

Herausgeber: Univ.-Prof. em. Dr. **Heinrich Reinermann**, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer | Univ.-Prof. Dr. **Veith Mehde**, Mag.rer.publ., Leibniz Universität Hannover (geschäftsführend) | Prof. Dr. **Tino Schuppan**, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin (geschäftsführend)

Beirat: **Helmut Dedy**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städtetages, Köln | Dr. **Hans Bernhard Beus**, Staatssekretär a.D. im Bundesministerium der Finanzen, Berlin | Prof. Dr. **Martin Brüggemeier**, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin | **Hans Jörg Duppré**, Landrat, Präsident des Deutschen Landkreistages, Berlin | Univ.-Prof. Dr. **Gisela Färber**, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer | Prof. Dr. **Gerhard Hammerschmid**, Hertie School of Governance GmbH, Berlin | **Peter Heesen**, Bundesvorsitzender des Deutschen Beamtenbundes, Bonn | Dr. **Gerd Landsberg**, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des Deutschen Städte- und Gemeindebundes, Berlin | Prof. Dr. **Andreas Lasar**, Hochschule Osnabrück | Dr. **Johannes Meier**, Mitglied des Vorstands der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh | Univ.-Prof. Dr. **Isabella Proeller**, Universität Potsdam | Prof. Dr. **Marga Pröhl**, Generaldirektorin des European Institute of Public Administration (EIPA), Maastricht | Dr. **Sebastian Saxe**, Mitglied der Geschäftsleitung der Hamburg Port Authority Anstalt des öffentlichen Rechts, Hamburg | Univ.-Prof. Dr. **Christina Schaefer**, Helmut Schmidt Universität, Hamburg | **Kay Scheller**, Präsident des Bundesrechnungshofes, Bonn | Prof. Dr. **Reto Steiner**, ZHAW School of Management and Law, Winterthur | Prof. Dr. **Arthur Winter**, Donau-Universität Krems | **Christian Zahn**, Mitglied des Bundesvorstands der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Berlin

Mitarbeitermotivation in der öffentlichen Verwaltung

Eine Erweiterung und Übertragung der Public Service Motivation auf Deutschland

Jonas Jopp/Daniel Rölle

Neben dem prognostizierten – teilweise schon vorhandenen – Personalmangel im öffentlichen Dienst Deutschlands besteht eine weitere Herausforderung darin, den vorhandenen Beschäftigten eine motivationsfördernde Arbeitsumgebung zu bieten, in der sie sich engagiert den vielfältigen Aufgaben des öffentlichen Dienstes widmen und die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sicherstellen können. Wichtig ist es deshalb, Erkenntnisse bezüglich der Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst und ihrer Einflussfaktoren zu gewinnen, um herauszufinden, wie ein Arbeitsumfeld gestaltet werden kann, das die Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst fördert. Der vorliegende Beitrag untersucht die Mitarbeitermotivation in der Kommunalverwaltung der rheinland-pfälzischen Stadt Worms auf der Basis des Konzepts der Public Service Motivation (PSM) nach Perry und Wise. Neben der Übertragung auf den deutschen Verwaltungskontext wird die PSM auch konzeptionell erweitert.

Einleitung¹

Die Beschäftigung mit der Motivation im öffentlichen Dienst kann bis auf Platon und Aristoteles zurückgeführt werden.² Heute dient vor allem das Konzept der Public Service Motivation (PSM), das in den 1990er Jahren in den USA entwickelt wurde,³ zur Erklärung der besonderen Motivation im öffentlichen Dienst. Das bekannteste Messinstrument hierzu wurde von James L. Perry entwickelt und besteht aus vier Dimensionen. Die erste Dimension politische Motivation⁴ bezieht



Jonas Jopp

Personalleiter der
Stadtverwaltung
Marbach am Neckar.



Prof. Dr. Daniel Rölle

Professor für
Forschungsmethoden
und Statistik an der
Hochschule Fresenius
Heidelberg.

- 1 Wir bedanken uns bei der Stadt Worms und insbesondere bei Nadine Weiner-Egresi für die gute Zusammenarbeit. Außerdem danken wir Jana Althof, Jule Eberhardt, Theresa Moosmann, Clara Neckermann und Torsten Walter für ihre hilfreichen Anmerkungen.
- 2 Vgl. Hammerschmid et al. 2009, S. 73-74; vgl. Ritz et al. 2016c, S. 353; vgl. Kehrler/Rölle 2018, S. 505.
- 3 Perry/Wise 1990; Perry 1996.
- 4 Die deutschen Bezeichnungen der vier Dimensionen wurden von Hammerschmid et al. (2009, S. 87) übernommen.

sich auf das Motiv, nahe an der Politik zu arbeiten. Der zweiten Dimension Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung auf den Wunsch, mit der eigenen Tätigkeit dem Gemeinwohl zu dienen. Die dritte Dimension soziales Mitgefühl spiegelt das Mitgefühl gegenüber anderen Menschen innerhalb der eigenen Gesellschaft wider und den Willen, ihnen zu helfen bzw. sie zu unterstützen. Die vierte Dimension Uneigennützigkeit/

konsequenzen haben kann. Nicht zuletzt wird die Motivation der Mitarbeiter als wichtiger Faktor für den Erfolg einer Organisation verstanden.¹¹ Der vorliegende Artikel will dazu mit einer empirischen Analyse der Mitarbeitermotivation der Stadt Worms beitragen. Ziel ist es, nicht nur die PSM der Mitarbeiter der Stadtverwaltung Worms auf der Basis des Konzepts von Perry und Wise zu messen, sondern dieses auch konzeptionell zu erweitern und so

die Ausübung einer Tätigkeit Bedürfnisse befriedigt. Die Tätigkeit wird folglich um ihrer selbst willen ausgeführt, beispielsweise weil sie Freude bereitet.¹³ Im Zusammenhang mit PSM fällt häufig auch der Begriff der prosozialen Motivation, bei der die Bedürfnisbefriedigung dadurch stattfindet, dass eine Tätigkeit anderen Menschen bzw. dem Gemeinwohl dient.¹⁴

Ritz et al. sehen PSM als „fuzzy set“, d.h. als eine unscharfe Menge, die einen „Dreiklang von prosozialen, intrinsischen und extrinsischen Motiven“ abbildet. Den größten Teil der PSM machen prosoziale Motive aus, während intrinsische und extrinsische Motive jeweils nur ein kleinerer Aspekt der PSM sind.¹⁵ Da die PSM überwiegend prosoziale Motive enthält¹⁶, muss davon ausgegangen werden, dass durch PSM nicht die gesamte Motivation der im öffentlichen Dienst Beschäftigten erklärt werden kann.¹⁷ Realistischer scheint es, dass die Motivation vielseitige, auch eigennützige Aspekte enthält. Die PSM in ihrer derzeitigen Form zeichnet folglich nur ein unvollständiges Bild der Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst. Ritz et al. sehen deshalb die Gefahr, dass sich die Forschung zur PSM von der Realität entfernen könnte, wenn keine neuen Messinstrumente entwickelt werden, welche die Vielseitigkeit der Motivation im öffentlichen Dienst besser abbilden.¹⁸

Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, werden im Folgenden sechs weitere potenzielle Aspekte der Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst zur Erweiterung der PSM identifiziert. Hierbei findet eine Unterteilung in drei intrinsische und drei extrinsische Aspekte statt. Die Auswahl der intrinsischen Aspekte orientiert sich an Frey und Osterloh.¹⁹ Ein Aspekt intrinsischer Motivation ist Selbstbestimmung. Hierzu zählt die Möglichkeit, sich

»Die wachsende Personallücke im öffentlichen Dienst führt potenziell zu einer höheren Arbeitsbelastung der vorhandenen Mitarbeiter, was für deren Motivation, in der Verwaltung zu arbeiten, Konsequenzen haben kann. Die Motivation der Mitarbeiter wird als wichtiger Faktor für den Erfolg einer Organisation verstanden.«

Altruismus stellt den Wunsch dar, sich für andere Menschen einzusetzen und die Bereitschaft, hierfür auch eigene Interessen hintenanzustellen.⁵

Zum Konzept der PSM wurde international bereits viel geforscht.⁶ Für Deutschland wurden bisher aber vor allem Daten von Studierenden erhoben⁷, während die PSM von bereits im öffentlichen Dienst Beschäftigten⁸ erst wenig untersucht wurde.⁹ Hierzu müssen weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Schließlich führt die wachsende Personallücke im öffentlichen Dienst¹⁰ potenziell zu einer höheren Arbeitsbelastung der vorhandenen Mitarbeiter, was wiederum für deren Motivation, in der Verwaltung zu arbeiten, Conse-

quenzen haben kann. Nicht zuletzt wird die Motivation der Mitarbeiter als wichtiger Faktor für den Erfolg einer Organisation verstanden.¹¹ Der vorliegende Artikel will dazu mit einer empirischen Analyse der Mitarbeitermotivation der Stadt Worms beitragen. Ziel ist es, nicht nur die PSM der Mitarbeiter der Stadtverwaltung Worms auf der Basis des Konzepts von Perry und Wise zu messen, sondern dieses auch konzeptionell zu erweitern und so

Erweiterung des Konzepts

Der Begriff Motivation kann definiert werden als „the forces that energize, direct, and sustain behavior“, d.h. als die Kräfte, die das Verhalten antreiben, steuern und aufrechterhalten.¹² Motivation wird häufig in extrinsische und intrinsische Aspekte untergliedert. Wenn eine Tätigkeit nur der indirekten Bedürfnisbefriedigung dient, beispielsweise weil für die Erledigung einer Aufgabe eine Belohnung erwartet wird, spricht man von extrinsischer Motivation. Bei intrinsischer Motivation dagegen werden unmittelbar durch

5 Vgl. Perry 1996.

6 Eine ausführliche Übersicht über die bisher veröffentlichten Studien zur PSM bietet der Beitrag von Ritz et al. (2016a).

7 Z.B. Keune et al. 2018; Vogel et al. 2017; Schaa et al. 2014.

8 Wir verwenden die Begriffe Beschäftigte und Mitarbeiter als Überbegriffe für alle im öffentlichen Dienst tätigen Personen und schließen damit sowohl Angestellte als auch Beamte ein. Zur leichteren Lesbarkeit verwenden wir ausschließ-

lich die männliche Form. Gemeint sind damit selbstverständlich alle Personen, unabhängig ihres Geschlechtes.

9 Vgl. Kehrner/Rölle 2018, S. 510.

10 Vgl. DBB Beamtenbund und Tarifunion 2021; vgl. McKinsey 2019.

11 Vgl. Ritz et al. 2016b, S. 229; vgl. Kehrner/Rölle 2018, S. 504.

12 Perry/Porter 1982, S. 89; Perry/Hondeghem 2008, S. 2.

13 Vgl. Deci 1975, S. 23; vgl. Osterloh et al. 2001, S. 233; vgl. Frey/Osterloh 2002, S. 24.

14 Vgl. Ritz et al. 2016b, S. 230.

15 Ritz et al. 2016b, S. 231.

16 Vgl. Ebd.

17 Vgl. Kehrner/Rölle 2018, S. 508; Ritz et al. 2016a, S. 423.

18 Vgl. Ritz et al. 2016a, S. 423.

19 Frey/Osterloh 2002.

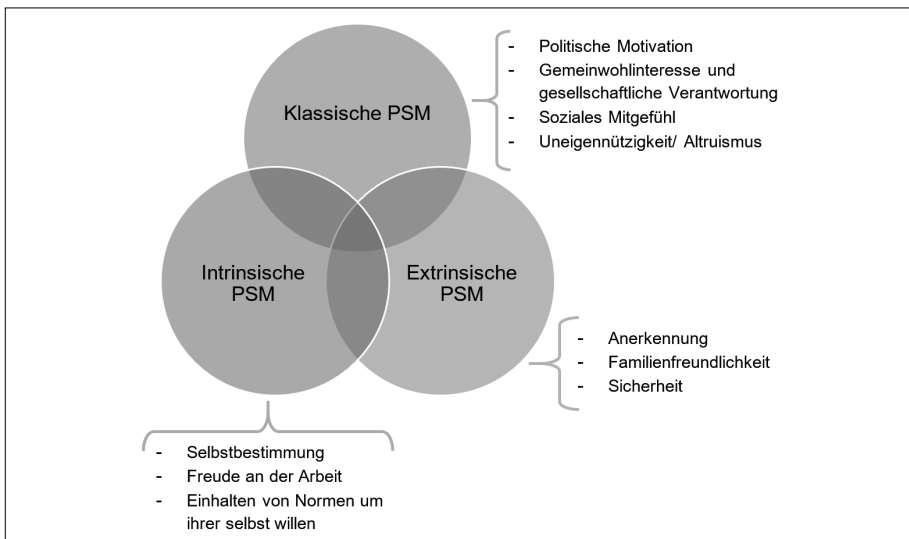


Abb. 1: Die erweiterte Public Service Motivation (Eigene Darstellung).

am Arbeitsplatz selbst Ziele zu setzen und diese auch zu erreichen. Freude an der Arbeit bezeichnet ein aus einer „Tätigkeit selbst [hervorgehendes] Vergnügen“. In einem solchen Fall entsteht Freude nicht erst durch das Erreichen eines Ziels, d.h. durch die Fertigstellung der Arbeit, sondern bereits durch die Ausübung der Arbeit selbst. Ein dritter Aspekt der intrinsischen Motivation ist das Einhalten von Normen um ihrer selbst willen im Arbeitsumfeld. Solche Normen sind beispielsweise Teamgeist und Gerechtigkeit, beziehen sich also auf das Miteinander.²⁰ Als extrinsischer Aspekt der Motivation wird Anerkennung bzw. Wertschätzung für die eigene Arbeit verstanden. Darunter fallen sowohl die Anerkennung, die einem Mitarbeiter am Arbeitsplatz zukommt, beispielsweise durch Feedback, als auch Anerkennung, die sich durch die Wertschätzung des öffentlichen Dienstes in der Gesellschaft widerspiegelt.²¹ Die hohe Bedeutung von Familienfreundlichkeit für junge bzw. zukünftige Beschäftigte zeigt sich an den Ergebnissen der Shell Jugendstudie 2015. Dort gaben 91 Prozent der Befragten an, dass „neben dem Beruf Familie und Kinder nicht zu kurz kommen“ dürfen.²² Da der öffentliche Dienst oft geregelte Arbeitszeiten und ein hohes Maß an Flexibilität bietet²³, könnte Familienfreundlichkeit ein wichtiges Argument sein, um qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben und langfristig zu binden. Die besondere Sicherheit, die eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst häufig mit sich bringt, ermöglicht den Beschäftigten ein hohes Maß an Planbarkeit und Stabilität.²⁴ Mus-

sagulova et al. sehen die Möglichkeit, dass dadurch ein großer Nachteil an einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst ausgeglichen werden kann – das oft verhältnismäßig niedrige Gehalt.²⁵

Die Erweiterung der PSM macht neue Begrifflichkeiten erforderlich, um die zehn Dimensionen sinnvoll untergliedern zu können. Die vier ursprünglichen PSM-Dimensionen von Perry²⁶ sollen deshalb im Folgenden als klassische PSM und die ergänzten Dimensionen als intrinsische PSM bzw. extrinsische PSM verstanden werden (vgl. Abb. 1). Die Verwendung dieser Kategorien ist insofern nicht ganz unproblematisch, da nach Ritz et al. auch die überwiegend prosoziale klassische PSM intrinsische und extrinsische Aspekte beinhaltet. Die mangelnde Trennschärfe, die Ritz et al. für die klassische PSM durch den Begriff „fuzzy set“ ausdrücken, setzt sich folglich auf Ebene der drei Kategorien fort.²⁷ Dies zeigt sich auch darin, dass für die ergänzten Dimensionen nicht immer Konsens besteht, ob eine Dimension als intrinsisch oder extrinsisch einzuordnen ist. So sehen beispielsweise Giauque et al. Gerechtigkeit als extrinsischen Aspekt der Motivation an²⁸, während Gerechtigkeit in diesem Beitrag in Anlehnung an Frey und Osterloh als Teil der intrinsischen Dimension Einhalten von Normen um ihrer selbst willen verstanden wird.²⁹ Es wird folglich nicht der Anspruch erhoben, dass die Kategorien klassische, intrinsische und extrinsische PSM klar voneinander abgrenzbar sind, was in Abbildung 1 durch die drei sich

überschneidenden Kreise dargestellt ist. Die Kategorien scheinen aber zumindest sinnvolle Überbegriffe für die jeweils enthaltenen Dimensionen zu sein.

Durch die Erweiterung der PSM sind nun auch Motive in der PSM enthalten, die nicht mehr dem ursprünglichen Gedanken der Definition von Perry und Wise entsprechen, dass die PSM nur Motive abdeckt, die für die öffentliche Verwaltung besonders charakteristisch sind.³⁰ Dafür stellt die PSM nun ein umfassenderes und damit auch praxisrelevanteres Bild der Mitarbeitermotivation in der öffentlichen Verwaltung dar. Außerdem bietet die Erweiterung die Chance, die klassische PSM im Kontext anderer Aspekte der Mitarbeitermotivation der öffentlichen Verwaltung zu analysieren. Dies ist insbesondere in Hinblick auf Zusammenhänge zwischen den drei Kategorien interessant. Studien zum so genannten Verdrängungseffekt legen nahe, dass diese Zusammenhänge nicht nur positiv sein müssen. So kann ein Verdrängungseffekt beispielsweise dazu führen, dass die Schaffung von extrinsischen Anreizen, wie die Auszahlung von Leistungsentgelten, intrinsische Motivation verdrängt.³¹ PSM wird deshalb im Folgenden als Mitarbeitermotivation in der öffentlichen Verwaltung verstanden und in dieser erweiterten Form bei der Stadt Worms untersucht.

Mögliche Einflussfaktoren

Neben der Messung der PSM sollen auch sieben mögliche Einflussfaktoren der PSM untersucht werden. Schließlich besteht perspektivisch die Chance, aus Erkenntnissen über diese Einflussfaktoren Maß-

²⁰ Vgl. ebd.

²¹ Vgl. Kehrler/Rölle 2018, S. 512.

²² Leven et al. 2015, S. 83.

²³ Vgl. Ritz et al. 2016b, S. 230.

²⁴ Vgl. ebd.

²⁵ Vgl. Mussagulova et al. 2019, S. 9.

²⁶ Perry 1996.

²⁷ Vgl. Ritz et al. 2016b, S. 231.

²⁸ Vgl. Giauque et al. 2013, S. 140.

²⁹ Vgl. Frey/Osterloh 2002, S. 24-25, 34-35.

³⁰ Vgl. Perry/Wise 1990, S. 368.

³¹ Vgl. Frey/Osterloh 2002; vgl. Frey et al. 2013; vgl. Weibel et al. 2010.

nahmen zur gezielten Förderung der PSM abzuleiten (vgl. Abb. 2).

Die wahrgenommene Reformorientierung der eigenen Organisation und das Maß an Bürokratie sind zwei dieser sieben Faktoren. Letzteres wird hier als übertrieben und unnötig wahrgenommener Verwaltungsaufwand verstanden und könnte sich negativ auf die PSM auswirken. Beide Faktoren wurden bereits von Moynihan und Pandey³² untersucht. Auch die Sozialisation innerhalb der Organisation könnte ein Einflussfaktor der PSM sein. So ist es vorstellbar, dass Mitarbeiter eine höhere PSM aufweisen, wenn ihnen ihr Arbeitsumfeld entsprechende Werte wie z.B. eine Orientierung am Allgemeinwohl vorlebt.³³ Außerdem könnte sich ein wertorientierter Führungsstil des direkten Vorgesetzten, der z.B. darin bestehen könnte, transparente Entscheidungen zu treffen, Herausforderungen mit Zuversicht anzugehen und Versprechen einzuhalten³⁴, positiv auf die PSM auswirken. Dass Kollegen ein Einflussfaktor der klassischen PSM sein könnten, legt beispielsweise eine Studie unter maltesischen Ministerialbeamten nahe.³⁵ Die Eigenschaften der eigenen Tätigkeiten könnten ebenfalls eine Rolle spielen. Darunter fällt z.B. das Maß an Selbstbestimmung bei der Arbeit.³⁶ Ein weiterer Einflussfaktor auf die PSM könnte in der sozialen Bedeutsamkeit der Tätigkeit und in dem Bewusstsein über diese liegen: So deuten Studien darauf hin, dass sich die klassische PSM steigern lässt, wenn Mitarbeiter mit Personen in Kontakt gebracht werden, die von ihrer Arbeit profitieren bzw. wenn Mitarbeitern die soziale Bedeutsamkeit ihrer Arbeit vor Augen geführt wird.³⁷

Untersuchungsdesign

Als Erhebungsinstrument wurde ein Online-Fragebogen erstellt, bei dem für die Messung der drei PSM-Kategorien und ihrer möglichen Einflussfaktoren Likert-Skalen zum Einsatz kamen. Um die Ergebnisse vergleichen zu können, wurden für die klassischen PSM-Dimensionen die Items von Hammerschmid et al. übernommen, mit denen die PSM bei der Stadt Wien untersucht wurde.³⁸ Die Items sind eine Auswahl von 15 der von Perry³⁹ erstellten Items. Sie wurden bei der Übersetzung ins Deutsche zum Teil an die von

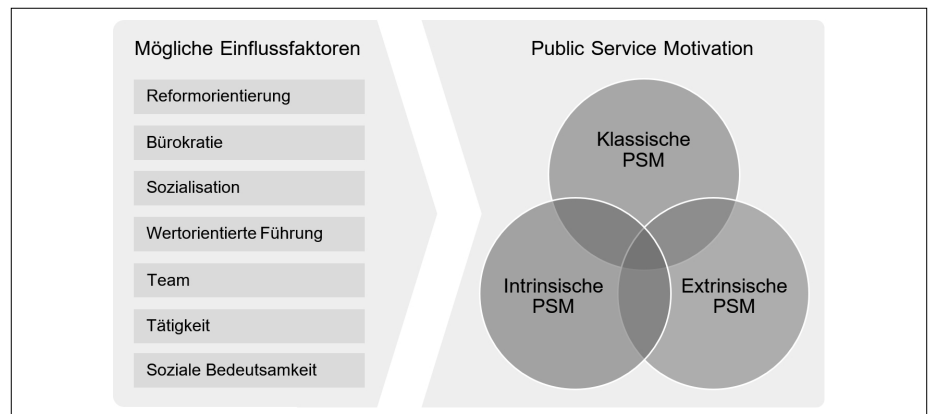


Abb. 2: Mögliche Einflussfaktoren der PSM (Eigene Darstellung).

US-amerikanischen abweichenden kulturellen Gegebenheiten im deutschsprachigen Raum angepasst.⁴⁰ Für die Dimensionen der intrinsischen und extrinsischen PSM wurden jeweils drei bis vier Items gebildet. Um zu erheben, was die Befragungsteilnehmer antreibt, erfassen die Items jeweils die Soll-Situation. So lautet ein Item „Meine Arbeit muss mich herausfordern“ und nicht „Meine Arbeit fordert mich heraus“. Letzteres würde sich auf die Ist-Situation beziehen. Auch für die sieben, oben beschriebenen möglichen Einflussfaktoren der PSM wurden eigene Items erstellt; für jede Dimension drei bis fünf. Hier wurde allerdings, im Gegensatz zu den PSM-Dimensionen, die Ist-Situation erhoben, da diese Items die tatsächlich empfundene Situation am Arbeitsplatz darstellen sollen und nicht, wie die PSM-Items, was die Befragungsteilnehmer antreibt.

Um die Ergebnisse der Untersuchung mit denen von Hammerschmid et al. vergleichen zu können, lag es nahe, im Fragebogen auch deren sechsstufige Likert-Skala zu verwenden. Hammerschmid et al. verzichteten mit ihrer sechsstufigen Skala allerdings auf eine Mittelkategorie.⁴¹ Gegen eine solche Kategorie spricht,

dass sie die Tendenz zur Mitte verstärken kann. Wenn eine Mittelkategorie verwendet wird, könnten sich beispielsweise erschöpfte oder unmotivierte Teilnehmer aus Bequemlichkeit für diese Kategorie entscheiden, obwohl die mittlere Position nicht ihrer Einstellung entspricht.⁴² Auch Teilnehmer ohne eine Einstellung zum jeweiligen Thema könnten aufgrund von sozialer Erwünschtheit die Mittelkategorie wählen, um überhaupt eine Aussage treffen zu können.⁴³ Der Verzicht auf eine Mittelkategorie wirft allerdings die Frage auf, ob der dann bestehende Abstand zwischen den beiden mittleren Kategorien als größer interpretiert wird als der übliche Abstand zwischen den Antwortkategorien. Dies hätte wiederum zur Folge, dass eher von einem ordinalen anstatt einem quasimetrischen Skalenniveau ausgegangen werden müsste.⁴⁴ Zudem besteht die Gefahr, dass Personen mit tatsächlich mittlerer Einstellung zu einer von ihrer Einstellung abweichenden Aussage genötigt werden. Die dadurch potenziell entstehenden Verzerrungen werden meist als problematischer angesehen als die Auswirkungen einer möglichen stärkeren Tendenz zur Mitte, weshalb überwiegend empfohlen wird, Mittelkategorien zu verwenden.⁴⁵ In der vorliegenden Unter-

32 Moynihan/Pandey 2007.

33 Vgl. Vandenabeele 2011, S. 90.

34 Vgl. Avolio/Gardner 2005, S. 326.

35 Camilleri 2007, S. 365.

36 Vgl. ebd.

37 Vgl. Bellé 2013; vgl. Grant 2008.

38 Hammerschmid et al. 2009.

39 Perry 1996.

40 Da beispielsweise für „community“ im Deutschen kein vergleichbarer Begriff vorhanden ist, wurde

aus dem ursprünglichen Item „I unselfishly contribute to my community.“ die deutsche Variante „Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig.“ (Hammerschmid et al. 2009, S. 79, 87).

41 Hammerschmid et al. 2009.

42 Vgl. Döring/Bortz 2016, S. 249.

43 Vgl. Menold/Bogner 2015, S. 6.

44 Vgl. Döring/Bortz 2016, S. 249-251; vgl. Urban/Mayerl 2018, S. 301-302; vgl. Völkl/Korb 2018, S. 20.

45 Vgl. Krosnick/Presser 2010, S. 271; vgl. Sturgis et al. 2014, S. 35; vgl. Menold/Bogner 2015, S. 5-6.

| Geschlecht | | Beschäftigungsdauer | |
|-------------------|------|-----------------------|------|
| Weiblich | 60,5 | < 2 Jahre | 14,1 |
| Männlich | 39,5 | 2-5 Jahre | 20,9 |
| | | 6-10 Jahre | 16,2 |
| Alter | | 11-20 Jahre | 19,1 |
| 18-25 Jahre | 8,8 | > 20 Jahre | 29,7 |
| 26-35 Jahre | 22,6 | | |
| 36-45 Jahre | 20,7 | Führungsverantwortung | |
| 46-55 Jahre | 30,2 | Nein | 75,2 |
| > 55 Jahre | 17,7 | Ja | 24,8 |
| Arbeitsverhältnis | | | |
| Angestellt | 77,2 | | |
| Verbeamtet | 22,8 | | |

Tab. 1: Zentrale Merkmale der befragten Stichprobe (in Prozent) (Eigene Daten).

suchung wurde deshalb eine fünfstufige Skala verwendet und die geringere Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen von Hammerschmid et al. in Kauf genommen. Folgende Antwortkategorien wurden verwendet: „stimme voll und ganz zu“; „stimme eher zu“, „teils-teils“, „stimme eher nicht zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“. Als ergänzende Ausweichkategorie wurde „keine Angabe“ eingesetzt.

Die Befragung wurde im Juni 2019 bei der Stadtverwaltung Worms durchgeführt. Von den insgesamt 1.420 Mitarbei-

tern verfügten mindestens 1.116 über eine dienstliche E-Mail-Adresse und konnten per E-Mail zur Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung eingeladen werden. In der Einladung zur Befragung wurde zwar dazu aufgerufen, die Einladung auch an Kollegen ohne E-Mail-Adresse weiterzugeben, dennoch muss davon ausgegangen werden, dass nicht alle Mitarbeiter ohne E-Mail-Adresse den Aufruf zur Befragung erhalten haben. Insgesamt haben 436 Mitarbeiter den Fragebogen vollständig ausgefüllt, so dass die Rücklaufquote zwischen 30,7 und 39,1 Prozent liegt. Die so-

ziodemografische Zusammensetzung der Stichprobe enthält keine größeren Auffälligkeiten (vgl. Tab. 1).

Bildung der Dimensionsvariablen

Da der hier verwendete Fragebogen überwiegend aus selbst erstellten Items (vgl. Abb. 3) besteht und bisher keine Überprüfung stattfand, ob die im Fragebogen jeweils zusammen erhobenen Items auch wirklich einen gemeinsamen Faktor erklären, wurde für die Bildung der Dimensionsvariablen eine Faktorenanalyse durchgeführt.

Auf Basis der Faktorenanalyse (vgl. Tab. 2) ergeben sich 17 Faktoren, die 69,4 Prozent der Gesamtvarianz erklären können. Die Faktoren spiegeln überwiegend die im Fragebogen verwendeten Dimensionen wider. Trotzdem sind auch Variablen vorhanden, die einem anderen Faktor zugeordnet werden als ursprünglich angedacht. Alle Abweichungen von den erwarteten Zuordnungen lassen sich jedoch inhaltlich sinnvoll erklären. Dies betrifft auch die Variablen, die aufgrund zu geringer Ladungen keinem der Faktoren zugeordnet werden können. Die im

| | | | |
|-----|--|-----|---|
| A_1 | Worms ist eine moderne Stadtverwaltung. | I_4 | Ich würde es vorziehen, dass öffentlich Bedienstete das tun, was für die Gemeinschaft das Beste ist, selbst wenn das meinen persönlichen Interessen zuwiderläuft. |
| A_2 | Wenn in unserer Verwaltung etwas schlecht läuft, dann wird es verbessert. | J_1 | Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr. |
| A_3 | In meinem Arbeitsumfeld sind wir offen für Veränderungen. | J_2 | Für mich gehört es zu den Pflichten eines jeden Staatsbürgers/einer jeden Staatsbürgerin, sich auch um das Wohlergehen der anderen zu kümmern. |
| B_1 | Bei der Stadt Worms ist die Einhaltung formeller Regeln wichtiger als das Ergebnis der Arbeit. | J_3 | Ich habe wenig Mitleid mit jenen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen. |
| B_2 | Ich muss bei meiner Arbeit viele unnötige Vorschriften beachten. | J_4 | Ich mache mir um das Wohlergehen mir nicht persönlich bekannter Personen wenig Gedanken. |
| B_3 | Die einzelnen Mitarbeiter:innen dürfen bei der Stadt Worms zu wenig selbst entscheiden. | J_5 | Es gibt nur wenige Sozialprogramme, die ich voll und ganz unterstütze. |
| C_1 | Die Verwaltungsleitung setzt bei ihrer Arbeit oberste Priorität auf das Gemeinwohl bzw. das Wohl der Bürger:innen. | K_1 | In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg. |
| C_2 | Meine direkte Führungskraft setzt bei ihrer Arbeit oberste Priorität auf das Gemeinwohl bzw. das Wohl der Bürger:innen. | K_2 | Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen. |
| C_3 | Meine Kolleg:innen setzen bei ihrer Arbeit oberste Priorität auf das Gemeinwohl bzw. das Wohl der Bürger:innen. | K_3 | Ich bin einer der wenigen Menschen, die einen persönlichen Nachteil in Kauf nehmen würden, nur um anderen zu helfen. |
| D_1 | Meine direkte Führungskraft trifft transparente Entscheidungen. | L_1 | Mir ist es wichtig, selbstbestimmt zu arbeiten. |
| D_2 | Meine direkte Führungskraft trifft gerechte Entscheidungen. | L_2 | Ich finde es gut, wenn jeder meiner Arbeitsschritte genau vorgegeben ist. |
| D_3 | Meine direkte Führungskraft lässt auf Worte Taten folgen. | L_3 | Ich möchte mir bei der Arbeit selbst Ziele setzen können. |
| D_4 | Meine direkte Führungskraft geht Herausforderungen mit Zuversicht an. | M_1 | Meine Arbeit muss mir Spaß machen. |
| D_5 | Ich vertraue meiner direkten Führungskraft. | M_2 | Meine Arbeit muss mich herausfordern. |
| E_1 | Ich fühle mich wohl in meinem Team. | M_3 | Meine Arbeit darf mich nicht überfordern. |
| E_2 | Ich vertraue meinem Team. | M_4 | Häufig wiederkehrende Aufgaben finde ich frustrierend. |
| E_3 | Bei Bedarf bekomme ich Unterstützung von meinem Team. | N_1 | Ich lege Wert darauf, dass es am Arbeitsplatz immer gerecht zu geht. |
| F_1 | Ich habe Freude an meiner Arbeit. | N_2 | Teamegeist unter Kolleg:innen bedeute mir viel. |
| F_2 | Meine Arbeit ist bedeutsam. | N_3 | Ein offener Umgang mit Fehlern ist mir wichtig. |
| F_3 | Ich habe abwechslungsreiche Aufgaben. | O_1 | Von meiner direkten Führungskraft erwarte ich Wertschätzung für meine Arbeit. |
| F_4 | Ich erhalte regelmäßig Feedback zu meiner Arbeit. | O_2 | Lob von Kolleg:innen bedeutet mir viel. |
| G_1 | Mit meiner Arbeit tue ich anderen Menschen etwas Gutes. | O_3 | Mir ist es wichtig, dass meine Arbeit auch in der Gesellschaft wertgeschätzt wird. |
| G_2 | Bei meiner Arbeit stehe ich mit Menschen in Kontakt, denen ich etwas Gutes tue. | P_1 | Ich lege Wert auf geregelte Arbeitszeiten. |
| G_3 | Ich kann mich innerhalb der Verwaltung für die Interessen einzelner Bürger:innen einsetzen. | P_2 | Mir ist es wichtig, dass ich bei Bedarf flexibel auf familiäre Verpflichtungen reagieren kann. |
| H_1 | Das Wort „Politik“ hat einen bitteren Beigeschmack. | P_3 | Mir ist es wichtig, dass ich nach einer Familienpause wieder unkompliziert in den Beruf einsteigen kann. |
| H_2 | Politiker:innen sind mir ziemlich gleichgültig. | Q_1 | Ein sicherer Arbeitsplatz ist für mich ein wichtiges Argument für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst. |
| H_3 | Das Eingehen von Kompromissen und Gegengeschäften in der politischen Entscheidungsfindung sagt mir nicht zu. | Q_2 | Für eine höhere Arbeitsplatzsicherheit bin ich bereit, ein geringeres Gehalt zu akzeptieren. |
| I_1 | Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig. | Q_3 | Das sichere Gehalt war ein wesentlicher Aspekt für meine Entscheidung, im öffentlichen Dienst zu arbeiten. |
| I_2 | Öffentlich Bedienstete sollten primär gegenüber der Öffentlichkeit und nicht gegenüber ihren Vorgesetzten verantwortlich sein. | Q_4 | Ich finde es gut, dass die Gehälter im öffentlichen Dienst mit zunehmenden Erfahrungszeiten ansteigen. |
| I_3 | Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben erbringt. | | |

Abb. 3: Übersicht über die Items (Eigene Darstellung).

Anmerkung: Die Items H_1 bis K_3 wurden von Hammerschmid et al. (2009) übernommen. Die Items H_1 bis H_3, J_3 bis J_5 und L_2 sind negativ gepolt.

Jopp/Rölle, Mitarbeitermotivation in der öffentlichen Verwaltung

| | Mögl. Einflussfaktoren | | | | | | PSM | | | | | | | | | | | |
|-----|-------------------------|------------|-----------------------------------|------|-----------|-------------------------------|--------------------------|--|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------------------|--|------------------|----------------------------------|------------|--|------|
| | Reformorien- tierung | Bürokratie | Wertorien- tierte Füh- rung | Team | Tätigkeit | Soziale Bedeutsam- keit | Politische Motivation | Gemein- wohlinteres- se u. gesell. Verantwor- tung | Soziales Mitgefühl | Uneigennüt- zigkeit | Selbstbe- stimmung | Freude an der Arbeit | Einhalten von Normen um ihrer selbst willen | Anerken- nung | Familien- freundlich- keit | Sicherheit | Wunsch nach Sta- bilität und Struktur | |
| A_1 | .51 | -.26 | .21 | | | | | | | | | | | | | | .35 | |
| A_2 | .58 | -.22 | .31 | | | | | .27 | | | | | | | | | .27 | |
| A_3 | | | .62 | .25 | .27 | | | | | | | | | | | | | |
| B_1 | | .79 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B_2 | | .81 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B_3 | -.22 | .65 | -.26 | | | | | | | | | | | | | | | |
| C_1 | .73 | | .25 | | | | | | | | | | | | | | | |
| C_2 | .30 | | .62 | | .32 | | | | | | | | | | | | | |
| C_3 | .35 | | .20 | .50 | | | | | | | | | | | .20 | | -.28 | |
| D_1 | | | .87 | | | | | | | | | | | | | | | |
| D_2 | | | .89 | | | | | | | | | | | | | | | |
| D_3 | | | .86 | | | | | | | | | | | | | | | |
| D_4 | | | .88 | | | | | | | | | | | | | | | |
| D_5 | | | .88 | | | | | | | | | | | | | | | |
| E_1 | | | .32 | .83 | | | | | | | | | | | | | | |
| E_2 | | | .28 | .88 | | | | | | | | | | | | | | |
| E_3 | | | .33 | .83 | | | | | | | | | | | | | | |
| F_1 | | | .35 | .27 | .61 | | | | | | | | | | | | .21 | |
| F_2 | | | .22 | | .65 | | | | | | | | | | | | | |
| F_3 | | | .21 | .25 | .62 | .25 | | | | | | | | | | | | |
| F_4 | | | .61 | | .34 | | .26 | | | | | | | | | | | |
| G_1 | | | | | | .83 | | | | | | | | | | | | |
| G_2 | | | | | | .88 | | | | | | | | | | | | |
| G_3 | | | | | .23 | .53 | | | | | .30 | -.31 | | | | | | |
| H_1 | | | | | | | .73 | | | | | | | | | | | |
| H_2 | | | | | | | .70 | | | | | | | | | | | |
| H_3 | | | | | | | .79 | | | | | | | | | | | |
| I_1 | .23 | .28 | | | -.24 | | | | | .32 | .20 | | .20 | | -.27 | | | .27 |
| I_2 | | | | | | | | .61 | | .23 | | .40 | | | | | | |
| I_3 | | | | | | .21 | | .65 | | | | | .26 | | | | | |
| I_4 | | | | | | | | .64 | | .28 | | | | | -.27 | | | |
| J_1 | | | | | | | | | .67 | .27 | | | | | | | | .22 |
| J_2 | .22 | | .20 | | | | | .20 | .43 | .39 | | | | | | | | .31 |
| J_3 | | | | | | | | | .75 | | | | | | | | | |
| J_4 | | | | | | | | | .72 | | | | | | | | | |
| J_5 | -.26 | -.20 | | | | | .25 | | .51 | | | | | | | | -.29 | |
| K_1 | | | | | | | | .20 | .28 | .72 | | | | | | | | |
| K_2 | | | | | | | | | | .78 | | | | | | | | |
| K_3 | | .23 | | | -.23 | .22 | | | .21 | .56 | | | .37 | | | | | |
| L_1 | | | | | | | | | | | .83 | | | | | | | |
| L_2 | | | | | | | | | | | .55 | | | | -.21 | -.21 | | |
| L_3 | | | | | | | | .26 | | | .63 | | | .26 | | | | |
| M_1 | | | | | | | | | | | | .79 | | | | | | |
| M_2 | | | | | | | | | | | .31 | .74 | | | | | | |
| M_3 | | | | | | | -.28 | | | | | | | | .68 | | | |
| M_4 | | | | | | | | | | .45 | | | | | | | | -.54 |
| N_1 | | | | | | | | | | | | .41 | .46 | .25 | | | | |
| N_2 | | | | .21 | | | | .22 | | | | | .66 | | | | | |
| N_3 | | | | | | | | | | | | | .70 | | | | | |
| O_1 | | | | | | | | | | | | | .21 | .69 | | | | |
| O_2 | | | | | | | | | | | | | | .73 | .24 | | | |
| O_3 | | | | | | | | | | | | | | .75 | | | | |
| P_1 | | | | | | | | | | | | | | | .39 | | | .63 |
| P_2 | | .22 | | | | | | | | | | | | | .68 | | | |
| P_3 | | | | | | | | | | | | | .25 | | .67 | .21 | | |
| Q_1 | | | | | | | | | | | | | | | | | .76 | |
| Q_2 | | | | | | | .40 | | | | | | | | | | .49 | |
| Q_3 | | | | | | | | | | | | | | | | | .79 | |
| Q_4 | | | | | | | | | | | | | | | | | .58 | .27 |

Tab. 2: Faktorenanalyse

Anmerkung: Hauptkomponentenanalyse; Rotation: Varimax mit Kaiser-Normalisierung; Rotation konvergierte in 35 Iterationen; Erklärte Gesamtvarianz: 69.4 %. Die Items wurden bei einer Ladung $\geq |.50|$ dem jeweiligen Faktor zugeordnet.

| | | Worms | | | Wien |
|-------------------------|-------------------------------|-------|------|-----|------|
| | | M | SD | N | M |
| Klassische PSM | Politische Motivation | 3,33 | 0,92 | 389 | 3,23 |
| | Gemeinwohlinteresse u.g.V. | 2,31 | 0,66 | 379 | 2,36 |
| | Soziales Mitgefühl | 2,63 | 0,76 | 336 | 2,78 |
| | Uneigennützigkeit/Altruismus | 2,68 | 0,74 | 366 | 2,95 |
| Intrinsische PSM | Selbstbestimmung | 1,86 | 0,59 | 431 | - |
| | Freude an der Arbeit | 1,53 | 0,54 | 437 | - |
| | Einhalten von Normen u.i.s.w. | 1,37 | 0,48 | 437 | - |
| Extrinsische PSM | Anerkennung | 1,92 | 0,68 | 423 | - |
| | Familienfreundlichkeit | 1,62 | 0,55 | 352 | - |
| | Sicherheit | 2,12 | 0,85 | 411 | - |
| | Stabilität und Struktur | 2,63 | 0,78 | 427 | - |

Tab. 3: Ausprägung der PSM (Eigene Daten; Hammerschmid et al. 2009, S. 79-80).

Anmerkungen: Wertebereich Worms: 1 = stimme voll und ganz zu; 5 = stimme überhaupt nicht zu.

Fragebogen angedachte Dimension Sozialisation wird durch die Faktorenanalyse nicht bestätigt. Die Items laden dagegen hoch auf Faktoren, die in Verbindung mit der jeweiligen Person- oder Personengruppe stehen, auf die sich das Item bezieht. So wird beispielsweise das Item „Meine direkte Führungskraft setzt bei ihrer Arbeit oberste Priorität auf das Gemeinwohl bzw. das Wohl der Bürger:innen.“ dem Faktor Wertorientierte Führung zugeordnet. Erwähnenswert ist auch, dass ein Faktor mit zwei Items entstanden ist, dem keine der im Fragebogen angedachten Dimensionen zugeordnet werden kann. Der entstandene Faktor kann aber inhaltlich schlüssig als Wunsch nach Stabilität und Struktur interpretiert werden, weshalb auch für diesen Faktor eine Dimensionsvariable berechnet wird. Auf Basis der unten dargestellten Korrelationen mit den anderen Dimensionen ist Stabilität und Struktur ohne Zweifel eine extrinsische PSM-Dimension.

Wie erwartet, zeigt sich auch eine klare Trennung zwischen den möglichen Einflussfaktoren und den Motivationsdimensionen. So weist keine der Einzelvariablen aus den Motivationsdimensionen eine hohe Ladung auf eine Dimension der möglichen Einflussfaktoren auf. Dasselbe gilt umgekehrt. Es kann somit festgehalten werden, dass die klassischen PSM-Dimensionen in ihrer Variante von Hammerschmid et al. auf die Stadt Worms als deutsche Kommunalverwaltung übertragen werden können. Bei der klassischen PSM wurden lediglich zwei Einzelvariablen nicht in die Bildung der Dimensionen einbezogen. Dies betraf jeweils ein Item

der Dimensionen Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung sowie soziales Mitgefühl. Auch die Existenz der PSM-Dimensionen, die im Rahmen der Erweiterung hergeleitet wurden, haben sich für die Stadt Worms mit geringen Abweichungen von den im Fragebogen verwendeten Einzelvariablen bestätigt. Dasselbe gilt für die möglichen Einflussfaktoren, mit Ausnahme der Sozialisation.

Ausprägung und Zusammenspiel der PSM

Tabelle 3 zeigt die Ausprägungen der klassischen PSM und vergleicht diese mit den Werten von Hammerschmid et al. für die Stadt Wien.⁴⁶ Deren Unterschneigung liegt eine sechsstufige Skala zugrunde, weshalb die Werte entsprechend an eine fünfstufige Skala angepasst wurden.⁴⁷ Durch die unterschiedlichen Antwortkategorien der Untersuchungen ist der Vergleich deshalb nur bedingt aussagekräftig. Zudem wurden auf Basis der Faktorenanalyse, wie beschrieben, zwei Dimensionen für die Stadt Worms jeweils aus einer Variablen weniger berechnet.

Am niedrigsten fällt bei beiden Städten die politische Motivation aus. Die vergleichsweise hohe Standardabweichung der Dimension in Worms zeigt sich auch

bei der Studie von Hammerschmid et al. in Wien. Offenbar fällt die Höhe der politischen Motivation der Mitarbeitenden sehr unterschiedlich aus. In beiden Städten ist Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung die im Bereich der klassischen PSM am stärksten ausgeprägte Dimension. Zudem zeigen sich vergleichsweise geringe Unterschiede innerhalb der jeweiligen Belegschaft; so ist die Standardabweichung sowohl in Worms als auch in Wien verhältnismäßig gering. Auch für die beiden anderen Dimensionen zeigt sich, dass die Ausprägung der klassischen PSM in Wien und dem deutlich kleineren Worms ähnlich ausfällt.

Im Vergleich zur klassischen PSM sind die ergänzten Dimensionen stärker ausgeprägt. Die höchsten Ausprägungen zeigen sich im Bereich der intrinsischen PSM bei den Dimensionen Einhalten von Normen um ihrer selbst willen und Freude an der Arbeit. Die Dimensionen der extrinsischen PSM befinden sich im Mittelfeld zwischen intrinsischer und klassischer PSM. Interessant ist die vergleichsweise hohe Standardabweichung der Dimension Sicherheit. Offenbar ist Sicherheit für Teile der Wormser Stadtverwaltung ein wichtiger Motivationsfaktor, für andere Teile dagegen eher nachrangig. Allgemein stellt sich die Frage, ob eine hohe Ausprägung einzelner Dimensionen in bestimmten Bereichen auch kontraproduktiv sein kann. Beispielsweise die Dimension Stabilität und Struktur, die im Rahmen der ergänzten Dimensionen am schwächsten ausgeprägt ist. Vermutlich würde ein Mitarbeiter mit einer hohen Ausprägung der Dimension dem Weberschen Idealtypus eines Beamten nahekommen. Aber könnte ein solcher Mitarbeiter auch gewinnbringend in Bereichen eingesetzt werden, in denen agile Arbeitskonzepte angewandt werden?

Die Ergebnisse für die ergänzten PSM-Dimensionen deuten darauf hin, dass intrinsische und extrinsische Aspekte eine

⁴⁶ Hammerschmid et al. 2009.

⁴⁷ Eine z-Standardisierung der Werte war nicht möglich, da der Datensatz von Hammerschmid et al. 2009 nicht vorlag. Die Formel wurde in Anlehnung an den Beitrag „Rescaling Sets of Variables to Be on the Same Scale“ von Christos Giannoulis auf „The Analysis Factor“ erstellt.

Verfügbar unter: www.theanalysisfactor.com/rescaling-variables-to-be-same/ (26. April 2021). Die Mittelwerte für Wien wurden zur Schaffung von Vergleichbarkeit mit folgender Formel von einer 6er-Skala an eine 5er-Skala angepasst:

$$\text{Mittelwert}_{\text{5er-Skala}} = \frac{\text{Mittelwert}_{\text{6er-Skala}} - 1}{5} \cdot 4 + 1$$

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| Klassische PSM | | | | | | | | | | | |
| 1. Politische Motivation | 1 | | | | | | | | | | |
| 2. Gemeinwohlinteresse | -.05 | 1 | | | | | | | | | |
| 3. Soziales Mitgefühl | .35** | .16** | 1 | | | | | | | | |
| 4. Uneigennützigkeit | .06 | .34** | .30** | 1 | | | | | | | |
| Intrinsische PSM | | | | | | | | | | | |
| 5. Selbstbestimmung | .14** | .23** | .22** | .09 | 1 | | | | | | |
| 6. Freude an der Arbeit | -.04 | .16** | .01 | .15** | .30** | 1 | | | | | |
| 7. Einhalten von Normen | -.06 | .23** | .07 | .23** | .17** | .37** | 1 | | | | |
| Extrinsische PSM | | | | | | | | | | | |
| 8. Anerkennung | -.01 | .16** | .04 | .11* | .08 | .27** | .27** | 1 | | | |
| 9. Familienfreundlichkeit | -.07 | -.05 | -.06 | -.01 | -.09 | .13* | .20** | .29** | 1 | | |
| 10. Sicherheit | -.04 | -.05 | -.11* | .03 | -.17** | .09 | .17** | .07 | .18** | 1 | |
| 11. Stabilität und Struktur | -.03 | -.12* | -.06 | -.10* | -.23** | -.08 | .03 | .17** | .14** | .15** | 1 |

Tab. 4: Zusammenspiel der PSM-Dimensionen (Eigene Daten).

Anmerkungen: Korrelationen nach Pearson; ** $p < .01$; * $p < .05$.

deutlich größere Rolle für die Motivation spielen als die klassische PSM. Offen bleibt, ob die Ausprägungen der PSM jeweils spezifisch für die beiden Städte oder „ein generelles Merkmal der deutschsprachigen legalistischen Verwaltungskultur“ sind.⁴⁸ Da die Kommunalverwaltungen in Worms und Wien nur zwei der zahlreichen deutschsprachigen Organisationen der öffentlichen Verwaltung darstellen, sind weitere Untersuchungen zur Beantwortung dieser Frage erforderlich.

Aus Tabelle 4 kann das Zusammenspiel der PSM-Dimensionen entnommen werden. In einem ersten Schritt wird auf die Korrelationen innerhalb der jeweiligen PSM-Kategorie eingegangen: Bei der klassischen PSM liegen schwache bis mittlere signifikant positive Korrelationen zwischen allen Dimensionen vor ($r = .16$ bis $r = .35$). Nur die politische Motivation korreliert nicht signifikant mit den Dimensionen Uneigennützigkeit/Altruismus und Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Items, wie vielfach kritisiert, eher die Einstellung zur Politik allgemein widerspiegeln als den Wunsch, an der Politikgestaltung mitzuwirken.⁴⁹ Auch bei der Untersuchung von Hammerschmid et al. stehen sich die anderen drei Dimensionen der klassischen PSM näher. Bei der intrinsischen PSM zeigen sich signifikant positive Korrelationen zwischen allen drei Dimensionen. Zwei Korrelationen weisen eine mittlere Stärke auf ($r = .30$ und $r = .37$), die Korrelation zwischen

Selbstbestimmung und dem Einhalten von Normen um ihrer selbst willen ist etwas schwächer ausgeprägt ($r = .17$). Bei der extrinsischen PSM liegt zwischen Sicherheit und Anerkennung keine signifikante Korrelation vor, die anderen Dimensionen korrelieren jeweils signifikant positiv miteinander. Die signifikanten Korrelationen sind überwiegend niedrig ($r = .14$ bis $r = .18$), nur der Zusammenhang zwischen Anerkennung und Familienfreundlichkeit ist etwas stärker und kann als mittel bezeichnet werden ($r = .29$). Es zeigt sich, dass jeweils innerhalb der drei Kategorien keine signifikant negativen Korrelationen vorhanden sind. Die gebildeten Kategorien könnten insofern in sich schlüssige Untergliederungen der PSM sein. Zur Bildung von Gesamtscores für die einzelnen Kategorien ist es aber wünschenswert, dass darüber hinaus jeweils alle Dimensionen einer Kategorie signifikant positiv miteinander korrelieren.⁵⁰ Dies ist nur bei der intrinsischen PSM der Fall, weshalb auf eine Berechnung von Gesamtscores verzichtet wird.

Auch zwischen den PSM-Kategorien bestehen signifikante Korrelationen. So sind zwischen den Dimensionen der klassischen und denen der intrinsischen PSM in sieben von zwölf Fällen signifikant positive Korrelationen vorhanden. Die Effektstärken sind gering bis mittel ($r = .14$ bis $r = .23$), die anderen fünf Korrelationen sind nicht signifikant. Diese beiden PSM-Kategorien stehen sich am nächsten. Bei den Korrelationen zwischen der

intrinsischen und der extrinsischen PSM sind in fünf von zwölf Fällen signifikant positive Korrelationen vorhanden ($r = .13$ bis $r = .27$). In weiteren fünf Fällen zeigen sich keine signifikanten Korrelationen. In zwei der zwölf Fälle bestehen signifikant negative Korrelationen ($r = -.17$ und $r = -.23$). Im Bereich der klassischen und der extrinsischen PSM liegen nur in zwei von 16 Fällen geringe signifikant positive Korrelationen vor ($r = .11$ und $r = .16$). In elf von 16 Fällen zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang. In drei von 16 Fällen liegen geringe

signifikant negative Zusammenhänge vor ($r = -.10$ bis $r = -.12$). Diese beiden Kategorien sind folglich am weitesten voneinander entfernt.

Die signifikant negativen Korrelationen sind zwar gering, machen aber deutlich, dass die Berechnung eines Gesamtscores für die PSM nicht sinnvoll ist. Die Motivation im öffentlichen Dienst scheint dagegen vielfältige Aspekte zu beinhalten, die sich zum Teil auch gegenläufig zueinander verhalten könnten. Ein Ergebnis, das zu Erkenntnissen bezüglich des oben dargestellten Verdrängungseffekts passt. Es könnte folglich sinnvoll sein, zu klären, für welche PSM-Dimensionen eine besonders hohe Ausprägung wünschenswert ist und ob dafür auch niedrigere Ausprägungen anderer Dimensionen in Kauf genommen werden können. Wahrscheinlich müssen derartige Fragen vor allem kontextabhängig beantwortet werden, da es denkbar ist, dass sich für die Motivation je nach Bereich ganz unterschiedliche Ausprägungen zeigen. So gehen z.B. Weibel et al. davon aus, dass in Arbeitsbereichen, in denen einfacheren Tätigkeiten nachgegangen wird, die extrinsische Motivation im Verhältnis zur intrinsischen Motivation eine größere Bedeutung hat als in Arbeitsbereichen, in denen komplexere Tätigkeiten ausgeübt werden.⁵¹

48 Hammerschmid et al. 2009, S. 85-86.

49 Vgl. Harari et al. 2017, S. 70; vgl. Kehrler/Rölle 2018, S. 507; vgl. Ritz 2011, S. 1138.

50 Vgl. Hammerschmid et al. 2009, S. 80.

51 Weibel et al. 2010.

| | | Klassische PSM | | | |
|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|
| | | Politische Motivation | Gemeinwohlinteresse u. g. V. | Soziales Mitgefühl | Uneigennützigkeit/Altruismus |
| Mögliche Einflussfaktoren | Reformorientierung | - | - | - | - |
| | Bürokratie | -.13* | .12* | - | - |
| | Wertorientierte Führung | - | - | .17** | - |
| | Team | - | - | - | - |
| | Tätigkeit | .13* | - | - | - |
| | Soziale Bedeutsamkeit | .16* | .22*** | .19** | .25*** |
| (Korrigiertes) R ² | | .07 | .05 | .07 | .06 |
| N | | 295 | 291 | 255 | 278 |

Tab. 5: Regressionsmodelle zur Erklärung der klassischen PSM (Eigene Daten).

Anmerkungen: Dargestellt sind die standardisierten Regressionskoeffizienten (beta); *** p<.001; ** p<.01; * p<.05; Wenn nur eine Variable in das Modell aufgenommen wurde, wird das R² ausgegeben, bei mehr als einer Variablen das korrigierte R².

| | | Intrinsische PSM | | |
|-------------------------------|-------------------------|------------------|----------------------|----------------------------------|
| | | Selbstbestimmung | Freude an der Arbeit | Einhalten von Normen u. i. s. w. |
| Mögliche Einflussfaktoren | Reformorientierung | -.23*** | - | - |
| | Bürokratie | - | .20** | - |
| | Wertorientierte Führung | - | - | - |
| | Team | - | - | - |
| | Tätigkeit | .25*** | .20** | .20*** |
| | Soziale Bedeutsamkeit | - | - | - |
| (Korrigiertes) R ² | | .08 | .06 | .04 |
| N | | 302 | 305 | 306 |

Tab. 6: Regressionsmodelle zur Erklärung der intrinsischen PSM (Eigene Daten).

Anmerkungen: Dargestellt sind die standardisierten Regressionskoeffizienten (beta); *** p<.001; ** p<.01; Wenn nur eine Variable in das Modell aufgenommen wurde, wird das R² ausgegeben, bei mehr als einer Variablen das korrigierte R².

Mögliche Einflussfaktoren der PSM

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Regressionsanalysen dargestellt, aufgeteilt nach den drei Kategorien klassische, intrinsische und extrinsische PSM. Alle Regressionsanalysen wurden mit der Vorwärtsmethode durchgeführt. Tabelle 5 zeigt die Regressionsmodelle für die klassische PSM.

Das Modell für die politische Motivation kann durch die Variablen Bürokratie ($\beta = -.13$), Tätigkeit ($\beta = .13$) und soziale Bedeutsamkeit ($\beta = .16$) einen Varianzanteil von sieben Prozent erklären. Die Dimension Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung wird zu

fünf Prozent durch Bürokratie ($\beta = .12$) und soziale Bedeutsamkeit ($\beta = .22$) erklärt. Das Maß an wahrgenommener Bürokratie könnte sich folglich positiv auf die Höhe der Motivationsdimension Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung auswirken, hier wurde im Vorfeld der Untersuchung eher ein negativer Effekt erwartet. Durch das Modell für soziales Mitgefühl werden mit Wertorientierter Führung ($\beta = .17$) und soziale Bedeutsamkeit ($\beta = .19$) sieben Prozent der Varianz erklärt. Für Uneigennützigkeit/Altruismus kann nur soziale Bedeutsamkeit ($\beta = .25$) als erklärende Variable herangezogen werden. Der vergleichsweise starke Beta-Wert ist inhaltlich insofern schlüssig, als bei sozialer Bedeutsamkeit, vereinfacht

gesagt, danach gefragt wurde, inwiefern mit der eigenen Arbeit anderen Menschen geholfen werden kann, während bei Uneigennützigkeit/Altruismus erhoben wurde, wie wichtig das Anliegen ist, anderen Menschen zu helfen. Insgesamt zeigt sich, dass die soziale Bedeutsamkeit in alle vier Regressionsmodelle einbezogen wurde. Die besondere Rolle der sozialen Bedeutsamkeit für die klassische PSM ist schlüssig. Schließlich drückt die soziale Bedeutsamkeit aus, inwiefern Werte in der Praxis gelebt werden, die der gemäß Ritz et al.⁵² überwiegend prosozialen, klassischen PSM ähneln.

In Tabelle 6 sind die Regressionsmodelle für die intrinsische PSM dargestellt. Das Modell für Selbstbestimmung kann durch die Variablen Reformorientierung ($\beta = -.23$) und Tätigkeit ($\beta = .25$) einen Varianzanteil von acht Prozent erklären. Reformorientierung fließt auch hier entgegen der ursprünglichen Erwartung negativ in das Modell ein. Das Modell für Freude an der Arbeit erklärt einen Varianzanteil von sechs Prozent und umfasst die beiden möglichen Einflussfaktoren Bürokratie ($\beta = .20$) und Tätigkeit ($\beta = .20$). Bürokratie fließt ebenfalls positiv in das Modell ein. Das dritte Modell kann vier Prozent der Dimension Einhalten von Normen um ihrer selbst willen erklären. Hier fließt nur die Tätigkeit in das Modell ein ($\beta = .20$). Der Faktor Tätigkeit ist somit der einzige der sechs möglichen Einflussfaktoren, der zur Erklärung aller drei intrinsischer PSM-Dimensionen herangezogen werden kann. Die besondere Rolle der Tätigkeit für die intrinsische PSM ist schlüssig, da bei intrinsischer Motivation die Ausübung einer Tätigkeit selbst zur Befriedigung von Bedürfnissen führt.⁵³

52 Vgl. Ritz et al. 2016b, S. 231.

53 Vgl. Deci 1975, S. 23; vgl. Osterloh et al. 2001, S. 233; vgl. Frey/Osterloh 2002, S. 24.

| | | Extrinsische PSM | | | |
|-------------------------------|-------------------------|------------------|------------------------|------------|-------------------------|
| | | Anerkennung | Familienfreundlichkeit | Sicherheit | Stabilität und Struktur |
| Mögliche Einflussfaktoren | Reformorientierung | - | - | .25*** | - |
| | Bürokratie | .16** | - | - | - |
| | Wertorientierte Führung | - | - | - | - |
| | Team | .05* | - | - | - |
| | Tätigkeit | - | - | - | - |
| | Soziale Bedeutsamkeit | .23*** | - | - | - |
| (Korrigiertes) R ² | | .09 | - | .06 | - |
| N | | 300 | 257 | 292 | 299 |

Tab. 7: Regressionsmodelle zur Erklärung der extrinsischen PSM (Eigene Daten).

Anmerkungen: Dargestellt sind die standardisierten Regressionskoeffizienten (beta); *** p<.001; ** p<.01; * p<.05; Wenn nur eine Variable in das Modell aufgenommen wurde, wird das R² ausgegeben, bei mehr als einer Variablen das korrigierte R².

In Tabelle 7 sind die Regressionsmodelle für die extrinsische PSM dargestellt. Für das erste Modell zur Erklärung der Dimension Anerkennung wurden die Dimensionen Bürokratie ($\beta = .16$), Team ($\beta = .05$) und soziale Bedeutsamkeit ($\beta = .23$) herangezogen. Dieses Modell kann neun Prozent der Dimension Anerkennung erklären und ist über alle drei PSM-Kategorien hinweg das Modell, das die höchste Varianz einer Motivationsdimension erklärt. Bürokratie fließt auch hier anders als erwartet positiv in die Erklärung des Modells ein. Das Modell für Sicherheit kann durch die Variable Reformorientierung ($\beta = .25$) einen Varianzanteil von sechs Prozent erklären. Für Familienfreundlichkeit sowie für die im Rahmen der Faktorenanalyse neu entstandene Dimension Stabilität und Struktur konnten keine Regressionsmodelle berechnet werden.

Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich erstmals empirisch mit der Übertragbarkeit der PSM auf eine deutsche Kommunalverwaltung. Die Faktorenanalyse bestätigt die Existenz der klassischen und der ergänzten PSM-Dimensionen für die Stadt Worms. Abweichungen sind lediglich auf der Ebene der Einzelvariablen vorhanden. Für die extrinsische PSM konnte auf Basis der Faktorenanalyse zudem die neue Dimension Stabilität und Struktur gebildet werden. Hinsichtlich

der Ausprägung zeigen sich bei der klassischen PSM vergleichbare Ergebnisse mit den Werten von Hammerschmid et al. für die Stadt Wien. Es ist aber noch offen, ob derartige Ergebnisse typisch für den deutschsprachigen Raum oder spezifisch für Worms und Wien sind.⁵⁴ Die klassische PSM ist im Vergleich zu den beiden ergänzten Kategorien der intrinsischen und der extrinsischen PSM die am schwächsten ausgeprägte Kategorie. Dies zeigt, wie wichtig es ist, die klassische PSM nicht isoliert von anderen Aspekten der Mitarbeitermotivation zu betrachten, da die ergänzten Kategorien, zumindest bei den befragten Mitarbeitern der Stadt Worms, offenbar von größerer Bedeutung sind. Die PSM-Dimensionen innerhalb der drei Kategorien stehen meist in einem positiven Zusammenhang zueinander. Die klassische und intrinsische PSM stehen sich ebenfalls relativ nahe. In Bezug auf die extrinsische PSM weisen die beiden Kategorien allerdings teilweise negative Beziehungen auf. Es ist deshalb denkbar, dass Maßnahmen zur Steigerung von einzelnen PSM-Dimensionen bzw. Kategorien die PSM in anderen Bereichen verdrängen. Die beiden möglichen Einflussfaktoren, die am häufigsten Zusammenhänge mit den PSM-Dimensionen aufweisen, sind die positive Wahrnehmung der eigenen Tätigkeit und deren soziale Bedeutsamkeit. Die soziale Bedeutsamkeit scheint vor allem für die Erklärung der klassischen PSM relevant zu sein, was zu den Ergebnissen von Bellé und Grant passt.⁵⁵

Die Tätigkeit scheint besonders für die Erklärung der intrinsischen PSM von Bedeutung. Zur Förderung der PSM könnte es deshalb erstrebenswert sein, den einzelnen Mitarbeitern so weit wie möglich Tätigkeiten zu übertragen, denen sie gerne nachgehen. Für Mitarbeiter, die in entsprechenden Bereichen arbeiten, sind außerdem Maßnahmen denkbar, die ihnen die soziale Bedeutsamkeit ihrer Tätigkeit verdeutlichen.

Mit dieser Untersuchung wurden Erkenntnisse zur PSM von Mitarbeitern der Stadt Worms gewonnen. Wie dargestellt, lassen die bestehenden ungeklärten Fragen aber annehmen, dass die Entwicklung eines umfassenden Verständnisses der PSM noch ein weiter Weg ist. Die durchgeführte Ergänzung der PSM scheint sinnvoll zu sein, um ein möglichst vollständiges Bild der Mitarbeitermotivation im öffentlichen Dienst zu zeichnen und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Teilaspekten der Motivation besser verstehen zu können. Um Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können, sind insbesondere Erkenntnisse zu den Kausalzusammenhängen zwischen der PSM und ihren Korrelaten wünschenswert. Es ist wahrscheinlich, dass die einzelnen PSM-Dimensionen unterschiedliche Einflussfaktoren und Auswirkungen haben. Möglicherweise sind außerdem nicht nur die Ausprägungen der PSM selbst, sondern auch die Einflussfaktoren und Auswirkungen kontextabhängig. Denkbar sind z.B. Unterschiede nach Art der ausgeübten Tätigkeit. Ein großer Schritt in der deutschen PSM-Forschung könnte deshalb eine umfangreiche Längsschnittstudie sein, in die zahlreiche Einheiten der öffentlichen Verwaltungen eingebunden werden. Im Rahmen einer solchen Untersuchung könnte mittels Experimentalgruppen überprüft werden, inwiefern verschiedene Maßnahmen der Personalentwicklung Einfluss auf die PSM haben und welche Auswirkungen aus einer Veränderung der PSM resultieren. Die aus einer derartigen Studie gewonnenen Erkenntnisse könnten in der Praxis dazu

⁵⁴ Vgl. Hammerschmid et al. 2009.

⁵⁵ Grant 2008; Bellé 2013.

verwendet werden, ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes zu schaffen, in dem sie sich engagiert den vielfältigen Aufgaben des öffentlichen Dienstes widmen und die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sicherstellen können.

Literatur

- Avolio, B.J./Gardner, W.L. (2005): Authentic leadership development. Getting to the root of positive forms of leadership, in: *The Leadership Quarterly* 16, 3, S. 315-338.
- Bellé, N. (2013): Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance, in: *Public Administration Review* 73, 1, S. 143-153.
- Camilleri, E. (2007): Antecedents affecting public service motivation, in: *Personnel Review* 36, 3, S. 356-377.
- DBB Beamtenbund und Tarifunion (2021): Personalmangel im öffentlichen Dienst: Dem Staat fehlen fast 330 000 Mitarbeitende. www.dbb.de/artikel/dem-staat-fehlen-fast-330-000-mitarbeitende.html (5. April 2021).
- Deci, E.L. (1975): *Intrinsic Motivation*, New York.
- Döring, N./Bortz, J. (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, Berlin, Heidelberg.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (2002): Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor, in: Frey, B.S./Osterloh, M. (Hrsg.): *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden, S. 19-42.
- Frey, B.S./Homberg, F./Osterloh, M. (2013): Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service, in: *Organization Studies* 34, 7, S. 949-972.
- Giaque, D./Anderfuhren-Biget, S./Varone, F. (2013): HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector, in: *Public Personnel Management* 42, 2, S. 123-150.
- 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.
- Hammerschmid, G./Meyer, R.E./Egger-Peitler, 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 staats* 2, 1, S. 73-92.
- Harari, M. B./Herst, D.E.L./Parola, H.R./Carmona, B.P. (2017): Organizational Correlates of Public Service Motivation. A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 27, 1, S. 68-84.
- Kehrer, T./Rölle, D. (2018): Die Theorie der „Public Service Motivation“. Attraktivitätspotenziale für den öffentlichen Dienst in Deutschland, in: *Die Öffentliche Verwaltung* 71, 13, S. 504-513.
- Keune, M./Löbel, S./Schuppan, T. (2018): Public Service Motivation und weiterer Motivationsfaktoren im deutschsprachigen Raum, in: *Verwaltung & Management* 24, 5, S. 226-239.
- Krosnick, J.A./Presser, S. (2010): Question and Questionnaire Design, in: Marsden, P.V./Wright J.D. (Hrsg.): *Handbook of Survey Research*, Bingley, S. 263-313.
- Leven, I./Quenzel, G./Hurrelmann, K. (2015): Familie, Bildung, Beruf, Zukunft. Am liebsten alles, in: Albert M./Hurrelmann, K./Quenzel, G., TNS Infratest Sozialforschung (Hrsg.): *Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie*, Frankfurt am Main, S. 47-110.
- McKinsey (2019): Die Besten, bitte. Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann. www.mckinsey.de/news/presse/2019-04-02-die-besten-bitte (26. September 2020).
- Menold, N./Bogner, K. (2015): Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen, GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (SDM Survey Guidelines), https://www.gesis.org/fileadmin/upload/SDMwiki/Archiv/Ratingskalen_MenoldBogner_012015_1.0.pdf, Mannheim.
- Moynihan, D.P./Pandey, S.K. (2007): The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, in: *Public Administration Review* 67, 1, S. 40-53.
- Mussagulova, A./Van der Wal, Z./Chen, C. (2019): What is wrong with job security?, in: *Public Administration and Development*. Online First.
- Osterloh, M./Frey, B./Frost, J. (2001): Managing Motivation, Organization and Governance, in: *Journal of Management and Governance* 5, 3-4, S. 231-239.
- 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./Hondeghe, A. (2008): Editors' Introduction, in: Perry, J.L./Hondeghe, A. (Hrsg.): *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, New York, S. 1-14.
- Perry, J.L./Porter, L.W. (1982): Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations, in: *The Academy of Management Review* 7, 1, S. 89-98.
- Perry, J.L./Wise, L.R. (1990): The Motivational Bases of Public Service, in: *Public Administration Review* 50, 3, S. 367-373.
- Ritz, A. (2011): Attraction to public policy-making. A qualitative inquiry into improvements in PSM measurement, in: *Public Administration* 89, 3, S. 1128-1147.
- Ritz, A./Brewer, G.A./Neumann, O. (2016a): Public Service Motivation. A Systematic Literature Review and Outlook, in: *Public Administration Review* 76, 3, S. 414-426.
- Ritz, A./Neumann, O./Schott, C. (2016b): Motivationsmanagement in öffentlichen Organisationen. Public Sector Motivation versus Public Service Motivation, in: *Zeitschrift Führung und Organisation* 85, 4, S. 229-235.
- Ritz, A./Neumann, O./Vandenabeele, W. (2016c): Motivation in the public sector, in: Klassen, T.R./Cepiku, D./Lah, T.J.: *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, London, S. 346-359.
- Schaa, G./Lautenbach, S./Nolte-Gehlen, B./Krems, B./Rohdenburg, J. (2014): Public Service Motivation von Studierenden an Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst, in: *Deutsche Verwaltungspraxis* Nr.4/2014, S. 138-146.
- Sturgis, P./Roberts, C./Smith, P. (2014): Middle Alternatives Revisited. How the neither/nor Response Acts as a Way of Saying "I Don't Know", in: *Sociological Methods & Research* 43, 1, S. 15-38.
- Urban, D./Mayerl, J. (2018): *Angewandte Regressionsanalyse. Theorie, Technik und Praxis*, Wiesbaden.
- Vandenabeele, W. (2011): Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?, in: *Review of Public Personnel Administration* 31, 1, S. 87-107.
- Vogel, R./Keppeler, F./Papenfuß, U. (2017): Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 40, 4, S. 256-282.
- Völkl, K./Korb, C. (2018): *Deskriptive Statistik*, Wiesbaden.
- Weibel, A./Rost, K./Osterloh, M. (2010): Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs, in: *Journal of Public Administration Research and Theory* 20, 2, S. 387-412.