

# Einen Beitrag leisten und davon profitieren?

## An den gesellschaftlichen und sozialen Einfluss erinnern und damit die Motivation steigern

Dominik Vogel/Jurgen Willems

Tätigkeiten im öffentlichen Dienst bieten häufig die Möglichkeit, anderen zu helfen sowie einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Diese als prosozialer und gesellschaftlicher Einfluss bezeichneten Eigenschaften, bieten ein großes Motivationspotenzial. Oftmals gewöhnen sich Beschäftigte allerdings an diese positiven Aspekte ihrer Tätigkeit und der Motivationsanreiz geht verloren. Der Artikel präsentiert die Ergebnisse dreier Experimente, in denen Beschäftigte über ihren prosozialen und gesellschaftlichen Einfluss reflektieren. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Erinnerung an den prosozialen und gesellschaftlichen Einfluss einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst das Wohlbefinden der Beschäftigten erhöhe, ihre Kündigungsabsicht verringert und sie eher dazu neigen, ihre Tätigkeit anderen zu empfehlen.

### Einleitung

In der Vergangenheit haben sich Forschung und Praxis verstärkt der so genannten Public Service Motivation gewidmet.<sup>1</sup> Das Konzept wurde zu Beginn der 1990er Jahre von Perry und Wise entwickelt und wird gemeinhin als „an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations“<sup>2</sup> definiert. Es geht folglich um eine besondere Motivation, die sich in dem Wunsch niederschlägt, zum Gemeinwohl beizutragen.<sup>3</sup> Es wird gemeinhin angenommen, dass sich die PSM in vier Dimensionen

manifestiert<sup>4</sup>: Attraktivität von Politik und Politikgestaltung, Gemeinwohlorientierung, soziales Mitgefühl und Altruismus.<sup>5</sup>

Die Beschäftigung von Forschung und Praxis mit der Public Service Motivation ist auch durch die Herausforderungen geprägt, mit denen sich der öffentliche Sektor konfrontiert sieht. Ein sich verschärfender Fachkräftemangel macht es Verwaltungen zunehmend schwerer, geeignetes Personal zu rekrutieren. Vor dem Hintergrund des steigenden Bedarfs aufgrund zunehmender Altersabgänge und einem erhöhten Bedarf spezifischer

Fachkräfte durch ausgeweitete oder neue Aufgaben (IT-Fachkräfte, technische Fachkräfte, Pflegepersonal, ) stellt sich für die Verwaltung die Frage, wie sie ihre Rekrutierungschancen steigern kann. Die Forschung zur Public Service Motivation legt nahe, dass der öffentliche Sektor zur Erhöhung der Rekrutierungschancen die Möglichkeit herausstellen sollte, mit der Tätigkeit zum Gemeinwohl beitragen und anderen Menschen helfen zu können.<sup>6</sup> Auch wenn die empirische Evidenz hierzu nicht eindeutig ist<sup>7</sup>, so hat sie dennoch einigen Widerhall gefunden. Kampagnen wie „Wir. Dienen. Deutschland“ der Bundeswehr<sup>8</sup> oder „dafürdich.berlin“<sup>9</sup> sind eindrücklicher Beleg hierfür.

In dieser Diskussion geriet die Frage der Motivation der bereits rekrutierten Beschäftigten in den Hintergrund. Es scheint naiv zu sein anzunehmen, dass deren Public Service Motivation sich ohne weiteres für eine lange Zeit motivierend auswirkt. Auch wenn die Forschung darauf hindeutet, dass die PSM möglicherweise mit dem Alter ansteigt<sup>10</sup>, so zeigt sie auch, dass sie umso geringer ausfällt, je länger Menschen in derselben Organi-



**Prof. Dr. Dominik Vogel**

Junioprofessor für Public Management an der Universität Hamburg.



**Prof. Dr. Jurgen Willems**

Professor für Public Management und Governance an der Wirtschaftsuniversität Wien.

- 1 Egger-Peitler/Meyer 2011; Keune/Löbel/Schuppan 2018.
- 2 Perry/Wise 1990, S. 368.
- 3 Vogel/Proeller 2011.
- 4 Perry 1996.
- 5 Egger-Peitler/Meyer 2011.
- 6 Keune/Löbel/Schuppan 2018; Weske et al. 2019.
- 7 Asseburg et al. 2019; Thiersch et al. 2019.
- 8 Bundesministerium der Verteidigung 2011.
- 9 <https://dafürdich.berlin/>
- 10 Parola et al. 2018.

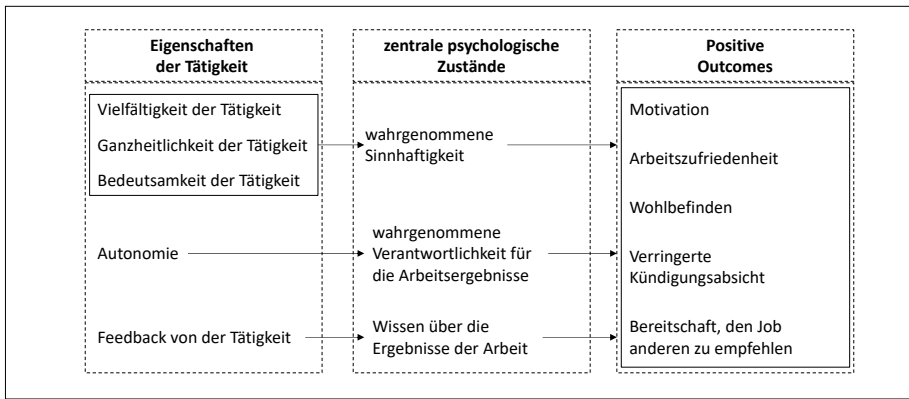


Abb. 1: Das Job Characteristics Model (Eigene Darstellung, basierend auf Hackman/Oldham (1975), verfügbar unter <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11925852> unter einer CC-BY 4.0 Lizenz).

sation beschäftigt sind<sup>11</sup>. Auch die Studien und Berichte zur inneren Kündigung von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung lassen es zweifelhaft erscheinen, dass eine hohe Public Service Motivation allein ausreichend ist, um Beschäftigte dauerhaft zu motivieren.

## Die Rolle von Rahmenbedingungen für die Motivation

Der Blick sollte daher wieder stärker in Richtung der Rahmenbedingungen der Arbeit im öffentlichen Dienst gehen. Eine hilfreiche Perspektive bietet dabei ein Modell, dass zu einer festen Größe in der Motivationsforschung geworden ist: das Job Characteristics Model (JCM)<sup>12</sup>. Mit dem Job Characteristics Model entwickelten Hackman und Oldham ein Modell, das erklären soll, wie Eigenschaften einer Tätigkeit zur Motivation und zur Zufriedenheit mit der Arbeit beitragen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über das Modell.

Als zentrale Eigenschaften definieren die Autoren die Vielseitigkeit der Tätigkeit (skill variety), Ganzheitlichkeit der Tätigkeit (task identity), Bedeutsamkeit der Tätigkeit (task significance), Autonomie bei der Erledigung der Tätigkeit (autonomy) und Feedback von der Tätigkeit selbst (feedback from the job itself). Die Vielseitigkeit der Tätigkeit beschreibt das Ausmaß, in dem eine Tätigkeit verschiedene Aktivitäten umfasst und verschiedene Fertigkeiten voraussetzt. Eine ganzheitliche Tätigkeit liegt vor, wenn Beschäftigte eine Aufgabe vollständig bearbeiten und nicht lediglich einen kleinen Teilaspekt. Eine Tätigkeit ist bedeutsam, wenn sie einen substanziellen Einfluss auf das Leben anderer hat. Beschäftigte haben Autono-

mie bei der Aufgabenerledigung, wenn sie einen substanziellen Grad an Freiheit, Unabhängigkeit und Entscheidungsspielräume über die Planung und Erledigung von Aufgaben haben. Eine Aufgabe bietet unmittelbares Feedback, wenn sich dieses direkt aus der Aufgabenerledigung ergibt und Beschäftigte direkte Informationen über die Effektivität oder Performance ihrer Arbeit erhalten.<sup>13</sup>

Diese fünf Eigenschaften der Tätigkeit beeinflussen drei so genannte zentrale psychologische Zustände: wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Tätigkeit (das Ausmaß, in dem eine Tätigkeit als sinnvoll, nützlich und lohnenswert betrachtet wird), wahrgenommene Verantwortlichkeit für die Arbeitsergebnisse (das Ausmaß, in dem sich Beschäftigte persönlich für die Ergebnisse der Arbeit verantwortlich fühlen) und Wissen über die tatsächlichen Ergebnisse der Arbeit (das Ausmaß, in dem Beschäftigte regelmäßig darüber im Klaren sind, wie gut ihre Leistung ist).<sup>14</sup>

Diese drei Zustände wiederum befördern Motivation, Zufriedenheit und weitere positive Outcomes. Eine aktuelle Meta-Analyse<sup>15</sup> bestätigt, dass sich das Modell gut dafür eignet, den Zusammenhang zwischen Eigenschaften einer Tätigkeit und Motivation zu verstehen. Sie zeigt außerdem, dass die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Tätigkeit der zentrale Mediator des Modells ist und die beiden anderen vernachlässigbar sind. Es kommt folglich wesentlich darauf an, dass Beschäftigte ihre Tätigkeit als sinnvoll wahrnehmen. Hierzu trägt insbesondere bei, dass die Tätigkeit bedeutsam für die Beschäftigten ist. Sie muss also eine signifi-

kante Auswirkung auf das Leben anderer innerhalb oder außerhalb der Organisation haben.

## Prosozialer und gesellschaftlicher Einfluss

An diese Bedeutsamkeit der Tätigkeit knüpfen die Autoren in einem aktuellen Forschungsprojekt an.<sup>16</sup> In diesem Projekt haben wir die Idee der Bedeutsamkeit der Tätigkeit für den öffentlichen Dienst präzisiert. Wir argumentieren, dass zwei zentrale Aspekte für die Bedeutsamkeit einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst stehen. Dies ist zum einen die Möglichkeit, mit der Tätigkeit konkret positiv auf das Leben anderer wirken zu können. Diese Möglichkeit wird als prosozialer Einfluss (prosocial impact) der Beschäftigten bezeichnet.<sup>17</sup> Ein/e Beschäftigte/r hat beispielsweise einen prosozialen Einfluss, wenn er/sie einem Bürger/einer Bürgerin durch die Bewilligung von Leistungen helfen kann. Auch eine unmittelbare Hilfe durch die eigene Tätigkeit, beispielsweise als Sozialarbeiter/in oder Pflegekraft stellt eine Form prosozialen Einflusses dar. In der Psychologie hat die Forschung zu prosozialem Einfluss eine lange Tradition.<sup>18</sup> Empirische Ergebnisse zeigen, dass die Möglichkeit, anderen zu helfen, eine starke Motivationswirkung hat.<sup>19</sup>

Der prosoziale Einfluss wird allerdings durch einen Aspekt ergänzt, der sich aus der Forschung zur Public Service Motivation speist. Wir bezeichnen diesen als gesellschaftlichen Einfluss (societal impact). Hierbei geht es darum, dass Beschäftigte durch ihre Tätigkeit mittelbar einen positiven Einfluss auf das Leben anderer ausüben. Beschäftigte der Steuerverwaltung haben selten die Möglichkeit, unmittelbar anderen zu helfen. Ihre Tätigkeit trägt jedoch dazu bei, die finanziellen Grundla-

<sup>11</sup> Vogel/Kroll 2016.

<sup>12</sup> Hackman/Oldham 1975; Hackman/Oldham 1976.

<sup>13</sup> Hackman/Oldham 1974, S. 5.

<sup>14</sup> Hackman/Oldham 1974, S. 6.

<sup>15</sup> Humphrey/Nahrgang/Morgeson 2007.

<sup>16</sup> Vogel/Willems 2020.

<sup>17</sup> Bolino/Grant 2016, S. 636.

<sup>18</sup> Bolino/Grant 2016.

<sup>19</sup> Grant 2008; Grant et al. 2007; Wrzesniewski et al. 1997.

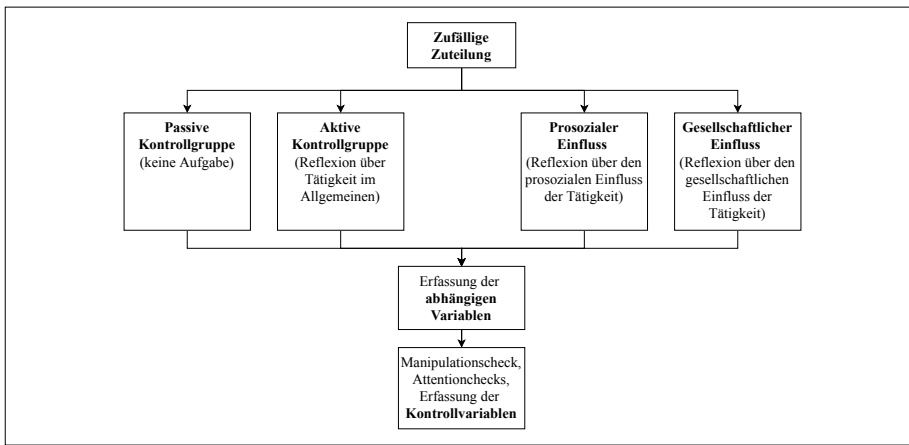


Abb. 2: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung, verfügbar unter <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11925696> unter einer CC-BY 4.0 Lizenz).

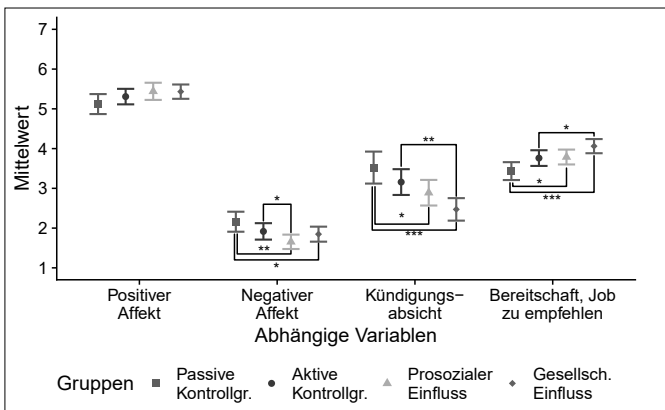


Abb. 3: Unterschiede in den abhängigen Variablen zwischen den Experimentalgruppen in Experiment 1

Mittelwerte der abhängigen Variablen nach Experimentalgruppen in Experiment 1. Punkte geben die Mittelwerte an, Fehlerbalken repräsentieren 95 % Konfidenzintervalle, Klammern markieren signifikante Unterschiede zwischen Gruppen. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  (p-Werte sind für multiples Testen korrigiert). Positiver Affekt, negativer Affekt und Kündigungsabsicht wurden auf einer Siebenpunkt-Likertskala gemessen; Bereitschaft, den eigenen Job zu empfehlen auf einer Fünfpunktskala (Eigene Darstellung, verfügbar unter <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11925660> unter einer CC-BY 4.0 Lizenz).

gen für die Arbeit des Staates zu legen und damit eine Vielzahl sozialer Programme zu finanzieren. In diesem Sinne haben die Beschäftigten einen großen gesellschaftlichen Einfluss.

## Untersuchungsdesign

Wie mit der Public Service Motivation so ist auch beim prosozialen und gesellschaftlichen Einfluss wahrscheinlich, dass dessen positive Wirkung über die Zeit nachlässt. Beschäftigte gewöhnen sich schlicht an die positiven Aspekte ihrer Arbeit. Nach einer gewissen Zeit ist es nichts Besonderes mehr, dass man mit der eigenen Tätigkeit einen positiven Einfluss auf andere hat. Wir haben daher drei Experimente durchgeführt, in denen wir getestet haben, ob Beschäftigte der öffentlichen

helfen. In der zweiten Gruppe wurden die Teilnehmenden aufgefordert, eine Situation zu beschreiben, die verdeutlicht, wie sie mit ihrer Arbeit zum Gemeinwohl beitragen. Zusätzlich zu diesen beiden Gruppen wurden zwei Kontrollgruppen gebildet. Eine Gruppe berichtete von einer Situation, die beschreibt, welcher Tätigkeit sie allgemein nachgehen (aktive Kontrollgruppe). Die andere Gruppe erhielt keine Aufgabe (passive Kontrollgruppe).

Um zu testen, ob durch eine derartige Reflexion des prosozialen und gesellschaftlichen Einflusses positive Effekte für die Beschäftigten erzielt werden können, wurden im Anschluss vier abhängige Variablen erhoben: positiver Affekt, negativer Affekt, Kündigungsabsicht und die Bereitschaft, den eigenen Job anderen zu

empfehlen. Positiver und negativer Affekt bilden zwei zentrale Aspekte des subjektiven Wohlbefindens von Menschen ab.<sup>21</sup> Positiver Affekt beschreibt das Ausmaß, in dem Menschen positive Gefühle haben. Negativer Affekt bildet hingegen negative Gefühle ab. Ein subjektives Wohlbefinden stellt eine wesentliche Voraussetzung für ein gesundes und erfülltes Leben dar und ist die Voraussetzung für eine hohe Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz.<sup>22</sup>

Mit der Kündigungsabsicht und der Bereitschaft, den eigenen Job anderen zu empfehlen, wurden zusätzlich zwei arbeitsbezogene Aspekte abgebildet. Beide Aspekte weisen einen starken Zusammenhang zu den Schwierigkeiten in der Personalrekrutierung des öffentlichen Sektors auf. Zum einen haben Verwaltungen einen Anreiz, die Zahl der Kündigungen gering zu halten, um Wissensverlust und Leistungseinbußen zu minimieren.<sup>23</sup> Zum anderen stellt die Mund-zu-Mund-Propaganda einen wichtigen Faktor zu Rekrutierung neuen Personals dar.<sup>24</sup> Kündigungsabsichten zu verringern und Empfehlungsneigung zu steigern, stellen somit zentrale Interessen der Verwaltung dar.

Dieses Experiment wurde in derselben Form mit drei Gruppen von Beschäftigten durchgeführt. Die Teilnehmenden arbeiten in den USA und wurden über Amazon Mechanical Turk (MTurk) rekrutiert. Die 416 Teilnehmenden in Experiment 1 arbeiten im Bildungssektor. Für Experiment 2 und 3 wurden Beschäftigte aus allen Bereichen des öffentlichen Sektors rekrutiert ( $n = 383$  und  $406$ ). Das gesamte Untersuchungsdesign inklusive Hypothesen und Analyseplan wurde präregistriert.<sup>25</sup>

## Ergebnisse

Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse aus Experiment 1. Im Vergleich zur Kontrollgruppe, die nicht über ihre Tätigkeit re-

<sup>20</sup> Vogel/Willems 2020.

<sup>21</sup> Diener 2000.

<sup>22</sup> Chao et al. 2015.

<sup>23</sup> Lewis/Stoycheva 2016.

<sup>24</sup> van Hove/Lievens 2007.

<sup>25</sup> Der Analysecode und die Daten sind unter <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/W97H4> abrufbar.

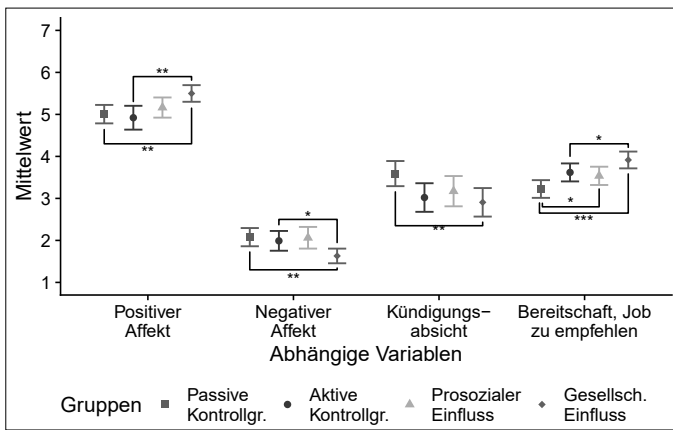


Abb. 4: Unterschiede in den abhängigen Variablen zwischen den Experimentalgruppen in Experiment 3

Mittelwerte der abhängigen Variablen nach Experimentalgruppen in Experiment 3. Punkte geben die Mittelwerte an, Fehlerbalken repräsentieren 95 % Konfidenzintervalle, Klammern markieren signifikante Unterschiede zwischen Gruppen. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$  (p-Werte sind für multiples Testen korrigiert). Positiver Affekt, negativer Affekt und Kündigungsabsicht wurden auf einer Siebenpunkt-Likertskala gemessen; Bereitschaft, den eigenen Job zu empfehlen auf einer Fünfpunktskala (Eigene Darstellung, verfügbar unter <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11925687> unter einer CC-BY 4.0 Lizenz).

In Experiment 2 haben wir zu unserer Überraschung keine signifikanten Effekte gefunden. Wir haben daher eine weitere Replikation durchgeführt.

In Abbildung 4 sind die Ergebnisse von Experiment 3 dargestellt. Hier zeigt sich ein ähnliches Muster wie in Experiment 1. Die Gruppe, die über ihren gesellschaftlichen Einfluss reflektiert, zeigte im Vergleich zur passiven

Einfluss hat. Eine solche Aufgabe führte zu weniger negativem Affekt, einer geringeren Kündigungsabsicht und einer größeren Neigung, den eigenen Job anderen zu empfehlen. Für den prosozialen Einfluss zeigen sich diese Effekte in geringerem Ausmaß und nur im Vergleich zur passiven Kontrollgruppe.

## Mikrointerventionen als Werkzeug für die Praxis

Über die Ergebnisse hinaus ist das prä-sentier-te Untersuchungsdesign besonders deshalb von großer Relevanz, da es unmittelbare Anknüpfungspunkte für die Praxis bietet. Im Kern steht dabei die beschriebene Reflexionsaufgabe, bei der Beschäftigte darüber nachdenken, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit leisten. Eine solche Aufgabe wird als Mikrointerventi-

on bezeichnet.<sup>26</sup> Im Gegensatz zu vielen anderen Experimenten hat eine Mikrointervention das Ziel, eine Maßnahme zu testen, die einen direkten Nutzen in der Praxis haben kann. Offensichtlich ist das beispielsweise bei klinischen Interventionsstudien. Hier werden in der Regel Medikamente, Behandlungsmethoden oder Präventionsmaßnahmen getestet.<sup>27</sup> Das Konzept der Interventionsstudie kann aber auch auf die Verwaltungsforschung

<b>Definition</b>	Eine Mikrointervention ist eine Intervention, die Führungskräfte in der täglichen Verwaltungspraxis einsetzen können, um einen konkreten, positiven Effekt zu erzielen. Dies kann zum Beispiel die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten oder deren Motivation sein.
<b>Ursprung</b>	Die zugrundeliegende Idee für eine Mikrointervention stammt aus der medizinischen Forschung, in der regelmäßig Interventionen in Experimenten getestet werden. Im Unterschied zur medizinischen Forschung liegt der Fokus hier jedoch auf kleinen und einfach zu implementierenden Praktiken, die einen positiven Effekt haben sollen. Dieser Effekt kann durch Vorher-Nachher-Vergleiche oder Gruppenvergleiche zwischen Interventions- und Kontrollgruppe getestet werden.
<b>Fokus</b>	Der Fokus von Mikrointerventionen liegt im Vergleich zu anderen Interventionen auf kleinen und einfach zu implementierenden Praktiken. Diese Praktiken sollen ohne größere strukturelle oder organisationale Veränderungen, welche oft zu komplex sind, umgesetzt werden.
<b>Vorteile</b>	Eine Mikrointervention kann als erfolgreich betrachtet werden, wenn sie eine signifikante Verbesserung bei keinen oder geringen Extrakosten erzielt. Dies ist insbesondere im Kontext knapper Budgets von Vorteil.
<b>Beispiel</b>	In der hier vorgestellten Studie wurde eine Reflexionsaufgabe entwickelt, in der Beschäftigte den prosozialen und gesellschaftlichen Nutzen ihrer Tätigkeit reflektiert haben. Eine solche Intervention lenkt den Blick auf den Einfluss, den Beschäftigte mit ihrer Tätigkeit haben und stärkt damit ihr Wohlbefinden und ihre Bindung zu ihrer Tätigkeit.

Abb. 5: Das Konzept Mikrointervention – Ein Factsheet

flektierte, sinken der negative Affekt und die Kündigungsabsicht, wenn Beschäftigte über ihren prosozialen oder gesellschaftlichen Einfluss berichten. Zusätzlich erhöht sich die Bereitschaft, den eigenen Job zu empfehlen. Im Vergleich zur Kontrollgruppe, die lediglich über ihre Tätigkeit im Allgemeinen reflektierte, zeigen sich nur vereinzelte Effekte. Diejenigen, die über ihren prosozialen Einfluss reflektierten, zeigen weniger negativen Affekt. Diejenigen, die über ihren gesellschaftlichen Einfluss berichteten, zeigen hingegen eine geringere Kündigungsabsicht und eine höhere Bereitschaft, ihren Job anderen zu empfehlen.

Kontrollgruppe mehr positiven Affekt und Bereitschaft, den eigenen Job weiterzuempfehlen. Außerdem zeigt sich weniger negativer Affekt und eine geringere Kündigungsabsicht. Auch im Vergleich zur aktiven Kontrollgruppe zeigen sich Effekte für positiven Affekt, negativen Affekt und Bereitschaft den eigenen Job weiterzuempfehlen. Für die Gruppe, die über ihren prosozialen Einfluss reflektierte, findet sich lediglich für die Bereitschaft den eigenen Job weiterzuempfehlen ein Effekt.

In einer zusammenfassenden Meta-Analyse der Ergebnisse zeigte sich, dass das Reflektieren über den gesellschaftlichen Einfluss einen deutlich stärkeren

übertragen werden. Hier geht es darum, in einer experimentellen Studie eine spezifische Maßnahme zu testen. Je nach Intensität oder Aufwand der Intervention kann man zwischen umfangreichen („gewöhnlichen“) Interventionen und Mikrointerventionen unterscheiden, die mit sehr wenig Aufwand implementiert werden können. Abbildung 5 gibt einen Überblick über das Konzept Mikrointervention.

<sup>26</sup> Luthans et al. 2006.

<sup>27</sup> Thiese 2014.

Die in der Studie angewandte Reflexionsaufgabe ist ein sehr eindrückliches Beispiel einer Mikrointervention. Es werden weder Veränderungen an den Arbeitsstrukturen oder Aufgaben der Teilnehmenden vorgenommen noch investieren diese substanziell Zeit in die Aufgabe. Die Teilnehmenden denken lediglich kurz darüber nach, welchen Beitrag sie mit ihrer Arbeit leisten. Und dennoch können relativ deutliche positive Effekte beobachtet werden. Es wäre daher vorstellbar, solch eine Reflexionsaufgabe auch im Verwaltungsalltag zu nutzen. Hierfür kommen beispielsweise Programme des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Frage, in die eine solche Übung integriert werden könnte. Auch computergestützte

Besonders relevant ist dabei die Möglichkeit, mit der eigenen Arbeit anderen helfen zu können (prosozialer Einfluss) und einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu können (gesellschaftlicher Einfluss). Dabei kommt es nicht allein darauf an, eine hohe Public Service Motivation zu besitzen, sondern die Arbeit muss auch die Möglichkeit bieten, diese Motivation umzusetzen.<sup>28</sup> Es zeigt sich außerdem, dass das reine Vorhandensein von Möglichkeit nicht ausreichend ist. Es kommt darauf an, dass sich Beschäftigte der Möglichkeit bewusst sind, einen positiven Einfluss auszuüben.

Wir sehen ein großes Potenzial in der hier vorgestellten Mikrointervention in

Einfluss weitgehend unklar, wie sich diese über die Zeit entwickeln.<sup>31</sup> Dabei wäre es wichtig, zu verstehen, inwiefern sich Beschäftigte an diese motivierenden Aspekte der Arbeit gewöhnen und wie dies aufgefangen werden könnte.

## Literatur

Asseburg, J./Hattke, J./Hensel, D./Homberg, F./Vogel, R. (2019): The Tacit Dimension of Public Sector Attraction in Multi-Incentive Settings, in: Journal of Public Administration Research and Theory 17, 6, S. 351.

Bolino, M.C./Grant, A.M. (2016): The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too. A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations, in: The Academy of Management Annals 10, 1, S. 599–670.

Bundesministerium der Verteidigung (2011): Wir. Dienen. Deutschland. Das Selbstverständnis der Bundeswehr. [https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BMVG/Wir\\_dienen\\_Deutschland.pdf](https://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BMVG/Wir_dienen_Deutschland.pdf).

Chao, M.-C./Jou, R.-C./Liao, C.-C./Kuo, C.-W. (2015): Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan, in: Asia-Pacific journal of public health 27, 2, NP1827–NP1836.

Diener, E. (2000): Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for a national index, in: American Psychologist 55, 1, S. 34–43.

Egger-Peitler, I./Meyer, R. E. (2011): Das Konzept der Public Service Motivation – empirische Ergebnisse und praktische Relevanz, in: Schauer, R./Thom, N./Hilgers, D. (Hrsg.): Innovative Verwaltungen – Innovationsmanagement als Instrument von Verwaltungsreformen, Linz, S. 205–216.

Grant, A.M. (2008): Employees without a Cause. The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service, in: International Public Management Journal 11, 1, S. 48–66.

Grant, A.M./Campbell, E.M./Chen, G./Cottone, K./Lapedis, D./Lee, K. (2007): Impact and the Art of Motivation Maintenance. The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes 103, 1, S. 53–67.

Hackman, J. R./Oldham, G. R. (1974): The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. (Tech. Rep. No. 4), New Haven, Conn.

**»Es liegt ein großes Motivationspotenzial in den Arbeitsinhalten des öffentlichen Dienstes. Besonders relevant ist dabei die Möglichkeit, mit der eigenen Arbeit anderen helfen zu können und einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu können.«**

Achtsamkeits-, Meditations- oder Entspannungsprogramme sind bereits heute im Einsatz und könnten durch eine Reflexion über den prosozialen und gesellschaftlichen Einfluss ergänzt werden. Für Führungskräfte sind derartige Mikrointerventionen ebenfalls von Interesse. Diese könnten durch eine Erinnerung an den Einfluss der eigenen Organisation oder Organisationseinheit für eine höhere Motivation sorgen.

## Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag unterstreicht die Notwendigkeit, nicht alleine grundlegende Motive von Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen, sondern auch einen Blick darauf zu werfen, welche grundlegenden Eigenschaften die Arbeit der Beschäftigten charakterisieren. Es liegt ein großes Motivationspotenzial in den Arbeitsinhalten des öffentlichen Dienstes.

Form einer Reflexionsaufgabe. Diese kann auch in der Praxis genutzt werden. Denkbar wäre beispielsweise ein Einsatz im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Auch für den Führungsalltag<sup>29</sup> der öffentlichen Verwaltung bietet diese Studie einen starken Anknüpfungspunkt. Sie legt nahe, dass Führungskräfte die Motivation von Beschäftigten steigern können, in dem sie immer wieder an den prosozialen und gesellschaftlichen Einfluss einer Tätigkeit erinnern. In diesem Zusammenhang bietet sich auch eine Verknüpfung mit dem Performance Management an.<sup>30</sup> Auch Strategieprozesse können von einer Perspektive auf den prosozialen und gesellschaftlichen Einfluss profitieren.

Zukünftige Forschung sollte an diese Erkenntnisse anschließen. Viele Fragen sind noch unbeantwortet. So ist sowohl für die Public Service Motivation als auch für den prosozialen und gesellschaftlichen

28 van Loon et al. 2018.

29 Vogel 2016a; Vogel 2016b; Vogel 2017.

30 Kroll/Moynihan 2017; Kroll/Vogel 2012.

31 Vogel/Kroll 2016.

Hackman, J.R./Oldham, G.R. (1975): Development of the Job Diagnostic Survey, in: *Journal of Applied Psychology* 60, 2, S. 159-170.

Hackman, J.R./Oldham, G.R. (1976): Motivation through the design of work. Test of a theory, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 2, S. 250-279.

Humphrey, S.E./Nahrgang, J.D./Morgeson, F.P. (2007): Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature, in: *Journal of Applied Psychology* 92, 5, S. 1332-1356.

Keune, M./Löbel, S./Schuppan, T. (2018): Public Service Motivation und weiterer Motivationsfaktoren im deutschsprachigen Raum, in: *Verwaltung & Management* 24, 5, S. 226-239.

Kroll, A./Moynihan, D. P. (2017): The Design and Practice of Integrating Evidence. Connecting Performance Management with Program Evaluation, in: *Public Administration Review* 2017.

Kroll, A./Vogel, D. (2012): The PSM-Leadership Fit: A Model of Performance Information Use. Paper Prepared for the Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM), Rome, Italy.

Lewis, G.B./Stoycheva, R.L. (2016): Does Pension Plan Structure Affect Turnover Patterns?, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 26, 4, S. 787-799.

Luthans, F./Avey, J.B./Avolio, B.J./Norman, S.M./Combs, G.M. (2006): Psychological capital development. Toward a micro-intervention, in: *J. Organiz. Behav.* 27, 3, S. 387-393.

Parola, H.R./Harari, M.B./Herst, D.E.L./Prsymakova, P. (2018): Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and -gender relationships, in: *Public Management Review* 2, 8, S. 1-23.

Perry, J.L. (1996): Measuring Public Service Motivation. An Assessment of Construct Reliability and Validity, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 6, 1, S. 5-22.

Perry, J.L./Wise, L.R. (1990): The Motivational Bases of Public Service, in: *Public Administration Review* 50, 3, S. 367-373.

Thiersch, K./Blank, T./Zepic, R./Krcmar, H. (2019): Arbeitgeber(un)attraktivität der öffentlichen Verwaltung für IT-Nachwuchskräfte, in: *Verwaltung & Management* 25, 1, S. 28-36.

Thiese, M.S. (2014): Observational and interventional study design types; an overview, in: *Biochemia medica* 24, 2, S. 199-210.

van Hove, G./Lievens, F. (2007): Social Influences on Organizational Attractiveness. Investigating If and When Word of Mouth Matters, in: *Journal of Applied Social Psychology* 37, 9, S. 2024-2047.

van Loon, N.M./Kjeldsen, A.M./Andersen, L.B./Vandenabeele, W./Leisink, P. (2018): Only When the Societal Impact Potential Is High? A Panel Study of the Relationship Between Public Service Motivation and Perceived Performance, in: *Review of Public Personnel Administration* 38, 2, S. 139-166.

Vogel, D. (2016a): Führung im öffentlichen Sektor. Eine empirische Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten, Potsdam.

Vogel, D. (2016b): Führung in der deutschen Verwaltungsforschung. Ein Überblick über die Entwicklung der wissenschaftlichen Diskussion

und eine Agenda für die Zukunft, in: *der moderne staats* 9, 2, S. 401-411.

Vogel, D. (2017): Auf ein Wort. Führung. Ein schwieriges Thema., in: *Verwaltung & Management* 23, 3, S. 114.

Vogel, D./Kroll, A. (2016): The Stability and Change of PSM-related Values across Time. Testing Theoretical Expectations against Panel Data, in: *International Public Management Journal* 19, 1, S. 53-77.

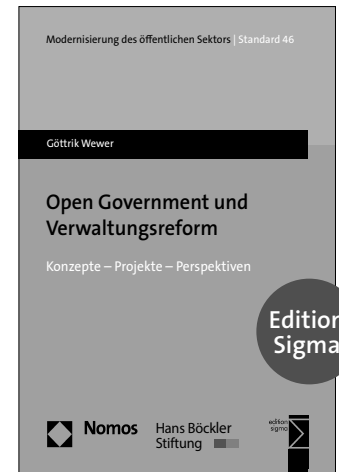
Vogel, D./Proeller, I. (2011): Besonders motiviert? Wie ein neues Konzept der Wissenschaft hilft, die Motivation der Beschäftigten im öffentlichen Dienst besser zu verstehen, in: *dbb magazin* 66, 9, S. 26-27.

Vogel, D./Willems, J. (2020): The Effects of Making Public Service Employees Aware of Their Prosocial and Societal Impact. A Microintervention study, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 2020.

Weske, U./Ritz, A./Schott, C./Neumann, O. (2019): Attracting Future Civil Servants with Public Values? An Experimental Study on Employer Branding, in: *International Public Management Journal* 2019.

Wrzesniewski, A./McCauley, C./Rozin, P./Schwartz, B. (1997): Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work, in: *Journal of Research in Personality* 31, 1, S. 21-33.

## Verwaltungsreform durch Open Government?



### Open Government und Verwaltungsreform

Konzepte – Projekte – Perspektiven

Von Dr. Göttrik Wewer

2020, 110 S., brosch., 29,- €

ISBN 978-3-8487-6787-8

(*Modernisierung des öffentlichen Sektors („Gelbe Reihe“), Bd. 46*)

Ein offeneres Regieren und Verwalten soll die Behörden nicht nur besser machen, sondern dort auch einen Kulturwandel herbeiführen. Ob und wie Open Government in Bund, Ländern und Gemeinden als ein Instrument zur Modernisierung der Verwaltung verstanden wird, wird in dieser Studie untersucht. Dabei wird auch diskutiert, ob dieser Ansatz für die drei wichtigsten Stakeholder – Bürger, Behördenmitarbeiter und Politiker – einen Mehrwert verspricht.

 Nomos  
eLibrary



**Nomos**