Ist Ihre Arbeit sinnvoll?	4284	5,27	1,46
Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	4232	5,26	1,54
Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?	4217	3,7	1,8
Erleben Sie Probleme ihrer Arbeitsstelle als Ihre eigenen?	4280	3,06	1,63
Hat Ihre Arbeitsstelle hohe persönliche Bedeutung für Sie?	4265	4,29	1,72
Belasten Sie die vielen gesetzl. und organisatorischen Änderungen in Ihrem Arbeitsgebiet?	4297	5,23	1,63
Bei der Zuweisung ... zu Maßnahmen orientiere ich mich daran, welche unterbesetzt sind	3412	2,91	1,78
Die Vielfalt der zur Verfügung stehenden Integrationsinstrumente ist ausreichend	3453	3,43	1,65
Bei Einsatz von Integrationsinstrumenten und Zuweisung des Kunden zu Maßnahmen ist die individuelle Problemlage des Kunden das wichtigste Entscheidungskriterium	3291	4,54	1,85
Ich setze Integrationsinstrumente bei Kunden ein, wo ich vom Integrationserfolg bzw. vom Erfolg der Maßnahme ausgehe.	3236	4,56	1,82
Die für mein Jobcenter vereinbarten Ziele haben einen großen Einfluss auf die Auswahl der Kunden und Integrationsinstrumente, auf die ich meine Bemühungen konzentriere.	3248	3,87	1,71
Für meine Arbeit ist der Austausch mit Kollegen sehr wichtig.	4206	6,2	1,15
Würden Sie Ihren Freunden empfehlen, Ihren Beruf auch zu ergreifen?	4253	3,2	1,74

Tabelle 3: Arbeitssituation – Häufigkeit, arithmetisches Mittel und Standardabweichung

5.1.2 Arbeitssituation

Wie dargestellt wurden die Arbeitsbedingungen mittels einer Auswahl verschiedener Einzelitems erhoben, welche zum Teil aus der bereits ausgewerteten Mitarbeiterbefragung der DGUV entnommen oder durch die Projektgruppe selbst entwickelt wurden (Tabelle 3). Die Items haben zum Ziel, die Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung potentieller Belastungsquellen möglichst vollumfänglich darzustellen.

Wahrgenommene Arbeitsbedingungen nach Tätigkeitsbereichen

Die Items zur Erhebung der Arbeitsbedingungen zeigen hinsichtlich des Tätigkeitsbereiches deutliche Unterschiede. Diese korrespondieren mit dem unterschiedlichen Charakter der Aufgaben, d. h. einige Fragen betreffen nicht unmittelbar alle Arbeitsbereiche. Dies erklärt, warum die Zahl der Antworten zu den Items differiert. In der folgenden Übersicht (Tabelle 4) wurden die Tätigkeitsfelder auf Unterschiede in der Belastung untersucht. Für die Kernfrage, inwieweit sich die Instrumente des NPM auf die wahrgenommene Belastung durch die Arbeit auswirkt, wurden die Tätigkeitsbereiche unter dem Aspekt klassifiziert, ob die Tätigkeiten jeweils einen unmittelbaren Bezug zu den Kennzahlen des Controllings und der zentralen Zielsteuerung haben: Als „Tätigkeiten mit NPM-Bezug“ wurden so die

Bereiche Leistungssachbearbeitung, Fallmanagement, Vermittlung und Tätigkeiten auf der Leitungsebene identifiziert. Die Kategorie „Tätigkeiten ohne NPM-Bezug“ wird durch Empfang, Backoffice und Verwaltung repräsentiert. Hier wirkt sich die Erledigung der regulären Aufgaben nicht direkt auf das Zielsystem aus. Wegen der mangelnden Interpretierbarkeit wird auf „Sonstige“ verzichtet.

Einzelfragen zur Arbeitssituation	Tätigkeit mit NPM-Bezug	Tätigkeit ohne NPM-Bezug	t-Test Signifikanz
01. Fühlen Sie sich insgesamt an Ihrem Arbeitsplatz unsicher bzw. durch Kunden bedroht?	2,92	2,63	<.01
02. Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	4,6	3,72	<.01
03. Bringt Ihre Arbeit sie in emotional belastende Situationen?	4,57	4,02	<.01
04. Haben Sie großen Einfluss auf die Gestaltung Ihres Arbeitstages?	3,99	3,87	.08
05. Werden Sie den an Sie gerichteten Leistungserwartungen gerecht?	4,92	5,4	<.01
06. Gibt es klare Zielvorgaben für ihre Arbeit?	4,84	4,83	.85
07. Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurückzuhalten?	4,88	4,61	<.01
08. Ist Ihre Arbeit sinnvoll?	5,19	5,52	<.01
09. Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	5,22	5,38	.01
10. Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?	3,61	3,93	<.01
11. Erleben Sie Probleme ihrer Arbeitsstelle als Ihre eigenen?	3,05	2,94	.07
12. Hat Ihre Arbeitsstelle hohe persönliche Bedeutung für Sie?	4,25	4,29	.62
13. Belasten Sie die vielen gesetzlichen und organisatorischen Änderungen in Ihrem Arbeitsgebiet?	5,35	4,63	<.01
14. Bei der Zuweisung... zu Maßnahmen orientiere ich mich daran, welche Maßnahmen unterbesetzt sind	3	2,36	<.01
15. Die Vielfalt der zur Verfügung stehenden Integrationsinstrumente ist ausreichend	3,4	3,32	.35
16. Bei Einsatz von Integrationsinstrumenten und Zuweisung des Kunden zu Maßnahmen ist die individuelle Problemlage des Kunden die wichtigste Entscheidungskriterium	4,72	3,71	<.01
17. Ich setze Integrationsinstrumente bei Kunden ein, wo ich vom Integrationserfolg bzw. vom Erfolg der Maßnahme ausgehe.	4,73	3,66	<.01
18. Die für mein Jobcenter vereinbarten Ziele haben einen großen Einfluss auf die Auswahl der Kunden und Integrationsinstrumente, auf die ich meine Bemühungen konzentriere.	3,93	3,34	<.01
19. Für meine Arbeit ist der Austausch mit Kollegen sehr wichtig.	6,25	5,96	<.01
20. Würden Sie Ihren Freunden empfehlen, Ihren Beruf auch zu ergreifen?	3,12	3,4	<.01

Tabelle 4: Arbeitsbedingungen nach NPM-Bezug im Arbeitsgebiet, t-Test auf Mittelwertunterschiede – Mittelwerte und Signifikanz t-Test unter Berücksichtigung ggf. fehlender Varianzhomogenität

Die Ergebnisse zur Frage nach der wahrgenommenen Gefährdung (Frage 1) sind plausibel, weil in den Bereichen Leistungen, Vermittlung und Fallmanagement intensive, inhaltliche Arbeit mit den Kunden geleistet wird, die tief in deren Lebenssituation eingreift. Die Widersprüchlichkeit der Anforderungen (Frage 2) ist besonders dort ein Thema, wo einerseits die Erwartungen der Organisation in Form von Kennzahlen und andererseits Kundenerwartungen unmittelbar auf die Arbeit wirken. Von Kunden formulierte Ansprüche sind im gesetzten Handlungsrahmen oft nicht erfüllbar, was einen Teil der Belastung durch Emotionsarbeit ausmacht und sich auch in den Ergebnissen zu Frage 3 widerspiegelt. Hinsichtlich der Selbstbestimmtheit (Frage 4) bei der Arbeitsgestaltung wirken die Planungsgrößen der Zielvorgaben und des Controllings offensichtlich kaum.

Die Selbsteinschätzung, den Leistungsanforderungen des Arbeitsplatzes gerecht zu werden (Frage 5) ist dagegen deutlich positiver bei Arbeitnehmern, deren Arbeit nicht an Kennzahlen gemessen wird. Dagegen ist die Zielklarheit (Frage 6) unabhängig von den Auswirkungen des NPM auf den Arbeitsplatz recht hoch. Hinsichtlich des Erfordernisses, eigene Meinungen (Frage 7) und Emotionen nicht verhaltenswirksam werden zu lassen, ist der Unterschied zwar signifikant, jedoch nicht stark ausgeprägt – für beide Bereiche der Beschäftigten ist der Durchschnittswert hoch und kann als belastende und gesundheitsgefährdende Komponente emotionaler Arbeit vermutet werden.

Die Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit der Arbeit (Fragen 8 und 9) wird unabhängig von den Auswirkungen des NPM auf den Arbeitsplatz gesehen, wobei die Werte bei den Arbeitnehmern ohne NPM-Einfluss auf die Tätigkeit nur geringfügig positiver ausfallen. Dies deutet ein Potenzial für PSM an. Jedoch weisen die niedrigen Werte für den Stolz dem Jobcenter anzugehören (Frage 10) auf eine mangelnde Möglichkeit zur Identifikation mit der Organisation hin, was Zweifel weckt, dass sich Extrarollen-Verhalten aktualisiert. Als individuell problematische Kehrseite der Identifikation mit der Arbeit gilt die Betrachtung von Problemen der Arbeit als die eigenen der Arbeitnehmer (Frage 11). Hier ist die leicht stärkere Ausprägung bei den Mitarbeitern unter NPM-Einfluss jedoch nicht signifikant. Ebenso wird die persönliche Bedeutung des Arbeitsplatzes (Frage 12) annähernd gleich bewertet.

Die Frage nach der Belastung durch gesetzliche und organisatorische Änderungen (Frage 13) zielt auf die Governance des SGB II – Bereiches. Eine große Belastung wird in allen Tätigkeitsbereichen deutlich, wobei sich Arbeitsbereiche, die unmittelbar von den Leistungsindikatoren des Controllings tangiert sind, hervorstechen.

Die Fragen 14 bis 18 betreffen die Arbeit der Tätigkeitsgebiete, die insbesondere die Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik einsetzen, d. h. Fallmanager und Vermittlung. Maßnahmeauslastung (Frage 14) als nicht in der Person des Kunden begründeter Zuweisungsgrund kommt kaum zum tragen. Hinsichtlich der ausreichenden Vielfalt der Integrationsinstrumente (Frage 15) ist durchgängig eine leichte Tendenz zur Ablehnung zu verzeichnen. Die kundenspezifischen Integrationshemmnisse und die Wahrscheinlichkeit des Integrationserfolges (Fragen 16 und 17) werden von den Mitarbeitern, deren Tätigkeit sich unmittelbar auf die Erfolgsgrößen auswirkt, deutlich höher eingeschätzt. Sie sind auch überwiegend die Sachbearbeiter, die diese Instrumente einsetzen. Dagegen haben jedoch die Beschäftigten mit „Beobachterstatus“ überwiegend den Eindruck, dass eine derartige Kundenorientierung nicht gegeben ist. Die Ergebnisse hinsichtlich der Orientierung an den Zielvorgaben beim Einsatz der Integrationsinstrumente (Frage 18) lässt einen gewissen Druck zum Cream Skimming bei der Fokussierung der Arbeit deutlich werden.

Die Notwendigkeit des Austausches mit Kollegen für die Arbeit (Frage 19) wird von allen Beschäftigten hoch eingeschätzt, wobei dessen Bedeutung bei den Kräften, die den NPM-Instrumenten unterliegen sogar nochmals signifikant höher liegt. Der Wunsch nach Austausch kann mit dem erhöhten Bedarf an sozialer Unterstützung bei emotionaler Arbeit erklärt werden.

Wie auch in Frage 12 zeigt sich eine Geringschätzung des eigenen Arbeitsplatzes sowohl bezüglich der eigenen Bedeutsamkeit als auch in der Kommunikation mit Freunden (Frage 20). NPM-Bezug der Tätigkeiten mindert die Bereitschaft, Freunden den eigenen Beruf zu empfehlen.

Faktorenanalytische Gruppierung der Items zur Arbeitssituation in SGB II Jobcentern

Zum Zwecke der Gangbarkeit der folgenden Analyse wurden die 22 Einzelitems zur Arbeitssituation mittels explorativer Hauptkomponentenanalyse untersucht, um Strukturen innerhalb dieses Variablensets zu erkennen und eine große Anzahl von Variablen auf wenige „zugrundeliegende“ Faktoren zurückzuführen¹. Durch unsere Analyse konnten folgende drei Faktoren identifiziert werden:

¹ Die Anzahl der Faktoren wurde mithilfe des Kaiser-Kriteriums und des Scree-Tests sowie unter Berücksichtigung inhaltlicher Überlegungen bestimmt (Varimax-Rotation). Sämtliche Kriterien führten zu einer Extraktion von drei Faktoren.

Situative Arbeitsbelastung: Die fünf zusammengefassten Items zeichnen sich durch psychisch und physisch empfundene Belastungssituationen aus. Der zugrundeliegende Faktor fokussiert auf den konkreten Arbeitsbereich. Die neu geschaffene Variable wird als „Situative Arbeitsbelastung“ definiert und besitzt akzeptable interne Konsistenz (Cronbachs $\alpha = 0,71$).

Job Commitment: Die vier zusammengefassten Items spiegeln eine auf intrinsischer Motivation (Sinnhaftigkeit, Wichtigkeit, Stolz, Bedeutung) beruhende Identifikation zur Arbeitsstelle (Item 1, 2, 4) oder der Einrichtung (Item 3) wider. Die interne Konsistenz der erzeugten Variable Job Commitment ist als gut zu bezeichnen (Cronbachs $\alpha = 0,79$).

NPM Belastung: Die beiden Items dieses Faktors wurden in zwei Schritten gebildet. Zunächst wurde nach dem wahrgenommenen Einfluss externer Zielvorgaben bzw. des Controllings auf die individuelle Arbeit gefragt. Hierdurch wurde geprüft, ob der theoretisch erwartete Einfluss der Instrumente des NPM auf die Arbeit von den Beschäftigten auch wahrgenommen wird. Durch die Formulierung einer Filter-Frage zeigte sich, dass im Hinblick auf externe Zielvorgaben 80,8 % der Befragten und im Hinblick auf Forderungen des Controllings und der Statistik 85,9 % der Befragten einen starken Einfluss auf die Arbeit bejahten (N = 4278).

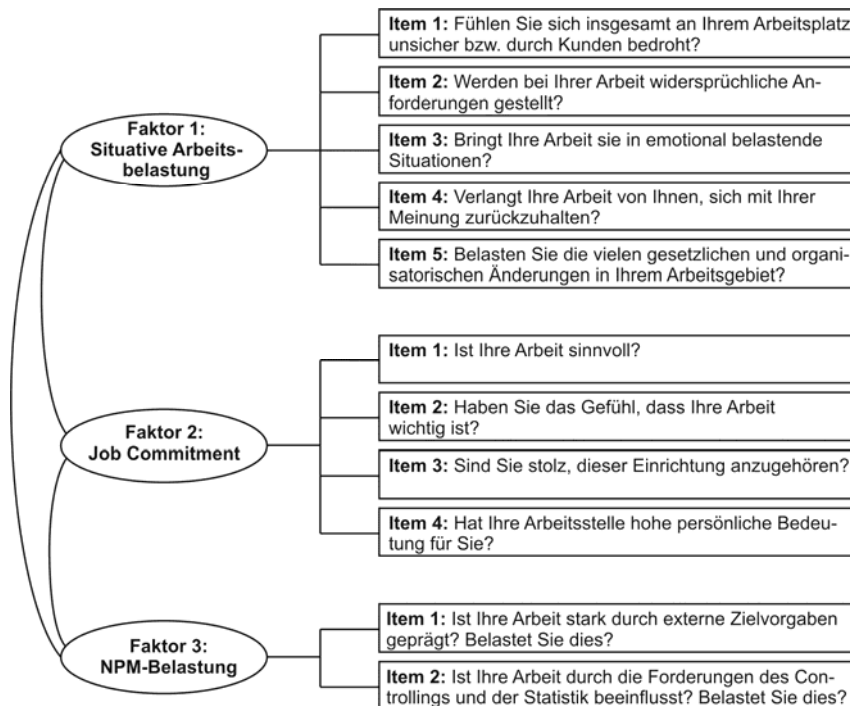


Abbildung 4: Zusammensetzung der Faktoren Situative Arbeitsbelastung, Job Commitment, NPM-Belastung

Zur leichteren Interpretierbarkeit wurden die Einzelitems zunächst umcodiert. Wurde die Filterfrage mit „nein“ beantwortet, wurde der Wert 1 definiert, d. h. es wird kein Einfluss und somit auch keine Belastung wahrgenommen. Wurde die Filterfrage dagegen mit „ja“ beantwortet und die Anschlussfrage mit 1 bewertet, wurde ein Wert von 2 definiert usw. Während Item 1 die Belastungen durch externe Zielvorgaben erfragt, konzentriert sich Item 2 auf die Forderungen des Controllings und der Statistik und die hieraus wahrgenommene individuelle Belastung. Folglich wird der zugrundeliegende Faktor als NPM-Belastung auf einer – nach Umcodierung – fünfstufigen Ratingskala definiert, d. h. je

höher der Wert, desto höher die wahrgenommene Belastung durch Instrumente des NPM. Die interne Konsistenz ist als gut zu beurteilen (Cronbach $\alpha = 0,75$).

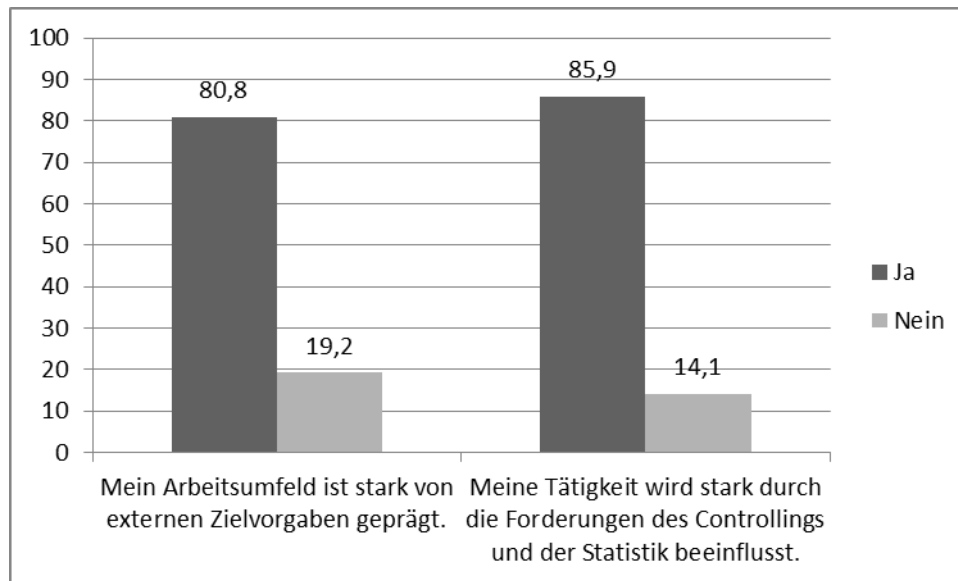


Abbildung 5: Verteilung der Antworten zur Frage nach Zielvorgaben und Controlling als prägendes Tätigkeitsmerkmal

5.1.3 Ergebnisse zum Modell der beruflichen Gratifikationskrise

Belastung wird nach diesem Konzept als berufliche Gratifikationskrise interpretiert. Wie bereits in Kapitel 4.3.3 erläutert, operationalisiert der ERI das Ungleichgewicht zwischen beruflicher Verausgabung (Effort) und Belohnung (Reward). Ein Wert > 1 bedeutet, dass die beruflichen Verausgaben die Belohnungen übersteigen – dieser Umstand wird als berufliche Gratifikationskrise bezeichnet. Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass sich die Befragten am Beginn einer Gratifikationskrise befinden. Der ERI-Gesamtwert beläuft sich auf 1,1 und symbolisiert damit ein leichtes Übergewicht der beruflichen Verausgabung gegenüber der erhaltenen Belohnung. Als Vergleichsrelation dienen Daten von erwerbstätigen Personen des SOEP (Welle 2010, eigene Berechnung). Die Vergleichsgruppen auf Basis des SOEP umfassen alle erwerbstätigen Angestellten und Beamten ohne Auszubildende und Rentner im Alter zwischen 18 und 65 Jahren. Arbeiter wurden aus der Vergleichsgruppe ausgeschlossen, um körperliche Belastungen unberücksichtigt zu lassen. Die Werte auf Basis des SOEP können als generelle Tendenz für den bundesdeutschen Durchschnitt angenommen werden.

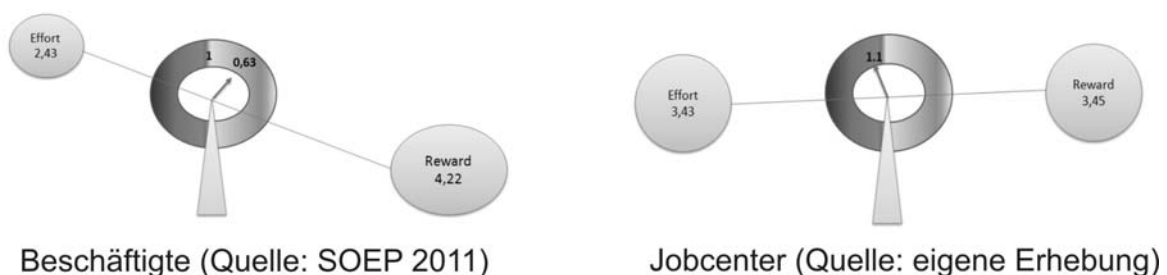


Abbildung 6: Vergleich der ERI-Werte Jobcenter – Beschäftigte aus der SOEP-Befragung

Zur Visualisierung der Ergebnisse dient das Bild einer Waage (Abbildung 6) Die Kreise stellen die Werte für Effort und Reward dar und variieren je nach Höhe des entsprechenden Wertes in Größe und Position. Der Zeiger deutet auf den ERI-Wert, also die Relation von Effort zu Reward. Deutlich wird die vergleichsweise hohe Belastung der Beschäftigten in Jobcentern im Vergleich zu angestellten und beamteten Erwerbstätigen insgesamt. Für die Jobcenter Beschäftigten berechnet sich ein ERI-Wert von 1,1, d. h. leicht oberhalb des Balance Wertes von 1. Beschäftigte in Jobcentern sind also weitaus stärker von beruflichen Gratifikationskrisen betroffen als die Vergleichspopulation.

Neben der Darstellung des Gesamtwertes, lohnt ein Blick auf einzelne ausgewählte Items des ERI-Konstrukts. Vor allem die Fragen zur erfahrenen Anerkennung sind in diesem Zusammenhang von Interesse (vgl. Abbildung 7), da sich in der Öffentlichkeit ein Bild von starren Bürokraten etabliert hat, welches selbst anspruchsvolle Zeitungen in Berichten über die Mitarbeiter in den SGB II Jobcentern suggerieren (z.B. ZEITmagazin 2013). Solche Berichte können zu einem negativen Berufsbild beitragen, das die wahrgenommene Anerkennung der Beschäftigten verringert und folglich die Gefahren einer Gratifikationskrise zusätzlich erhöht. Die im ERI-Konstrukt vorhandenen Items zur erfahrenen Anerkennung sowie zur Angemessenheit des Einkommens zeigen, dass ein Großteil der Beschäftigten hier Defizite wahrnimmt.

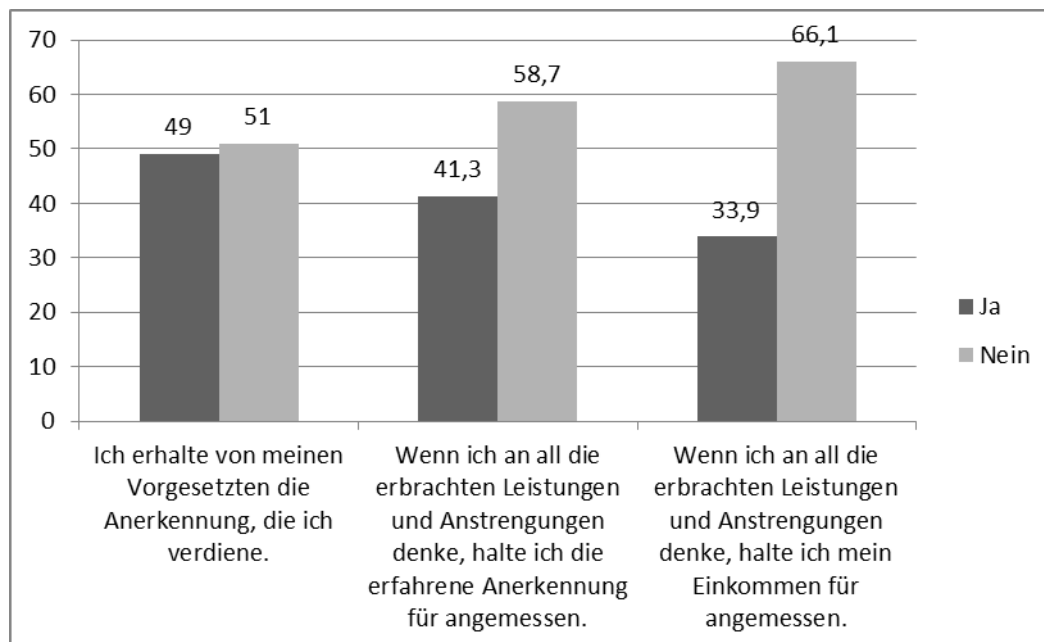


Abbildung 7: Antworten zu den Items zur Anerkennung aus dem ERI-Set

5.1.4 Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass Ein-Item-Messungen der AZ i. d. R. zu hohen Zufriedenheitswerten führen. Die reinen Zahlenwerte bieten jedoch wenig Anhaltspunkte für eine weitergehende Interpretation. Hier wurde als zentrale Erhebungsmethode für die AZ das Züricher Modell gewählt. Um eine Vergleichbarkeit in andere Bereiche der Arbeitswelt herzustellen, wurde zusätzlich die AZ-Frage analog zur SOEP-Untersuchung gestellt. Der hier eingesetzte Kurzfragebogen von Bruggemann (Züricher Modell) ermöglicht die Differenzierungen der AZ. Die Pseudo-AZ ist mit einer Befragung nicht zu ermitteln. Da für den Bereich der konstruktiven AZ die Bewäl-

tigungsstrategien „Verbleib in der Organisation und Versuch, die Bedingungen zu verbessern“ (stay) und „Bewältigung der Situation durch Anstreben eines Wechsels der Arbeitsstelle“ (leave) unterschieden werden, werden sechs Kategorien als Ergebnis dargestellt (Tabelle 5).

AZ nach Bruggemann	H	Anteil in %
progressive AZ	720	16,83
stabile AZ	693	16,20
resignative AZ	1243	29,06
fixierte AUZ	537	12,55
konstruktive AUZ (stay)	546	12,76
konstruktive AUZ (leave)	539	12,60
Fehlende Werte	236	
Total	4514	100

Tabelle 5: Verteilung auf die AZ-Kategorien nach Bruggemann

Es lassen sich lediglich 33% der Befragten der zusammenfassenden Kategorie der stabilisierenden AZ (Progressive AZ + stabile AZ) zuordnen.² Rund 63% der Befragten sind hingegen in der Kategorie diffuser AUZ (resignative AZ + fixierte AUZ + konstruktive AUZ). Dies ist, auch wenn Selbstselektionseffekte nicht gänzlich ausgeschlossen werden können, ein bemerkenswert hoher Grad an AUZ, was eine eingehende Auseinandersetzung mit der Thematik in den Jobcentern anregen soll.

Ausprägung AZ	Wert	Jobcenter %	SOEP %
ganz und gar unzufrieden	0	3	1,8
	1	4,8	0,9
	2	9,3	2,1
	3	11,2	3,6
	4	9,7	4,1
	5	15	10,3
	6	11,8	10
	7	14,5	17,8
	8	13,1	26,9
ganz und gar zufrieden	9	5,4	15,2
	10	2,3	8,1

Tabelle 6: Vergleich der AZ aus den Jobcentern mit Beschäftigten aus der SOEP-Befragung 2011, Quelle: SOEP 2011, eigene Berechnungen

Um die Ergebnisse zur AZ mit den repräsentativen Ergebnissen für die Erwerbstätigen vergleichen zu können, bediente sich der Online-Fragebogen der Einzelfrage, welche im SOEP verwendet wird (Tabelle 6). Auf die Frage „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“ konnten die Befragten einen Zufriedenheitswert von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) wählen. Die Gegenüberstellung mit den AZ-Werten aus dem SOEP des Jahres 2011 zeigt deutliche Unterschiede. Während die Antworten der Befragten des SOEP eine starke linksschiefe Verteilung aufweisen, entspricht die Verteilung der Antworten aus den SGB II Jobcentern eher der Normalverteilung. Die

² Inkonsistente Grenzfälle der stabilen AZ wurden eliminiert und nicht der diffusen AUZ zugeschlagen.

Teilnehmer unserer Online-Umfrage sind also tendenziell deutlich unzufriedener mit ihrer Arbeit als die Vergleichspopulation. Zur Kontrolle des Messkonzeptes der Kategorien stabilisierende AZ und diffuse AUZ (Züricher Modell) vergleichen wir für diese Gruppen die Mittelwerte der AZ auf Basis der Einzelfrage des SOEP. Es zeigt sich, dass beide Gruppen stark unterschiedliche AZ-Werte aufweisen (Tabelle 7). Beide Konzepte zeigen also gleichgerichtete Ergebnisse, was die Gültigkeit der Messungen von AZ bei den Jobcenter Mitarbeitern und deren vergleichsweise geringe AZ bestätigt.

AZ	N	SOEP
stabilisierende AZ	1036	8,52
diffuse AUZ	2861	5,17
Insgesamt <i>t=53,02, p <.01</i>	3897	6,06

Tabelle 7: t-Test der Mittelwerte des Einzelitems für die Zufriedenheitskategorien

5.1.5 Ergebnisse zum Person-Organization Fit

Der POF wurde mit vier direkten Fragen anhand einer jeweils 7-stelligen Skala (1 = keine Zustimmung bis 7 = volle Zustimmung) berechnet. Die interne Konsistenz des aggregierten POF-Wertes ist als gut zu bezeichnen (Cronbach $\alpha = 0,78$). Die deskriptiven Ergebnisse zeigen eine wenig ausgeprägte Passung zwischen Mitarbeiter und Jobcenter (Tabelle 8).

POF Gesamtwert und Einzelitems	\bar{x}	s
POF	3,63	1,31
Meine persönlichen Werte und Ziele decken sich mit denen des Jobcenters.	3,23	1,51
Ich fühle mich mit der Unternehmenskultur des Jobcenters nicht sehr wohl. (R)	3,70	1,81
Ich fühle mich mit dem Jobcenter sehr verbunden.	3,45	1,73
Für mich ist wichtig, wofür das Jobcenter steht.	4,16	1,71

Tabelle 8: Ergebnisse der Befragung zum POF

Unter den Befragten der Jobcenter weisen die Führungskräfte den höchsten POF-Mittelwert auf, währenddessen die Leistungssachbearbeiter und die Fallmanager die geringste Passung zur Organisation aufweisen (Abb. 8).

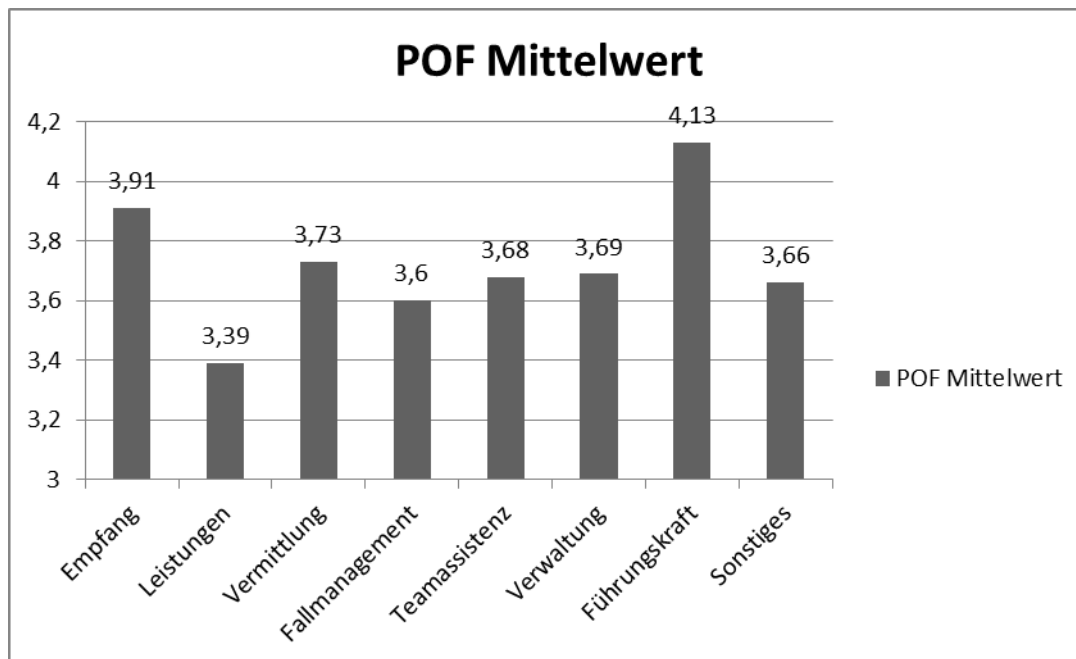


Abbildung 8: POF in den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen

5.1.6 Ergebnisse zur Public Service Motivation

Das Konstrukt der PSM wird durch vier Dimensionen mit insgesamt 15 Items berechnet. Die in internationalen Studien häufig verwendete Praxis der Aggregation der vier Dimensionen zu einem PSM-Score erzeugt für die vorliegende Studie keine interpretierbaren Resultate, da der PSM-Gesamtscore keine ausreichende interne Konsistenz aufweist (Cronbachs $\alpha = 0,44$). Als wesentliche Ursache wird die Dimension der „politischen Motivation“ identifiziert. So zeigt eine Korrelationsanalyse, dass zwischen den Dimensionen „politische Motivation“ und „Gemeinwohlinteresse“ hier eine negative Korrelation ($r=-0,07$) besteht. Mitarbeiter mit einer ausgeprägten „politischen Motivation“ haben demnach tendenziell ein geringeres „Gemeinwohlinteresse“ und vice versa. Folglich werden in unserer Untersuchung die Einzeldimensionen der PSM in die Analyse einbezogen. Mit diesem Vorgehen folgt diese Studie der ursprünglichen Intention von Perry (1996), welcher die Dimensionen als eigenständige Ausprägungen der PSM interpretierte und ihre individuelle Betrachtung empfahl. In der folgenden Tabelle sind die deskriptiven Ergebnisse zur PSM zusammengefasst. Während das „Gemeinwohlinteresse“ mit einem Mittelwert von 4,63 die am stärksten ausgeprägte Dimension der PSM darstellt, erreicht die „politische Motivation“ lediglich einen geringen Mittelwert von 3,5 – jedoch mit hoher Standardabweichung. Sämtliche Dimensionen wurden auf einer Skala von 1 (keine Ausprägung) bis 7 (sehr starke Ausprägung) gemessen.

PSM und Subskalen	ø	s
PSM	4,07	0,67
Politische Motivation	3,50	1,30
Gemeinwohlinteresse	4,63	0,95
Soziales Mitgefühl	4,26	1,07
Altruismus/Uneigennützigkeit	3,89	1,05

Tabelle 9: Ergebnisse der Befragung zur PSM

5.2 Zufriedenheit und Belastung vor dem Hintergrund der Arbeitssituation

Wie die deskriptive Darstellung des vorangegangenen Kapitels zeigte, variieren Arbeitsbelastung und AZ zwischen einzelnen Mitarbeitergruppen teils erheblich. Im Folgenden werden die Differenzierung nach Tätigkeitsfeldern weiter ausgearbeitet und die Zusammenhänge der „NPM-Belastung“ sowie „situativer Belastungsfaktoren“, AZ und Commitment jeweils bestimmt.

5.2.1 Psychische Belastung durch die Arbeit und ihre Einflussfaktoren

Situative Bedingungen und Arbeitsbelastung

Bezüglich der Arbeitssituation haben sich zwei Faktoren aus den Einzelitems extrahieren lassen, die eine konsistente Interpretationsgrundlage liefern. Die Gegenüberstellung der ERI-Werte mit diesen situativen Belastungsfaktoren ergibt Hinweise auf die Ursachen der vergleichsweise hohen Belastungswerte nach dem Messkonzept der beruflichen Gratifikationskrise. Hierzu liefern die in der folgenden Tabelle aufgeführten Korrelationen Hinweise. Neben den Faktoren werden hier diejenigen der enthaltenen Einzelitems berücksichtigt, die besonders mit den ERI-Werten korrespondieren.

	Effort	Reward	ERI	Situative Arbeitsbelastung	NPM Belastung
Reward	<i>-.41</i>				
ERI	<i>.76</i>	<i>-.80</i>			
Situative Arbeitsbelastung	<i>.52</i>	<i>-.44</i>	.53		
NPM-Belastung	<i>.38</i>	<i>-.28</i>	.36	.43	
Belastung Zielvorgaben	<i>.35</i>	<i>-.25</i>	.33	.38	.90
Belastung Controlling	<i>.34</i>	<i>-.24</i>	.32	.39	.89
Belastung gesetzl. u. org. Änderungen <i>p<.01</i>	<i>.46</i>	<i>-.27</i>	.38	.67	.39

Tabelle 10: Pearson Korrelationen verschiedener Belastungsindikatoren. Zentrale Variablen fett, Korrelationen zwischen Einzelitems und enthaltenden Skalen kursiv

Die negativen Korrelationen zwischen den Belastungsmaßen und dem Belohnungs-Faktor des ERI veranschaulichen, dass Belohnungen die Wahrnehmung der Belastung teilweise kompensieren können. Sowohl das Stress-Modell von Lazarus als auch das Konzept des ERI gehen von dieser Annahme hinsichtlich des Bewertungsprozesses aus. Erhaltene Anerkennung (das umfasst auch materielle

Anerkennung) ist also bis zu einem gewissen Maß als Schutz gegen Belastung wirksam, wenn auch diese Kompensation im hier betrachteten Arbeitsgebiet der SGB II-Jobcenter nicht hinreichend ist.

Deutlich wird aus der Tabelle, dass die belastende Wirkung der NPM-Merkmale Controlling und Zielsteuerung einen hohen Erklärungsanteil am eher arbeitsmedizinisch orientierten Belastungsparameter des ERI haben. Items zur „situativen Arbeitsbelastung“ zeigen die Vielfalt an gesetzlichen und organisatorischen Änderungen als herausragendes Belastungsmoment. Bemerkenswert, dass dies charakterisierend ist für die Governance des SGB-II-Bereiches.

Neben den Aspekten des NPM sind vor allem die Bedingungen der emotionalen Arbeit, die bereits im Kapitel 3.1 zu gesundheitlich schädlichen Effekten theoretisch erörtert wurden, maßgebliche Belastungselemente. Die Aspekte der emotionalen Arbeit finden sich insbesondere im hier extrahierten Faktor situative Arbeitsbelastung wieder (Abbildung 9).

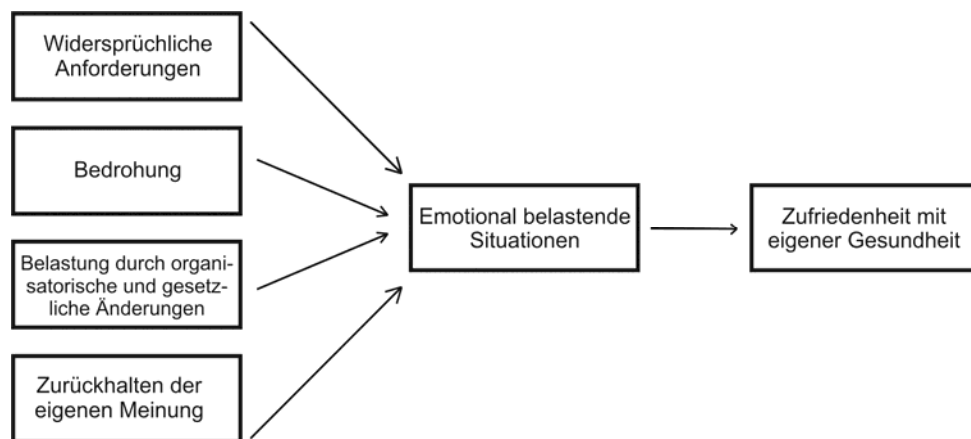


Abbildung 9: Auswirkungen einzelner Belastungen auf die Gesundheit

Im Folgenden sind die Selbsteinschätzungen hinsichtlich der Gesundheit und der AZ analog zur SOEP-Untersuchung dargestellt. Die dargestellten Korrelationen sind zwar nicht durchgängig hoch, aber doch hochsignifikant.

	Bedrohung	Widersprüchliche Anforderungen	Emotional belastende Situationen	Zurückhaltung eigener Meinung	Belastung org. u. gesetzl. Änderungen	Belastung durch Zielvorgaben	Belastung durch Controlling
Widersprüchliche Anforderungen	.26						
Emotional belastende Situationen	.44	.44					
Zurückhaltung eigener Meinung	.25	.33	.31				
Belastung org. u. gesetzl. Änderungen	.23	.33	.40	.26			
Belastung durch Zielvorgaben	.16	.31	.26	.20	.33		
Belastung durch Controlling	.17	.30	.26	.22	.37	.60	
Zufriedenheit mit eig. Gesundheit ($p < .01$)	.16	-.12	-.22	-.10	-.17	-.13	-.12

Tabelle 11: Korrelationen zwischen Situationsmerkmalen und Einschätzung der Gesundheit (Korrelationen ab |.30| fett)

Besonders deutlich wird auch, wie sehr die einzelnen Belastungselemente doch in der Wahrnehmung durch die Mitarbeiter miteinander verwoben sind. So ist bei Betrachtung des Beratungsprozesses klar, dass widersprüchlich Anforderungen eine emotionale Belastung herbeiführen. Organisationsintern besteht der Konflikt zwischen dem Ziel kundenorientierter Dienstleistung und quantitativen Leistungsvorgaben – Anforderungen, die bei genauer Betrachtung der Dienstleistung kaum miteinander vereinbar sind. Dazu kommen dann noch unter Umständen völlig andere Erwartungen des Kunden, der etwa Leistungen wünscht, die nach den Förderparagrafen des SGB II oder SGB III nicht möglich sind etc.

Belastungen nach Tätigkeitsbereichen

Die Tätigkeitsbereiche zeigen starke Effekte bezüglich der wahrgenommenen Belastung sowie situativ empfundener Identifikation mit dem Arbeitsbereich. Es wird deutlich, dass sich vor allem Mitarbeiter in der Vermittlung und im Fallmanagement sowie Führungskräfte stärker von der Arbeit im Allgemeinen, als auch von den Instrumenten des NPM belastet fühlen. Diese Ergebnisse lassen sich insofern nachvollziehen, als dass die Jobcenter primär anhand ihrer Vermittlungsquoten gemessen werden. Zielvorgaben werden anhand der anzustrebenden Quoten definiert und die veröffentlichten Statistiken richten sich ebenso hauptsächlich nach dieser Kennzahl.

Tätigkeitsbereich	ERI	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Leistungssachbearbeitung	1,29								
(2) Teamassistentz/Backoffice	1,10								
(3) Verwaltung/Sachbearbeitung	1,05	**							
(4) Empfang	1,03	**							
(5) Führungskraft	1,03	**							
(6) Vermittlung	1,02	**							
(7) Fallmanagement	0,99	**							
(8) Sonstige	0,97	**							
<i>Scheffé Post-Hoc-Test, *p < .05, ** p < .01</i>									

Tabelle 12: Varianzanalyse der ERI-Mittelwerte nach Tätigkeitsbereichen

Die insgesamt hohen Belastungswerte für die Beschäftigten in den SGB-II-Jobcentern unterscheiden sich nochmals deutlich für die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche und den sich damit verbindenden spezifischen Anforderungen und Arbeitsbedingungen. Tabelle 12 zeigt, dass im Bereich der Leistungssachbearbeitung die psychische Belastung besonders hoch ist.

Vermittler und Fallmanager sind jene Mitarbeiter, welche die Hauptbürde des Zahlendrucks tragen. Ihre Arbeit kann direkt über die Vermittlungsquote gemessen werden. Entsprechend ist deren wahrgenommene Belastung bzgl. der Instrumente des NPM signifikant höher als beispielsweise die von Mitarbeitern des Empfangs. Darüber hinaus zeigen die von uns befragten Führungskräfte eine hohe Belastung durch Instrumente des NPM. Insbesondere zeigen sie die höchsten Belastungswerte im Hinblick auf die externen Zielvorgaben.

Differenziert nach einzelnen Tätigkeitsfeldern innerhalb der SGB II Jobcenter ist erwähnenswert, dass die Gruppe der Leistungssachbearbeiter den höchsten ERI-Wert aufweist (ERI = 1,3). Die beruflichen Verausgabungen (Effort = 3,9) übersteigen bei diesen Mitarbeitern deutlich die erfahrene Belohnung (Reward = 3,3). Bezüglich der anderen Tätigkeitsfelder sind keine herauszuhebenden Abweichungen

vom gesamten Mittelwert zu berichten. Das Effort-Reward-Verhältnis verdient besondere Beachtung, da ein hoher ERI-Wert mit erhöhten gesundheitlichen Folgen einhergehen kann.

Bei der summarischen Betrachtung der im Faktor NPM-Belastung zusammengefassten Items wird ein signifikanter Unterschied insbesondere für Tätigkeitsfelder ausgewiesen, deren Arbeitsgebiet unmittelbar von den Steuerungsinstrumenten geprägt ist – die Bereiche Vermittlung, Fallmanagement und Führungskräfte sind durch diese Form der Governance belastet. Die Leistungssachbearbeitung befindet sich im Grenzbereich zwischen den hochbelasteten Arbeitsbereichen und denen, in denen der Druck nicht so ausgeprägt wahrgenommen wird (Tabelle 13).

Tätigkeitsbereich	NPM-Belastung	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Vermittlung	3,75								
(2) Fallmanagement	3,65								
(3) Führungskraft	3,64								
(4) Leistungssachbearbeitung	3,27	**	**	**					
(5) Sonstige	3,00	**	**	**					
(6) Verwaltung/Sachbearbeitung	2,99	**	**	**					
(7) Teamassistenz/Backoffice	2,94	**	**	**					
(8) Empfang <i>Scheffé Post-Hoc-Test, *p < .05, ** p < .01</i>	2,83	**	**	**	**				

Tabelle 13: Varianzanalyse Mittelwerte der Belastung durch NPM

Der Faktor Situative Arbeitsbelastung ist in der Leistungssachbearbeitung besonders ausgeprägt. Die Werte in Tabelle 14 zeigen deutlich, dass die Tätigkeitsbereiche des operativen Kerngeschäftes einschließlich der Führungskräfte besonders von den allgemeinen Arbeitsbedingungen, wie widersprüchliche Anforderungen, Bedrohung, organisatorische und gesetzliche Änderungen und dem Unterdrücken der eigenen Meinung, beeinträchtigt sind.

Tätigkeitsbereich	Situative Arbeitsbelastung	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Leistungssachbearbeitung	4,53								
(2) Fallmanagement	4,49								
(3) Vermittlung	4,39								
(4) Führungskraft	4,30								
(5) Empfang	4,16	**							
(6) Sonstige	3,87	**	**	**	**				
(7) Verwaltung/Sachbearbeitung	3,78	**	**	**	**				
(8) Teamassistenz/Backoffice <i>Scheffé Post-Hoc-Test, *p < .05, ** p < .01</i>	3,74	**	**	**	**				

Tabelle 14: Varianzanalyse Mittelwerte des Faktors Situative Arbeitsbelastung

Tabelle 15 fasst die Befunde der drei generierten Variablen der Arbeitsbedingungen zusammen und stellt somit nochmals die vier Tätigkeitsfelder (Leistungssachbearbeitung, Vermittlung, Fallmanagement, Führungskräfte) mit hoher wahrgenommener Belastung heraus. Deutlich wird, dass die Mitarbeiter in den besonders belasteten Arbeitsbereichen auch ein vergleichsweise niedriges

Commitment aufweisen. Im Gegensatz zu den Mitarbeitern des Fallmanagements und der Vermittlung, zeichnen sich die Führungskräfte durch ein hohes Job Commitment aus und bestätigen den postulierten Grundsatz steigender Loyalität zum Arbeitgeber mit steigender Hierarchiestufe.

Arbeitsbereich	NPM Belastung	Situative Arbeitsbelastung	Job Commitment
Empfang	2,83	4,16	5,02
Leistungssachbearbeitung	3,27	4,53	4,68
Vermittlung	3,75	4,39	4,49
Fallmanagement	3,67	4,47	4,45
Teamassistentz/ Backoffice	2,94	3,74	4,6
Verw./Sachbearbeitung	2,99	3,78	4,74
Führungskraft	3,64	4,3	4,91
Sonstiges	2,99	3,87	4,71
Gesamt	3,42	4,35	4,63

Tabelle 15: Belastungen durch Arbeitsbedingungen und Job Commitment (Tätigkeitsbereiche mit NPM-Bezug fett)

5.2.2 Arbeitszufriedenheit

Belastung, Job Commitment und Arbeitszufriedenheit

Die Ergebnisse der Studie zeigen einen hohen Anteil an Teilnehmern, der durch die diffuse AUZ charakterisiert ist. Dies stützt die Annahme, dass eine hohe psychische Belastung der Mitarbeiter mit einer niedrigen AZ einhergeht. Neben der allgemeinen Belastung wird dabei insbesondere auf die NPM-Belastung durch die Instrumente Controlling und Zielsteuerung abgestellt, aber auch auf den Bereich der situativen Arbeitsbelastung, in dem die Fülle der gesetzlichen und organisatorischen Änderungen enthalten ist. Diese Bedingungen sind weitgehend durch die Governance der Arbeitsverwaltung im Rechtskreis des SGB II gekennzeichnet. Daneben wird zusätzlich das kontextunabhängige ERI-Konzept herangezogen, um eine externe Vergleichbarkeit herzustellen (Tabelle 19).

Form der AZ	NPM-Belastung	1	2	3	4	5	6
(1) Konstruktive AUZ (leave)	3,81						
(2) Fixierte AUZ	3,8						
(3) Konstruktive AUZ (stay)	3,78						
(4) Resignative AZ	3,45	**	**	**			
(5) Stabilisierte AZ	3,02	**	**	**	**		
(6) Progressive AZ	2,93	**	**	**	**		

*Scheffé Post-Hoc-Test, *p < .05, ** p < .01*

Tabelle 16: Varianzanalyse Mittelwerte des Faktors NPM-Belastung für die Kategorien der AZ

Sowohl hinsichtlich der Belastungen durch das NPM als auch des situativen Faktors zeigt sich, dass in den Kategorien der stabilisierenden AZ (jeweils 5 und 6 in den Tabellen) die wahrgenommene Belastung signifikant niedriger ist, als unter den Mitarbeitern, die dem Feld der diffusen AUZ (jeweils

1 – 4 in den Tabellen 16 und 17) zuzurechnen sind. Genau gegensätzliche Zusammenhänge zeigen sich hinsichtlich des Job Commitments – hier werden die signifikant höheren Werte für die Kategorien mit hoher AZ ausgewiesen (Tabelle 18).

Form der AZ	Situative Arbeitsbelastung	1	2	3	4	5	6
(1) Konstruktive AUZ (leave)	4,98						
(2) Fixierte AUZ	4,89						
(3) Konstruktive AUZ (stay)	4,72	**					
(4) Resignative AZ	4,43	**	**	**			
(5) Stabilisierte AZ	3,74	**	**	**	**		
(6) Progressive AZ	3,67	**	**	**	**		

*Scheffé Post-Hoc-Test, *p < .05, ** p < .01*

Tabelle 17: Varianzanalyse Mittelwerte des Faktors situative Arbeitsbelastung

Form der AZ	Job Commitment	1	2	3	4	5	6
(1) Progressive AZ	5,54						
(2) Stabilisierte AZ	5,18	**					
(3) Resignative AZ	4,45	**	**				
(4) Konstruktive AUZ (stay)	4,40	**	**				
(5) Fixierte AUZ	4,12	**	**	**	**		
(6) Konstruktive AUZ (leave)	3,85	**	**	**	**	*	

*Scheffé Post-Hoc-Test, *p < .05, ** p < .01*

Tabelle 18: Varianzanalyse Mittelwerte des Faktors Job Commitment

Die Mittelwerte der Belastung wurden anhand einer Varianzanalyse für die zusammenfassenden Gruppen mit stabilisierender AZ und diffuser AUZ miteinander verglichen. Die Ergebnisse sind in Tabelle 19 dargestellt. Die Unterschiede der ERI-Werte verdeutlichen die postulierte Beziehung zwischen AZ und psychischer Belastung: Während die Gruppe der stabilisierenden AZ völlig unkritische Werte (<1) erreicht drückt der ERI-Mittelwert der diffus AZ ein deutliches Gefährdungspotenzial für psychische und Herz-Kreislauf-Erkrankungen aus (>1). Die deutlichen Mittelwertunterschiede für die NPM-Belastung sowie die arbeitsfeldbezogene Belastung geben Aufschlüsse über die Ursachen der kritischen ERI-Werte und der AUZ.

Belastung	AZ	ø	h	s
Situative Arbeitsbelastung	Stabilisierende AZ	3,62	1014	0,98
	Diffuse AUZ	4,67	2797	0,91
NPM-Belastung	Stabilisierende AZ	2,90	1016	1,15
	Diffuse AUZ	3,64	2825	1,11
ERI	Stabilisierende AZ	0,73	987	0,35
	Diffuse AUZ	1,28	2709	0,61

p < 0.01, keine Varianzhomogenität

Tabelle 19: Varianzanalyse AZ und psychische Belastung

Einen tieferen Einblick geben die unterschiedlichen Kategorien der AZ nach Bruggemann (Tabelle 20). Die niedrigste wahrgenommene Belastung ist in der Gruppe mit progressiver AZ zu finden. Dies zeigt sich beim arbeitsfeldunabhängigen ERI sowie bei den spezifischen Belastungselementen deutlich. Der motivationale Unterschied zwischen progressiver AZ und stabiler AZ geht mit Unterschieden in der Belastungswahrnehmung einher, wobei sich die ERI-Durchschnittswerte kaum unterscheiden. Dies ist möglicherweise auf PSM und POF als wirksame Moderatorvariablen zurückzuführen, was im Folgenden noch weiter untersucht wird. Besondere Aufmerksamkeit verdient der Bereich der konstruktiven AZ. Die deutlichen Unterschiede in der Höhe der wahrgenommenen ERI lassen vermuten, dass bei Überschreiten eines Schwellwertes die Motivation zum Arbeitgeberwechsel steigt. ERI-Werte oberhalb 1 indizieren zwar Gesundheitsgefährdung am Arbeitsplatz. Ob dies für die konstruktive AUZ gilt, hängt entscheidend davon ab, ob eine Veränderung der belastenden Situation innerhalb der Organisation oder außerhalb durch Arbeitgeberwechsel herbeigeführt werden kann. Wenn die Ursachen der Arbeitsunzufriedenheit konstruktiv überwunden werden können, wird auch der ERI-Wert sinken. Anderenfalls verbleibt die Belastung, wie bei den fixiert AUZ und auch den resignativ AZ, die sich durch kognitive Prozesse – also Reinterpretation der Situation – zu schützen versuchen, auf gesundheitsgefährdendem Niveau.

AZ	ERI	Situative Arbeitsbel.	Job Commitment	NPM-Belastung	Belastung Zielsteuerung	Belastung Controlling
Progressive AZ	0,77	3,67	5,54	2,93	2,76	3,10
Stabile AZ	0,76	3,74	5,18	3,02	2,90	3,14
Resignative AZ	1,07	4,43	4,45	3,45	3,27	3,62
Fixierte AUZ	1,47	4,89	4,12	3,80	3,69	3,90
Konstruktive AUZ (stay)	1,34	4,72	4,40	3,77	3,69	3,85
Konstruktive AUZ (leave)	1,55	4,98	3,85	3,81	3,65	3,96

p < .01, keine Varianzhomog.

Tabelle 20: Varianzanalyse unterschiedlicher Belastungsfaktoren nach AZ-Typen

Arbeitszufriedenheit in den Tätigkeitsbereichen

Ein zusätzlicher Blick auf die Zufriedenheit in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen verdeutlicht, dass diejenigen Mitarbeiter, die sich in der gesellschaftlichen Konfrontation befinden durch mangelnde AZ gekennzeichnet sind. Sie stellen die Schnittstelle zur Organisationsumwelt dar und erleben den stärksten Druck durch die Instrumente des NPM. Eine problembehaftete Governance wird somit unmittelbar an dieser Schnittstelle nach außen sichtbar und prägt die Außenwahrnehmung, die in den Medien schnell den Mitarbeitern als Eigenschaft zugeschrieben wird und deren Belastung zusätzlich steigert.

Tätigkeitsbereich	Stabilisierende AZ	Diffuse AUZ
Empfang	35,8%	64,2%
Leistungssachbearbeitung	19,8%	80,2%
Vermittlung	27,0%	73,0%
Fallmanagement	28,9%	71,1%
Teamassistentz/Backoffice	36,0%	64,0%
Verwaltung	33,1%	66,9%
Führungskräfte	31,9%	68,1%
Sonstige	37,3%	62,7%

p < .01

Tabelle 21: chi2-Test AZ nach Bruggemann für die Tätigkeitsbereiche (Tätigkeiten mit NPM-Bezug fett)

Ähnlich sind die Befunde für die unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche zur SOEP-Frage nach der Zufriedenheit mit der Arbeit.

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen

Darüber hinaus weisen die Arbeitsbedingungen einen deutlichen Zusammenhang mit der AZ auf, sowohl Einzelitems als auch auf Ebene extrahierter Faktoren. Tabelle 22 zeigt, dass hohe AZ deutlich und signifikant mit einer niedrigeren Wahrnehmung für situative Arbeitsbelastung und NPM-Belastung verbunden ist. Gleichzeitig werden erheblich höhere Werte für den Faktor Job Commitment erreicht.

AZ	Situative Arbeitsbelastung	Job Commitment	NPM Belastung
Progressive AZ	3,67	5,54	2,93
Stabile AZ	3,74	5,18	3,02
Resignative AZ	4,43	4,45	3,45
Fixierte AUZ	4,89	4,12	3,80
Konstruktive AUZ (stay)	4,72	4,40	3,77
Konstruktive AUZ (leave)	4,98	3,85	3,81
Total	4,35	4,63	3,42

p < .01, keine Varianzhomog.

Tabelle 22: Varianzanalyse der Werte der ermittelten Faktoren der Arbeitsbedingungen für die AZ-Typen, alle $p < .01$, keine Varianzhomogenität

Arbeitszufriedenheit, Belastung und Dauer der ausgeübten Tätigkeit

Das Phänomen der Dynamik von AZ bzw. AUZ wurde bereits mehrfach thematisiert. Auch in Querschnittsbetrachtung zeigen progressiv sowie stabil arbeitszufriedene Befragte sowohl hohe Mittelwerte bezüglich der Gesundheitszufriedenheit als auch im Mittel niedrige Belastungsindikatoren (ERI). Unterschiedlich ist die Belastungsdauer. Dies legt die Interpretation nahe, dass die Stabile AZ der progressiven AZ folgt. Die Gruppe der konstruktiven AUZ (stay) charakterisiert die Kombination von Unzufriedenheit und Veränderungswillen in der Arbeitssituation.

AZ	Beschäftigungs- dauer	ERI	Zufriedenheit mit Gesundheit
Progressive AZ	4,68	0,77	7,69
Stabile AZ	5,78	0,76	7,58
Resignative AZ	5,54	1,07	7,03
Fixierte AUZ	6,12	1,47	6,12
Konstruktive AUZ (stay)	5,79	1,34	6,44
Konstruktive AUZ (leave)	5,26	1,55	6,52
<i>p < .01, keine Varianzhomog.</i>			

Tabelle 23: Varianzanalysen AZ-Kategorien nach Bruggemann, Beschäftigungsdauer, ERI und Zufriedenheit mit der Gesundheit

Der ERI-Wert in der Gruppe resignative AZ liegt knapp über dem kritischen Wert, ab dem die Entwickler des Messkonzeptes eine Gesundheitsgefahr als gegeben sehen. Möglicherweise besitzen diese Befragten keine Handlungsmacht die Situation zu beeinflussen, sie können offensichtlich ein annäherndes Gleichgewicht der Beiträge und Belohnungen erreichen.

Eine Reduktion der Beiträge ist in der Gruppe der fixierten AUZ die theoretisch plausible Möglichkeit für den Verbleib in der Organisation. Die hohe durchschnittliche Tätigkeitsdauer kann bedeuten, dass im Prozess der Entwicklung von AUZ diese Stufe eine Art „Endstation“ darstellt. Der schlechte Wert der Selbsteinschätzung der Gesundheit deutet an, dass die Gesundheitsgefährdung vorliegt, die auch der hohe ERI anzeigt manifeste Wirkungen angenommen hat (Tabelle 23).

In dieser Gruppe hängt es sowohl von persönlichen als auch von situativen Faktoren innerhalb der Organisation ab, ob die Handlungsoption „Kampf“ oder „Flucht“ ergriffen wird. Die unterschiedliche Tätigkeitsdauer legt nahe, dass zumindest ein Teil dieser Mitarbeiter zunächst eine Chance am Arbeitsmarkt sucht, bevor sie sich entweder für die Verbesserung der Situation einsetzen oder gar in die Gruppe der fixierten AUZ fallen. Die lange durchschnittliche Tätigkeitsdauer der fixierten Arbeitsunzufriedenen deutet einen Prozess an, der über mehrere Stufen hier sein Endstadium erreicht.

5.3 Zum Einfluss der Moderatorvariablen Person-Organization Fit und Public Service Motivation

Im Folgenden werden die Einflüsse der Variablen POF und PSM auf die Kernvariablen dieser Untersuchung dargestellt. Wie bereits hergeleitet gehen wir davon aus, dass sowohl Elemente des POF sowie der PSM direkte Zusammenhänge zur AZ und zur wahrgenommenen Belastung aufweisen.

Tätigkeitsbereich	POF	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Führungskraft	4,13								
(2) Empfang	3,91								
(3) Vermittlung	3,73	**							
(4) Verwaltung/Sachbearbeitung	3,69								
(5) Teamassistentz/Backoffice	3,68								
(6) Sonstige	3,66	*							
(7) Fallmanagement	3,6	**							
(8) Leistungssachbearbeitung <i>Scheffé Post-Hoc-Test, *p < .05, ** p < .01</i>	3,4	**	**	**					

Tabelle 24: Varianzanalyse Mittelwerte POF

Tätigkeitsbereich	PSM	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Fallmanagement	4,16								
(2) Sonstige	4,16								
(3) Vermittlung	4,15								
(4) Führungskraft	4,15								
(5) Verwaltung/Sachbearbeitung	4,08								
(6) Empfang	4,08								
(7) Teamassistentz/Backoffice	3,97								
(8) Leistungssachbearbeitung <i>Scheffé Post-Hoc-Test, *p < .05, ** p < .01</i>	3,94	**	**	**	**				

Tabelle 25: Varianzanalyse Mittelwerte PSM

Die Tabellen 22 und 23 zeigen, dass innerhalb der Gesamtorganisation hinsichtlich des Tätigkeitsbereiches für die Moderatorvariablen POF und PSM nur geringe Mittelwertabweichungen vorliegen, die allerdings signifikant sind. Insbesondere beim POF trennen die Durchschnittswerte deutlich die Führungskräfte von den Bereichen Vermittlung, Fallmanagement und Leistungssachbearbeitung. Die PSM dagegen grenzt insbesondere die Mitarbeiter der Leistungssachbearbeitung von Fallmanagern, Sonstigen, Vermittlung und Führungskräften ab.

5.3.1 Person-Organization Fit und Belastung

Im Folgenden werden die Ergebnisse hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen POF – also der Kompatibilität zwischen Mitarbeiter und Jobcenter – und den einzelnen Variablen der empfundenen Belastung dargestellt. Die folgende Korrelationstabelle zeigt, dass hohe Belastung mit niedriger Passung zwischen Organisation und Mitarbeiter einhergeht:

Belastung	POF
NPM Belastung	-.20
Situative Arbeitsbelastung	-.40
ERI	-.31
<i>p</i> = < .01	

Tabelle 26: Korrelationen zwischen POF und den Belastungsindikatoren

Die dargestellten Korrelationen geben keine Auskunft über eine zugrundeliegende Kausalität. Jedoch weisen Mitarbeiter mit einer geringen Übereinstimmung mit den Werten und Zielen des Jobcenters tendenziell höhere Werte der empfundenen Belastung auf, unabhängig davon ob der Mangel an Fit Vorbedingung oder Folge der wahrgenommenen Belastung ist. Die korrelativen Zusammenhänge von Tätigkeitsdauer und situativer Arbeitsbelastung, NPM-Belastung und POF deuten an, dass im Zeitablauf eher eine Sensibilisierung als ein Gewöhnungseffekt auftritt. Für eine nähere analytische Betrachtung dieser Hypothese bedarf es jedoch einer Längsschnittstudie.

	Situative Arbeitsbelastung	NPM-Belastung	POF
Tätigkeitsdauer	.14	.13	-.05
<i>p</i> < .01			

Tabelle 27: Korrelationen der Belastungsindikatoren sowie der Tätigkeitsdauer

5.3.2 Person-Organization Fit und Arbeitszufriedenheit

Die Analyse der Mittelwerte des POF für die unterschiedlichen AZ-Typen nach Bruggemann zeigt im Post-Hoc-Test signifikante Unterschiede zwischen beinahe allen Kategorien (Tabelle 28). Lediglich zwischen resignativer AZ und der konstruktiven AUZ mit der Handlungspräferenz zu bleiben erreicht der Mittelwertunterschied keine Signifikanz. Deutlich wird auch, dass diese Verteilung auf die Kategorien eine Umkehrung der Reihenfolge für die Belastungswerte in den Zufriedenheitsstufen ergibt und sich mit der Rangfolge der Durchschnittswerte für den Faktor Job Commitment deckt.

AZ	POF	1	2	3	4	5	6
(1) Progressive AZ	4,62						
(2) Stabilisierte AZ	4,28	**					
(3) Resignative AZ	3,51	**	**				
(4) Konstruktive AUZ (stay)	3,32	**	**				
(5) Fixierte AUZ	3,02	**	**	**	**		
(6) Konstruktive AUZ (leave)	2,65	**	**	**	**	**	
<i>Scheffé Post-Hoc-Test, *p</i> < .05, ** <i>p</i> < .01							

Tabelle 28: Varianzanalyse Mittelwerte POF

Der POF weist in dieser Stichprobe starke Zusammenhänge zu den erfragten Dimensionen der AZ auf. Hohe AZ geht mit hohem POF einher und umgekehrt (Tabelle 28). Die sehr starke und hochsignifikante Korrelation zwischen dem POF und dem AZ-Konstrukt des SOEP ($r = .54$) unterstreicht diesen positiven Zusammenhang.

5.3.3 Public Service Motivation und Arbeitszufriedenheit

Wie erläutert verwenden wir in dieser Studie die einzelnen Dimensionen der PSM – Gemeinwohlinteresse, soziales Mitgefühl, Altruismus/Uneigennützigkeit und politische Motivation – um differenzierte Erkenntnisse zu ermöglichen. Im Folgenden untersuchen wir anhand der Einzeldimensionen den Zusammenhang zu den unterschiedlichen Kategorien der AZ.

AZ	Gemeinwohl- interesse	h	s
Progressive AZ	4,58	685	0,94
Stabilisierte AZ	4,49	663	0,93
Resignative AZ	4,60	1177	0,92
Fixierte AUZ	4,65	511	0,89
Konstruktive AUZ (stay)	4,86	512	0,99
Konstruktive AUZ (leave)	4,71	509	1,10
<i>p < .01, keine Varianzhomogenität</i>			

Tabelle 29: Varianzanalyse „Gemeinwohlinteresse“ für die unterschiedlichen Kategorien der AZ

Das normbasierte Motiv des „Gemeinwohlinteresses“ beschreibt, inwiefern die Mitarbeiter gesellschaftliche Verantwortung als Teil ihrer Arbeit sehen und dabei danach streben, dem öffentlichen Interesse und dem Staat zu dienen (Hammerschmid et al. 2009). Für eine öffentliche Organisation wie die Arbeitsverwaltung ist es von großer Bedeutung, Menschen mit dieser motivationalen Prägung zu gewinnen und zu binden. Die generell hoch ausgeprägten Werte der Dimension Gemeinwohlinteresse sind daher durchaus zu erwarten. Jedoch zeigt sich, dass mit steigendem Gemeinwohlinteresse tendenziell die AZ abnimmt (Tabelle 29). Dieser Zusammenhang ist durchaus untypisch, da eine öffentliche Organisation tendenziell die Bedürfnisse von Menschen mit hohem Gemeinwohlinteresse eher befriedigt, als von Menschen mit einer niedrigeren Ausprägung dieses Motivs.

AZ	Soziales Mitgefühl	H	s
Progressive AZ	4,46	692	1,07
Stabilisierte AZ	4,28	659	1,05
Resignative AZ	4,19	1187	1,04
Fixierte AUZ	4,15	502	1,08
Konstruktive AUZ (stay)	4,40	513	1,06
Konstruktive AUZ (leave)	4,09	510	1,10
<i>p < .01, Varianzhomogenität</i>			

Tabelle 30: Varianzanalyse „Soziales Mitgefühl“ für die unterschiedlichen Kategorien der AZ

Die ebenfalls normbasierte Dimension Soziales Mitgefühl – also die individuell empfundene Verpflichtung anderen Menschen zu helfen (Hammerschmid et al 2009) – zeigt ein differenziertes Bild (Tabelle 30). Den höchsten Wert verzeichnen die Mitarbeiter, die der Kategorie der progressiven AZ zuzurechnen sind. Diese Mitarbeiter scheinen demnach in ihrem Arbeitsumfeld die Möglichkeit zu haben, ihre motivationale Struktur zu befriedigen. Weniger wünschenswert ist aus Perspektive der Organisation, dass die Mitarbeiter der Kategorie konstruktive AUZ (bleiben) ähnliche hohe Werte aufweisen.

AZ	Altruismus	H	s
Progressive AZ	4,00	686	1,00
Stabilisierte AZ	3,69	661	1,03
Resignative AZ	3,88	1191	1,05
Fixierte AUZ	3,89	498	1,10
Konstruktive AUZ (stay)	4,00	521	1,01
Konstruktive AUZ (leave)	3,96	511	1,08
<i>p < .01, Varianzhomogenität</i>			

Tabelle 31: Varianzanalyse „Soziales Mitgefühl“ für die unterschiedlichen Kategorien der AZ

Das affektive Motiv Altruismus/Uneigennützigkeit untersucht, inwiefern die Bereitschaft vorherrscht, sich abseits von externen Normen für die Mitmenschen einzusetzen (Hammerschmid et al. 2009). In Analogie zu den Ergebnissen der Dimension Soziales Mitgefühl zeigt sich auch hier, dass Mitarbeiter der Kategorie progressive AZ und konstruktive AUZ (bleiben) die höchsten Werte aufweisen, was aus Sicht der Organisation als ambivalent zu beurteilen ist (Tabelle 31).

AZ	Politische Motivation	H	s
Progressive AZ	3,90	671	1,35
Stabilisierte AZ	3,54	656	1,27
Resignative AZ	3,49	1189	1,21
Fixierte AUZ	3,16	509	1,27
Konstruktive AUZ (stay)	3,45	517	1,31
Konstruktive AUZ (leave)	3,33	502	1,36
<i>p < .01, keine Varianzhomogenität</i>			

Tabelle 32: Varianzanalyse „Politische Motivation“ für die unterschiedlichen Kategorien der AZ

Die Dimension der Politischen Motivation ist den rationalen Motiven zuzuordnen. Sie ist durch den Wunsch zur Nähe zum politischen Geschehen und zur politischen Mitgestaltung charakterisiert (Hammerschmid et al. 2009). Die Items umfassen ferner Aussagen über die generelle Akzeptanz „der Politik“ im Allgemeinen (z.B.: Das Wort „Politik“ hat einen bitteren Beigeschmack). Die Analyse der politischen Dimension hinsichtlich der sechs Kategorien der AZ zeigt, dass Mitarbeiter, die der Kategorie der progressiven AZ zuzurechnen sind, deutlich positivere Assoziationen mit dem politischen Geschehen aufweisen, als die anderen Beschäftigten. Die niedrigsten Werte im Bereich der Politischen Motivation zeigen Mitarbeiter mit fixierter AUZ. Es kann gefolgert werden, dass Politische Motivation und AZ einen positiven Zusammenhang aufweisen: Je höher die Politische Motivation, desto höher die AZ. Dieser Eindruck wird durch eine hoch signifikante und positive Korrelation zwischen der Politischen Motivation und der AZ-Skala des SOEP ($r = 0,157$; $p=0,01$) untermauert.

Über die Gründe dieses Zusammenhangs und die kausale Richtung, kann an dieser Stelle keine abschließende Beurteilung erfolgen. Politische Motivation der Mitarbeiter könnte als gegebene (unabhängige) Variable interpretiert werden. Dies würde bedeuten, dass Mitarbeiter mit hoher Politischer Motivation die Arbeitsbedingungen des Jobcenters schätzen, da sie ihre Bedürfnisse nach politischer Nähe und Mitgestaltung befriedigen. Auf der anderen Seite wäre es auch denkbar, dass Mitarbeiter mit hoher AZ hohe Werte bzgl. der Politischen Motivation aufweisen, da sie „die Politik“ als Arbeitgeber – und somit als Verantwortlichen für ihre positiven Arbeitsbedingungen – ansehen und somit positive Assoziationen zum politischen System äußern. Nach dieser Interpretation würden die negativ empfundenen Arbeitsbedingungen, welche unmittelbar zu AUZ führen, gleichzeitig zu einer speziellen Form der Politikverdrossenheit führen, da das politische System als Urheber der AUZ identifiziert wird. Zur weiteren Ausführung dieser Überlegungen werden im Folgenden die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der PSM und den empfundenen Belastungen beleuchtet.

5.3.4 Empfundene Belastung und Public Service Motivation

Um den Einfluss der motivationalen Strukturen der Mitarbeiter der SGB II Jobcenter auf die drei herausgearbeiteten Belastungskonstrukte (Situative Arbeitsbelastung, NPM Belastung und ERI) zu analysieren, stellt Tabelle 33 bivariate Korrelationen zwischen den Variablen zusammen.

PSM Subskalen	Situative Arbeitsbelastung	NPM Belastung	ERI
Politische Motivation	-.23**	-.14**	-.18**
Gemeinwohlinteresse	.14**	.15**	.12**
Soziales Mitgefühl	-.07**	.04*	-.07**
Altruismus	.06**	.05**	.08**
** $p < 0,01$; * $p < 0,05$			

Tabelle 33: Korrelationen der Subskalen der PSM mit den Belastungswerten

Es wird deutlich, dass die Politische Motivation sowie das Gemeinwohlinteresse die stärksten Zusammenhänge zu den Belastungsvariablen zeigen, jedoch in gegensätzlicher Richtung. Während hohes Gemeinwohlinteresse des Mitarbeiters mit hohen Belastungsempfindungen einhergeht, führt hohe Politische Motivation tendenziell zu sinkender empfundener Belastung. Diese Ergebnisse decken sich mit den oben dargestellten Zusammenhängen zwischen den PSM-Dimensionen und den Kategorien der AZ.

Da Korrelationen prinzipiell keine Auskunft über Kausalität geben, kann nicht gefolgert werden, ob die Politische Motivation eines Mitarbeiters der Grund für die empfundene Belastung ist oder ob die empfundene Belastung die Politische Motivation positiv beeinflusst. Aufgrund der generell hoch ausgeprägten Belastung der Mitarbeiter der SGB II Jobcenter und der überwiegend schwach ausgeprägten Politischen Motivation kann jedoch vermutet werden, dass Mitarbeiter, die sich durch die Arbeitsbedingungen stark belastet fühlen, „die Politik“ als verantwortlichen Arbeitgeber identifizieren und dies durch die Items der Dimension Politische Motivation mit negativem Antwortverhalten ausdrücken.

Die positive Korrelation zwischen der Dimension Gemeinwohlinteresse und den Belastungsvariablen sollte vor allem vom Arbeitgeber mit Obacht zur Kenntnis genommen werden. Da die zentrale Aufgabe des öffentlichen Dienstes – und im Speziellen der Arbeitsverwaltung – gemeinwohlorientiertes Handeln ist, sollten Mitarbeiter mit hoher intrinsischer Motivation dem Staat und der Gesellschaft dienen zu wollen, gewonnen und langfristig gebunden werden. Die aktuellen Entwicklungen des NPM schaffen jedoch vermehrt Arbeitsbedingungen, welchen Mitarbeiter mit hohem Gemeinwohlinteresse misstrauen. Die Korrelation zum ERI-Wert zeigt, dass mit steigendem Gemeinwohlinteresse die Gefahr einer beruflichen Gratifikationskrise einhergeht, die letztendlich in gesundheitlichen Beeinträchtigungen resultieren kann.

Besonders betroffen von den gefundenen Effekten sind die Beschäftigten, deren Tätigkeit in besonderem Maße durch die Instrumente des NPM charakterisiert ist, namentlich Fallmanager, Vermittler, Leistungssachbearbeiter und Führungskräfte. Fraglich ist, ob diese Wirkung von den Initiatoren des NPM intendiert ist, um mittelfristig für Menschen mit eher extrinsischer motivierter Veranlagung attraktiver zu werden oder ob sie lediglich eine ungewollte Konsequenz des ambitionierten Reformprozesses ist.

6. Zusammenfassung und Ausblick

In Zusammenfassung der Einzelergebnisse lässt sich feststellen, dass die spezifische Arbeitssituation in den Jobcentern durch starke psychische Belastung charakterisiert ist. Für den öffentlichen Arbeitgeber ist dabei von besonderer Relevanz, dass die vorgefundene Belastung ein erhöhtes Gesundheits- und damit verbundenes Kostenrisiko darstellt. Diese Thematik ist von der Regierung bereits erkannt und aufgegriffen worden (Bundestag 2013). Dies sollte Anlass für Veränderungen sein, um die in der Gesetzesvorlage gestellten Anforderungen an eine gesunde Arbeitswelt umzusetzen.

Verbesserungen sind nicht nur aufgrund der generellen Fürsorgepflicht gegenüber dem Personal und der besonderen Vorbildfunktion als öffentlicher Arbeitgeber angezeigt. Auf dem sich wandelnden Arbeitsmarkt sind hohe Belastungen einerseits und die damit verbundene Arbeitsunzufriedenheit andererseits ein strategischer Nachteil im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte. Ein negatives Employer-Branding lässt sich kaum mit Mitteln des Personalmarketing allein verhindern.

Die Analyse der Ursachen der Belastungen identifiziert drei Bereiche, die als besonders kritisch gesehen werden können:

- Die emotionale Arbeit mit den Kunden einschließlich der systembedingten sozialen Konfrontationssituation
- Arbeitsmenge und organisatorische Bedingungen
- Merkmale der NPM-orientierten Governance der Arbeitsverwaltung nach dem SGB II auf Makroebene

Wie dargestellt, ist die Tätigkeit im Jobcenter in hohem Maß durch die typischen Belastungen geprägt, die mit der Arbeit mit Menschen in krisenhaften Situationen einhergehen. Eigene Gefühle und Meinungen müssen dabei zurückgehalten werden und eine hinreichende Distanz ist erforderlich, um Kunden mit der erforderlichen Achtung entgegen zu treten.

Erschwert wird die mit Hinwendung verbundene emotionale Belastung durch mangelnde Anerkennung seitens des Managements bzw. der Führungskräfte oder der Gesellschaft. Die Konzentration auf Kennzahlen in Zielsteuerung und Mitarbeiterführung veranschaulicht diese Aspekte (Zeitmagazin 2013). In den Analysen drücken sich die Tendenzen in den Antworten auf die Einzelfragen der ERI-Skala aus.

Die Ergebnisse belegen deutliche Unterschiede zwischen den Arbeitsbereichen innerhalb der Jobcenter. Für die Fachkraft in der Beratung und auch im Bereich der Leistungsgewährung ist es schwer, im Kontakt mit den Kunden vom offiziellen Outcome-Ziel „Sicherung der Existenz der Kunden, Unterstützung zur Reintegration in Beschäftigung“ zu abstrahieren. Erst auf organisatorischen Ebenen, auf denen kein regelmäßiger Kundenkontakt besteht, führt eine Orientierung an quantitativen Kennzahlen für das MbO und das Controlling nicht mehr zum Sinnkonflikt (vgl. DGUV 2011). Jedoch zeigen die hohen Belastungswerte auch bei Führungskräften, dass hier Belastungen anderer Qualität vorliegen. Dies deutet sich in den vorliegenden Befunden nur an und sollte durch weitergehende Untersuchungen näher beleuchtet werden. Über die hier fokussierten personalwirtschaftlich relevanten Elemente des NPM hinaus haben sich weitergehende Aspekte als belastend und die Zufriedenheit mindernd herausgestellt:

- gesetzliche und organisatorische Änderungen
- geringes Identifikationspotential der Organisation.

Die in den Ergebnissen sichtbar gewordenen Belastungen durch die personalwirtschaftlich relevanten Merkmale des NPM deuten auf Übertragungsprobleme betriebswirtschaftlicher Instrumente auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung hin. Eine Überprüfung der Zielkategorien könnte die Akzeptanz durch die Mitarbeiter sowie die daraus resultierende Motivation steigern und die psychische Belastung reduzieren. Ein möglicher Verbesserungsansatz wäre, die Wahrnehmung der jetzigen Ziele und Kennzahlen des Controllings repräsentativ zu eruiieren, um dann zu ermitteln, wie eine Modifikation des Ziel- und Kennzahlensystems die politischen Darstellungswünsche und das Verständnis der Mitarbeiter integrieren könnten. Um nicht durch inadäquate Fragestellungen einen WahrnehmungsfILTER zu installieren, der für die relevanten Ergebnisse blind macht, sollten die Erhebungsdimensionen in einer qualitativen Vorstudie explorativ ermittelt werden.

Wenn in den Anfangsjahren des SGB II eine unspezifische, breit angelegte Governanceanalyse erfolgte, ist nach annähernd neun Jahren eine problemorientierte Fortführung notwendig, um konkrete Ansatzpunkte für eine Systemoptimierung zu ermitteln. Die Ergebnisse dieser Studie haben neben der ausgeprägten gesundheitsgefährdenden Belastung und der geringen AZ Indizien hierfür bereitgestellt.

Der hohe Anteil diffus unzufriedener Mitarbeiter zeigt einen dringenden Handlungsbedarf an. Allerdings ist der hier gewählte Ansatz, die Ursachen der AUZ zu analysieren ein erster Schritt zielführende Instrumente zur Verbesserung zu entwickeln. Lediglich auf die organisatorischen Friktionen auf der Mikroebene zu fokussieren und daraus Lösungsansätze zu entwickeln, wird jedoch nicht zum gewünschten Erfolg führen. Wie auch in der ABBA-Studie (DGUV 2011), die ähnliche Belastungen in unterschiedlichen Jobcentern aufdeckte, weisen die Ergebnisse ebenfalls auf die organisatorisch höher liegende Ebene, der Governance.

Zusätzlich verstärken die demografische Entwicklung und der damit verbundene künftige Fachkräftemangel den Handlungsbedarf. Die gesamtgesellschaftliche Aufgabe in diesem Bereich wird im Sinne eines „Human-Resource-Mining“ eine wachsende Bedeutung entwickeln, die über die bisherige

Hauptfunktion, durch Vermittlungstätigkeit einen Match zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt herzustellen, hinausgeht. Die hohe Zahl der Mitarbeiter in der Kategorie „konstruktive AUZ“ mit der Orientierung auf einen Wechsel des Arbeitsplatzes zeigt deutlich, dass diejenigen Arbeitskräfte, die Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt hoch einschätzen, die Gelegenheit einer Beschäftigungsalternative nutzen werden.

Die hinsichtlich der Wirtschaftslage vergleichsweise unelastische Zahl der Arbeitslosen in der Grundsicherung deutet an, dass eine an Integrationskennzahlen orientierte Effizienzbetrachtung keine nachhaltigen Erfolge erzielt. Künftig werden Konzepte zu entwickeln sein, die mit hochmotivierten, kundenorientierten Mitarbeitern Beschäftigungshemmnisse abbauen und die Kompetenzen und Ressourcen der schlecht vermittelbaren Arbeitssuchenden für die Gesellschaft nutzbar machen. Hier ist eine Umorientierung des Zielsystems von schlichten quantitativen Größen zu qualitativen Ergebnisdimensionen notwendig.

Offensichtlich bieten die Arbeitsbedingungen in vielen Fällen nicht die Grundlage für einen positiven psychologischen Arbeitsvertrag. Zwar hat die Arbeitsplatzsicherheit im öffentlichen Dienst zurzeit noch eine hohe Anreizwirkung, aber um den Mitarbeiter zu einem Extrarollenverhalten im Sinne von Extra-Rollenverhalten zu motivieren, ist eine gesteigerte Attraktivität der Arbeit hilfreich. Auch der Abbau von wahrgenommenen Ungerechtigkeiten, die in den Kommentaren zur Befragung genannt wurden, könnten die Akzeptanz des Arbeitgebers erhöhen. So wurde vor allem die ungleiche Bezahlung für gleiche Arbeit in Abhängigkeit vom formalen Arbeitgeber seitens der Befragten als wahrgenommene Ungerechtigkeit angesprochen.

Sowohl hinsichtlich der AZ als auch bezüglich der Belastung bieten die Ergebnisse zur PSM und dem POF Indizien für die Entwicklung von Strategien zur Verbesserung der kritischen Zufriedenheits- und Belastungswerte. Eine hohe Übereinstimmung der Werte der Mitarbeiter mit der Organisation scheint eine Immunsierung gegen Belastung und AUZ darzustellen. Die Datenlage belegt die negative Wirkung des wahrgenommenen Druckes durch Controlling und Zielvorgaben auf das Commitment zur Organisation.

Jedoch sollte nicht voreilig der Schluss gezogen werden, die Lösung sei einzig durch eine entsprechende Mitarbeiterauswahl zu erreichen. Erstaunlicherweise sind die Werte für die Belastung gerade bei den Mitarbeitern besonders hoch, die hinsichtlich der Motivation eine Akzentuierung auf dem Faktor Gemeinwohlinteresse haben. Gerade die künftigen Aufgaben im Sinne eines Human-Resource-Mining wird nicht dadurch optimal erreicht, dass Mitarbeiter rekrutiert werden, die eine hohe Übereinstimmung mit einem System haben, das durch Controlling und Zielvorgaben geprägt ist. Vielmehr sollte kritisch hinterfragt werden, wie die Organisation ein größeres Identifikationspotenzial auch für andere Motivationsgrundlagen erreichen kann.

Literaturverzeichnis

- Adams, J.S. (1965): Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Hg.) *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, S. 267-299).
- Ames, A. (2008): *Arbeitsituation und Rollenverständnis der persönlichen Ansprechpartner/-innen nach § 14 SGB II*. Hans-Böckler-Stiftung, Berlin.
- Arbeitskreis (2004): *Arbeitskreis beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II: Fachkonzept beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II.*, Nürnberg.
- Aust, J. (2006): *Vermittlung in den Arbeitsmarkt – Sind nur die Besten gut genug? MonApoli Monitor Arbeitsmarktpolitik*. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2011): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (Vol. 13). Berlin.
- Bamberg, E./Keller, M./Wohlert, C./Zeh, A. (2006): *BGW-Stresskonzept. Das arbeitspsychologische Stressmodell. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege* (Hg.). Hamburg.
- Binderkrantz, A. S./Holm, M./Korsager, K. (2011): *Performance Contracts and Goal Attainment in Government Agencies*, *International Public Management Journal*, Vol. 14, No.4, S. 445-463.
- Bogumil, J./Grohs, S./Kuhlmann, S. (2006): *Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland – Eine Evaluation nach zehn Jahren Praxiserfahrung*. In: *Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 37*, S. 151-184.
- Bogumil, J./Kißler, L. (1998): *Verwaltungsmodernisierung auf dem Prüfstand der Partizipationspraxis. Erfahrungen mit Beschäftigtenbeteiligung in den Kommunalverwaltungen Hagen, Saarbrücken und Wuppertal*. In: *WSI-Mitteilungen*, Vol. 51, No. 1, S. 54-60.
- Bonvin, J.-M. (2007): *Entspricht die Europäische Beschäftigungsstrategie dem Ansatz der Verwirklichungschancen? Eine vorläufige Einschätzung*. In: *Arbeitsmarktpolitik – Auseinandersetzungen – Herausforderungen*, S. 18-20, Wien.
- Bortz, J./Döring, N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaften*. 3. Aufl., Heidelberg.
- Brehm, J./Gates, S. (1999): *Working, Shirking, and Sabotage: Bureaucratic Response to a Democratic Public*. Ann Arbor.
- Bright, L. (2008): *Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of the Public Employees?* In: *The American Review of Public Administration*, Vol. 38, No 2, S. 149-166.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulrich, E. (1975) *Arbeitszufriedenheit*. Bern.
- Bruggemann, A. (1975): *Messung der Arbeitszufriedenheit*. In: *Psychologie heute*, Vol. 2, No. 8.
- Bruggemann, A. (1976): *Zur empirischen Untersuchung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit*. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. Vol. 30, S. 71-74.
- Büssing, A./Bissels, T./Krüsken, J. (1997): *Die Untersuchung von Arbeitszufriedenheitsformen und Tätigkeitsspielräumen in einer computergestützten Laborstudie: Methodenentwicklung*. München.
- Büssing, A. (1991) *Struktur und Dynamik von Arbeitszufriedenheit Konzeptuelle und methodische Überlegungen zu einer Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit*. In: Fischer, Lorenz (Hg.) *Arbeitszufriedenheit*. Göttingen.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2011): *Eckpunkte für ein Gesetz zur „Leistungssteigerung der Arbeitsmarktpolitischen Instrumente“*. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2013): *Zielvereinbarung zwischen dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesagentur für Arbeit zur Erreichung der Ziele der Grundsicherung für Arbeitsuchende im Jahr 2012*. Berlin.
- Butterwegge, C. (2008): *Rechtfertigung, Maßnahmen und Folgen einer neoliberalen (Sozial-)Politik*. In: *Butterwegge, Christoph/Lösch, Bettina/Ptak, Ralf* (Hg.) *Kritik des Neoliberalismus*. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 135-220.
- Chatman, J. A. (1989): *Improving Interactional Organizational Reesearch: A Model of Person-Organization Fit*. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, S. 333-349.

- con_sens – Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH (2010): Benchmarking der 69 Optionskommunen – Entwicklungen und Aktivitäten – Fünf Jahre Option, Berichtsjahr 2009. Hamburg.
- Courty, P./Kim, D. H./Maschke, G. (2008): Curbing cream-skimming: Evidence on enrolment incentives. Tagungspapier zum internationalen Workshop „Vouchers, Contracting-out and Performance Standards: Market Mechanisms in Active Labor Market Policy“, Nürnberg.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. New York.
- Deci, E. L./Ryan, R. M. (2000): Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. In: *American Psychologist* Vol. 55 No. 1, S. 68-78.
- DGUV – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2009): *Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV – Zwischenbericht*. München.
- DGUV – Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2011): *Arbeitsbelastungen und Bedrohungen in Arbeitsgemeinschaften nach Hartz IV – Abschlussbericht*. München.
- Deutscher Bundestag (2013): Drucksache 17/13088, Antrag der Abgeordneten Peter Weiß, K., Schiewerling, P., Lehrieder, G., Connemann, Zimmer, M., Wadephul, J., Linnemann, C., Brehmer, H., Michalk, M., Dörflinger, T., Grosse-Brömer, M., Lange, U., Müller, S., Straubinger, M., Heinrich, F., Tauber, P., Kauder, V., Hasselfeldt G. und der Fraktion der CDU/CSU sowie der Abgeordneten Kolb, H. L., Blumenthal, S., Golombeck, H., Gruß, M., Kober, P., Vogel, J., Brüderle R. und der Fraktion der FDP. Berlin.
- Downs, A. (1967) *Inside Bureaucracy*. Boston.
- Ferreira, Y. (2001): *Auswahl flexible Arbeitszeitmodelle und ihre Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart.
- Fietze, S. (2011): *Arbeitszufriedenheit und Persönlichkeit: „Wer schaffen will, muss fröhlich sein!“* In: DIW (Hg.) *SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research*, No. 388, Berlin.
- Fischer, L. (1989) *Strukturen der Arbeitszufriedenheit – Zur Analyse individueller Bezugssysteme*. Göttingen.
- Forest, V. (2008): Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service. In: *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 74, S. 325-339.
- Freude, M./Horn, C./Matischik, J.P./Sinner, E./Fietze, S. (2013): *Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen*. In: *Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Bericht Nr. 26*, Berlin.
- Friedrichs, J. (2013): *Arbeitskampf*. In: *Zeitmagazin* Nr. 20, 8. Mai 2013.
- Genkova, P./Breuer, M. (2012): *Work-Life-Balance macht und glücklich? – Psychologische Aspekte von Work-Life-Balance, Gesundheit und Lebenszufriedenheit*. In: Thielsch, Meinald T./Brandenburg, T. (Hg.) *Praxis der Wirtschaftspsychologie II*, S. 59-86. Münster.
- Göckler, R. (2009): *Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement*. 3. Aufl., Regensburg: Walhalla und Praetoria Verlag.
- Hammerschmid, G./Meyer, R. E./Egger-Pleitler, I. (2009): *Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum*. In: *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* Heft 1/2009, S. 73-92.
- Hentze, J./Kammel, A./Lindert K. (2005): *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung*. 4. Aufl., Bern.
- Hielscher, V./Ochs, P. (2009): *Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog*. Berlin.
- Hikspoors, F. (2011): *Work values antecedents and consequences*. PhD dissertation, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Hilbert, C. (2004): *Performanzmessung und Anreize in der regionalen Arbeitsvermittlung: Der Schweizer Ansatz und eine Modellrechnung für Deutschland*. WZB Discussion Paper, Berlin.
- Holtkamp, L. (2008): *Das Scheitern des Neuen Steuerungsmodells*. In: *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*. No. 2, 2008, S. 423-446.

- Holtmann, D. (2008): Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen. Eine Studie zur Einführung eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums in öffentlichen Verwaltungen. München.
- Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. (2003): Nachhaltiges HR-Management in öffentlichen Organisationen: Einführung von Leistungsbeurteilung und variabler Vergütung im öffentlichen Sektor — Bericht aus einem Forschungsprojekt. In: Personalführung, 36. Jg., Nr. 7, S. 16-23.
- Houston, J. (2000): Public Service Motivation: A Multivariate Test. In: Journal of Public Administration, Research and Theory, J-PART, Vol. 10, No. 4, S. 713-727.
- IGI Global Information Resources Management Association (2010): Information Science Reference — Enterprise Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Hershey PA.
- Janssen, J./Laatz, W. (2003) Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. 4. Aufl., Berlin.
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1993): Das neue Steuerungsmodell: Begründung – Konturen – Umsetzung. Bericht 5/1993, Köln.
- Kirchler, E./Hölzl, E. (2008) Arbeitsgestaltung. In: Kirchler, E. (Hg.) Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Aufl., Wien.
- Kißler, L./Greifenstein, R./Wiechmann, E. (2008): Großbaustelle Arbeitsverwaltung. Arbeitsbedingungen und -beziehungen im Schatten der Arbeitsmarktreform. Berlin.
- Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt – Bericht der Kommission. Berlin.
- Konle-Seidl, R. (2008): Changes in the governance of employment services in Germany since 2003. IAB Discussion Paper 10/2008. Nürnberg.
- Krampe, A. (2013): Das Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt – Welche Perspektiven gibt es für die Förderungen von Erwerbslosen mit geringen Eingliederungschancen? In: Nachrichten des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V., NDS, Vol. 93 No. 3, S. 107-110.
- Kristof-Brown, A.L./Zimmermann, R.D./Johnson, E.C. (2005): Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person group and person-supervisor fit. In: Personnel Psychology, Vol. 58 No. 2, S. 281-342.
- Lazarus, R. S. (1998): Fifty years of the research and theory of R. S. Lazarus. Mahwah.
- Le Grand, J. (2003): Motivation, Agency, and Public Service. Of Knights & Knaves, Pawns & Queens. Oxford University Press.
- Le Grand, J. (2004): Individual choice and social exclusion. In: Dowding, Keith/Goodin, Robert E./Pateman, Carole, (Hg.) Justice and democracy: essays for Brian Barry. S. 170-178, New York.
- Le Grand, J. (2010): Knights and Knaves Return: Public Service Motivation and the Delivery of Public Service. In: International Public Management Journal Vol. 13 No. 1, S. 56-71.
- Leineweber C./Wege N./Westerlund H./Theorell T./Wahrendorf M./Siegrist J (2010): How valid is a short measure of effort-reward imbalance at work? A replication study from Sweden. Occupational and environmental medicine, Vol. 67 No. 8, S. 526-531.
- Lipsky, M. (2005): Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York.
- Martin, A. (2003): Arbeitszufriedenheit. In: Martin, A. (Hg.) Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart, S. 11-34.
- Matiaske, W./Mellewigt, T. (2001): Arbeitszufriedenheit: Quo vadis? Eine Längsschnitt-Untersuchung zu Determinanten und zur Dynamik von Arbeitszufriedenheit. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 61, No. 1, S. 7–24.
- Matiaske, W./Weller, I. (2008): Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Sektor: Ein Test der Motivationsverdrängungsthese. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 78, No.1, S. 35-60.
- Muchinsky, P. M./Monahan, C. J. (1987): What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus Complementary Models of Fit. In: Journal of Vocational Behavior Vol. 31, S. 268-277.
- Neuberger, O. (1974): Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart.
- Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978): Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern.
- Olejniczak, M. (2012): Long-term Unemployment and the Capability Approach – The Case of the German Labor Market. In: Management Revue, Vol. 23, No.2, S. 140-157.

- O'Reilly, C. A./Chatman, J. (1986): Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, Vol. 71, No. 3, S. 492-499.
- O'Reilly, C. A./Chatman, J./Caldwell, D. F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 34 S. 487-516.
- Perry, J.L. (1996): Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. In: *Journal of Public Administration, Research and Theory, J-PART*, Vol. 6, No.1, S. 5-22.
- Perry, J.L./Hondeghem, A./Wise, L.R. (2010): Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. In: *Public Administration Review*, Vol. 70 No. 5, S. 681-690.
- Perry, J.L. /Wise, L.R. (1990): The Motivational Bases of Public Service. In: *Public Administration Review*, Vol. 50, S. 367-373.
- Pugliesi, K. (1999): The consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. In: *Motivation and Emotion*, Vol. 23, No. 2, S. 125-154.
- Rainey, H. G./Steinbauer, P. (1999): Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, S. 1-32.
- Rau, R./Geble, N./Morling, K./Rösler, U. (2010): Untersuchung arbeitsbedingter Ursachen für das Auftreten von depressiven Störungen. *Forschung Projekt 1865 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*. Dortmund.
- Schedler, K./Proeller, I. (2006): *New Public Management*. 3. Aufl., Bern.
- Scheidemann, H. (2008): *Zwischen zwei Welten? Eine organisationssoziologische Analyse der (Re-) Konstruktion kommunaler Selbstbeschreibungen*. Wiesbaden.
- Schmidt, W./Müller, W. (2013): *Leistungsorientierte Bezahlung in den Kommunen. Befunde einer bundesweiten Untersuchung*. Berlin
- Schütz, Holger (2008): *Reform der Arbeitsvermittlung – Uniformierungsdruck in der Bundesagentur für Arbeit*. Opladen.
- Schult, M./Tobsch, V. (2012): *Freizeitstress – Wenn die Arbeit ständig ruft*. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research No. 485, Berlin.
- Siegrist, J./Starke, D./Chandola, T./Godin, I./Marmot, M./Niedhammer, I./Peter, R. (2004): The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. In: *Social Science Medicine*, Vol. 58, S. 1483-1499.
- Siegrist, J./Dragano, N. (2008). *Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen*. *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, Vol. 51, No. 3, S. 305-312.
- Siegrist, J./Wege, N./Puhlhofer, F./Wahrendorf, M. (2009): A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*, Vol. 82, No. 8, S. 1005-1013
- Staats, E.B. (1988): Public Service and Public Interest. In: *Public Administration Review*, Vol. 48, S. 601-605.
- Vogel, R. (2006): *Zur Institutionalisierung von New Public Management: Disziplinardynamik der Verwaltungswissenschaft unter dem Einfluss ökonomischer Theorie*. Wiesbaden.
- Wacker, A. (2001): Was fehlt, wenn die Arbeit fehlt? – Arbeitslosigkeit aus sozialpsychologischer Perspektive. In: Becker, Uwe/Segbers, Franz/Wiedemeyer, Michael (Hg.): *Logik der Ökonomie – Krise der Arbeit*. S. 51-64, Mainz.
- Weinert, A. (1998): *Organisationspsychologie*. 4. überarbeitete Auflage, Weinheim.

WEB-Links:

SGB II - Informationsplattform - eine Initiative des BMAS:

<https://www.sgb2.info/>

SGB-II-Portal:

<http://www.sgb2-portal.de/daten-im-fokus.html>

Sozio-oekonomisches Panel des DIW:

<http://panel.gsoep.de/soepinfo2011>

Süddeutsche Zeitung (2012) Bundesagentur macht Arbeit 14.12.2012:

<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/papier-wut-im-amt-bundesagentur-macht-arbeit-1.1550000>

Universitätsklinik Düsseldorf, Institut für medizinische Soziologie:

<http://www.uniklinik-duesseldorf.de/unternehmen/institute/institut-fuer-medizinische-soziologie/forschung-research/the-eri-model-stress-and-health/theoretical-background-of-the-effort-reward-imbalance-model/>

ver.di (2010): Jobcenter bereiten Personalratswahlen vor – Entfristungen dürften bundesweit eine der großen Aufgaben der Personalräte sein.

http://sozialarbeit.verdi.de/themen/sozialaemter_sozialhilfe/jobcenter-dez-2010

Anhang

Alter Jahre	N	Quartil 1	Quartil 2	Quartil 3	Quartil 4	Chisquare	df	p
k. Angabe	202	65	55	49	33	10,6732673	3	>.975
bis 20	12	4	3	4	1	2	3	<.50
21 - 30	894	264	215	205	210	10,0089485	3	>.975
31 - 40	1214	292	326	268	328	8,2339374	3	>.975
41 - 50	1247	269	286	364	328	17,5934242	3	>.999
>50	945	234	244	239	228	0,5957672	3	<.25

Tabelle A 1: Verteilung der Antworten über die Zeit nach Alter

Geschlecht	N	Quartil 1	Quartil 2	Quartil 3	Quartil 4	Chisquare	Df	p
k. Angabe	379	109	98	97	75	6,42480211	3	>.90
weiblich	2689	635	644	688	722	7,30197099	3	>.90
männlich	1446	384	387	344	331	6,61964039	3	>.90

Tabelle A 2: Verteilung der Antworten über die Zeit nach Geschlecht

Tätigkeitsbereich	N	Quartil 1	Quartil 2	Quartil 3	Quartil 4	Chisquare	df	p
k. Angabe	196	64	54	48	30	12,490	3	>.990
Empfang	214	42	44	72	56	10,673	3	>.975
pass. Leistungen	1485	367	375	389	354	1,737	3	<.50
Vermittlung	1406	350	372	321	363	4,225	3	>.75
Fallmanagement	346	90	79	87	90	0,936	3	<.25
Backoffice/Teama.	110	22	34	25	29	2,945	3	>.50
Allg. Verwaltung	187	50	45	51	41	1,385	3	<.50
Leitung	282	66	61	70	85	4,553	3	>.75
Sonstige	288	77	65	66	80	2,417	3	>.50

Tabelle A 3: Verteilung der Antworten über die Zeit nach Tätigkeitsbereich

Arbeits(un)zufriedenh.	N	Quartil 1	Quartil 2	Quartil 3	Quartil 4	Chisq.	df	a
k. Angaben	251	76	71	59	45	9,127	3	>.95
Stabilisierende AZ	966	221	240	256	249	2,853	3	>.50
diffuse AUZ.	3297	831	818	814	834	0,345	3	<.05

Tabelle A 4: Verteilung der Antworten über die Zeit nach Arbeitszufriedenheit

Variable/Quartil		N	Ø	Std.abw.	S.E. Ø
PSM	1,00	928	4,06	,69	,02
	4,00	925	4,10	,65	,02
POF	1,00	1022	3,51	1,32	,04
	4,00	1052	3,64	1,27	,04
ERI	1,00	1016	1,10	,77	,02
	4,00	1019	1,05	,73	,02

Tabelle A 5: Mittelwerte des jeweils 1. Und 4. Quartils im zeitlichen Verlauf der Befragung für numerische Variable

		Levene-Test auf Varianzhomogenität		t-Test auf Mittelwertunterschiede						
				98%-Konfidenzintervall						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-seitig)	Ø-Unterschied	S. E. Untersch.	untere Grenze	obere Grenze
PSM	Varianzhomogenität	1,27	0,26	-1,52	1851	0,13	-0,05	0,03	-0,12	0,03
POF	keine Varianzhomogenität	2,23	0,14	-2,29	2062,37	0,02	-0,13	0,06	-0,26	0
ERI	Varianzhomogenität	2,17	0,14	1,42	2033	0,16	0,05	0,03	-0,03	0,12

Tabelle A 6: t-Test auf Mittelwertunterschiede zwischen 1. und 4. Quartil für zentrale numerische Variable. Bei nicht gegebener Varianzhomogenität erfolgte die erforderliche Anpassung der Freiheitsgrade.

Zusätzlich zeigte der Cohen's d Parameter keine offensichtlichen Selektionseffekte hinsichtlich der Antworten in den Quartilen:

PSM-Quartile: $d = 0.06$ -

POF-Quartile: $d = 0.1$

ERI-Quartile : $d = 0.07$

	Komponente		
	1	2	3
Bedrohung am Arbeitsplatz	-,030	,727	-,022
Widersprüchliche Anforderungen	-,241	,590	,286
Emotional belastende Situationen	-,048	,796	,149
Zurückhalten der Meinung	-,198	,561	,135
Sinnhaftigkeit der Arbeit	,840	-,091	-,150
Gefühl der Wichtigkeit der Arbeit	,863	-,059	-,104
Stolz der Einrichtung anzugehören	,745	-,263	-,083
Hohe persönliche Bedeutung der Arbeitsstelle	,645	-,052	,086
Belastung durch gesetzliche und org. Änderungen	-,023	,503	,455
Belastung durch Zielvorgaben	-,061	,140	,853
Belastung durch Controlling und Statistik	-,069	,158	,852

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Tabelle A 7: Rotierte Komponentenmatrix der Belastungsitems der Tätigkeiten

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3,566	32,421	32,421	3,566	32,421	32,421
2	1,880	17,095	49,517	1,880	17,095	49,517
3	1,123	10,209	59,726	1,123	10,209	59,726
4	,826	7,510	67,236			
5	,774	7,032	74,268			
6	,716	6,512	80,780			
7	,624	5,672	86,452			
8	,473	4,299	90,752			
9	,417	3,790	94,542			
10	,397	3,611	98,153			
11	,203	1,847	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle A 8: Erklärte Gesamtvarianz durch die Faktoren

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

01. **Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
02. **Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
03. **Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stresstheoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
04. **Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
05. **Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
06. **Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
07. **Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
08. **Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
09. **Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
10. **Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.
11. **Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.
12. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.
13. **Schramm, F./Zeitlhöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Berlin.
14. **Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. 2004:** Ein Markenzeichen für die Universität: Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin.
15. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Implikationen der Tarifverträge zur Leiharbeit für die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im Gebäudereiniger-Handwerk. Berlin.
16. **Weller, I./Matiaske, W. 2008:** Gütekriterien einer deutschsprachigen Version der Mini Markers zur Erfassung der „Big Five“. Berlin.
17. **Wigger, A. 2008:** Managing organizational change: Application of the Biomatrix theory to the transformation of a non-profit organization, Berlin.
18. **Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. 2009:** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Abschlussbericht einer repräsentativen Befragung, Berlin.
19. **Weller, I./Matiaske, W. 2009:** Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens. Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten, Berlin.
20. **Fietze, S./Matiaske, W. 2009:** Podcast in der Lehre: Bericht über den Einsatz an der Helmut-Schmidt-Universität, Berlin.

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

21. **Fritz, M./Issa, N./Müller, G./Tuchtfeldt, S./Fietze, S./Kattenbach, R. 2011:** Der Arbeitskraftunternehmer. Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit im JD-R Modell, Berlin.
22. **Olejniczak, M. 2011:** Arbeit im Kontext des SGB II - Personalwirtschaftliche Aspekte des Neuen Steuerungsmodells, Berlin.
23. **Olejniczak, M. 2011:** Hartz IV als Dienstleistung, Berlin.
24. **Fietze, S./Holtmann, D./Matiaske, W. 2012:** Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst. Zur Validität des analytischen Beurteilungssystems LBB-SYS, Berlin.
25. **Grönweg, C./Matiaske, W. 2012:** Gullivers Fesseln - Corporate Social Responsibility, Berlin.
26. **Freude, M./Horn, C./Matschik, J.-P./Sinner, E./Fietze, S. 2013:** Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen. Ergebnisse eines Lehrprojekts an der Universität Hamburg, Berlin.
27. **Fietze, S./Matiaske, W./Schult, M./Tobsch, V. 2014:** Flexibilität durch Verfügbarkeit. Abrufarbeit in Deutschland
28. **Olejniczak, M./Salmon, D./Matiaske, W./Fietze, S. 2014:** Arbeitsbedingungen in Jobcentern. Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsumfeld, psychischer Belastung und Arbeitszufriedenheit