

# Public Service Motivation und weiterer Motivationsfaktoren im deutschsprachigen Raum

## Ein Vergleich empirischer Evidenzen

Maren Keune/Stephan Löbel/Tino Schuppan

Nachdem extrinsische Anreizstrukturen im Zuge der New Public Management-Reformen im Vordergrund standen und den öffentlich Beschäftigten utilitaristische und nutzenmaximierende Verhaltensweisen suggeriert wurden, besinnen sich heutige Forschungen im Bereich Public Management zunehmend auf die Untersuchung der intrinsischen Motivation und einem besonderen Ethos dieser Beschäftigtengruppe. Den Anstoß dafür gaben die amerikanischen Forscher Perry und Wise, welche Anfang der 90er Jahre das Konzept der Public Service Motivation (PSM) entwickelten. PSM befasst sich mit den Beweggründen und der Motivation jener Personen, die eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst ausüben. Mit diesem Artikel werden u.a. die Erkenntnisse für Deutschland um ein Sample mit Studierenden der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) erweitert.

suchung der intrinsischen Motivation und einem besonderen Ethos dieser Beschäftigtengruppe.<sup>1</sup> Den Anstoß dafür gaben die amerikanischen Forscher Perry und Wise, welche Anfang der 90er Jahre das Konzept der Public Service Motivation (PSM) entwickelten. PSM befasst sich mit den Beweggründen und der Motivation jener Personen, die eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst ausüben. Den Mitarbeitern wird von Perry und Wise ein besonderes politisches Interesse, Gemeinwohlorientierung, soziales Mitgefühl sowie ein Bedürfnis, anderen selbstlos zu helfen, zugeschrieben. In den letzten 25 Jahren wurde insbesondere international stetig zur PSM geforscht.<sup>2</sup> Dabei war und ist nicht nur von Interesse, ob die PSM bei Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes ausgeprägt ist, sondern auch welche personalmanagementbezogenen Auswirkungen die PSM mit sich bringt, welchen Einfluss die PSM auf die Arbeitszufriedenheit<sup>3</sup> und das Commitment<sup>4</sup> der Mitarbeiter hat, oder welche Implikationen sich zu Mitarbeiterrekrutierung und -auswahl, individuellen Leistung<sup>5</sup> und organisatorischen Leistung<sup>6</sup>



**Maren Keune**

Lehrkraft an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin.

### Einleitung

Nachdem extrinsische Anreizstrukturen im Zuge der New-Public-Management-Reformen im Vordergrund standen und den öffentlich Beschäftigten utilitaristische und nutzenmaximierende Verhaltensweisen suggeriert wurden, besinnen sich heutige Forschungen im Bereich Public Management zunehmend auf die Unter-



**Stephan Löbel**

Geschäftsführer des Stein-Hardenberg Instituts, Berlin.



**Prof. Dr. Tino Schuppan**

Professor für Public Management an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin.

- 1 Vgl. Perry et al. 2010, S. 387.
- 2 Vgl. Perry/Wise 1990; Perry 1996; Perry et al. 2010; Kim et al. 2012; Vandenabeele/Penning de Vries 2016.
- 3 Vgl. Brewer/Selden 1998; Naff/Crum 1999; Norris 2003; Kim 2005.
- 4 Vgl. Crewson 1997; Camilleri 2006; Cerase/Farinella 2006; Taylor 2008.
- 5 Vgl. Naff/Crum 1999; Alonso/Lewis 2001; Frank/Lewis 2004; Grant 2008.
- 6 Vgl. Brewer/Selden 2000; Kim 2005.

sowie zur zweckmäßigen Anreizgestaltung<sup>7</sup> ableiten lassen.

Der Einfluss der PSM auf eine insgesamt stärkere Sektor-Performance wird dabei besonders analysiert, denn die Beziehung zwischen der PSM und individueller und organisationaler Leistung ist komplexer als Perry zuerst angenommen hat.<sup>8</sup> So wird unter dem Begriff des „crowding out effect“<sup>9</sup> oder „corruption effect of extrinsic motivation“<sup>10</sup> bspw. diskutiert, ob extrinsische Faktoren dazu führen, dass die PSM der Mitarbeiter geschwächt und dadurch der Effekt der positiven Leistungserbringung verdrängt

wickelte Konzept der PSM in der Forschung zunehmend an Bedeutung.<sup>17</sup> Für den deutschsprachigen Raum (Österreich, Schweiz, Deutschland) liegen bisher allerdings nur einige wenige Erkenntnisse vor. Mit diesem Artikel werden die bisherigen Erkenntnisse – diese konnten die PSM bei öffentlich Beschäftigten nachweisen und deuten darauf hin, dass die Beschäftigten sich vor allem durch eine starke Gemeinwohlorientierung auszeichnen<sup>18</sup> – für Deutschland um ein Sample erweitert. Der Artikel beruht auf einer Umfrage unter den Studierenden der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), die im Frühjahr 2016 durchgeführt wurde. An

Evidenzen im Vergleich zu ähnlich gelagerten deutschsprachigen Studien eingeordnet. Das erscheint aufgrund von ähnlichen Operationalisierungen und analogen Rahmenbedingungen sinnvoll und interessant. In den Vergleich werden die folgenden drei Studien einbezogen: Die Mitarbeiterbefragungen von *Hammerschmid et al.* in der Stadt Wien<sup>19</sup>, die Studie von *Luft* in der hessischen Verwaltung<sup>20</sup> und die Studie von *Schaa et al.*<sup>21</sup>, die ebenfalls eine Beschäftigtengruppe von Studierenden untersucht haben. Auf eine Hypothesenbildung wird somit zugunsten des Vergleichs verzichtet. Der Artikel endet mit einem Fazit und Ausblick welche Implikationen für das Personalmanagement der Bundesagentur für Arbeit und folgende Untersuchungen zuziehen sind.

## »Nach Meinung vieler Autoren können unter bestimmten Voraussetzungen extrinsische Anreize die intrinsische Motivation und PSM allerdings auch verstärken, wenn sie die Entscheidungen und Werte der Mitarbeiter unterstützen.«

wird.<sup>11</sup> Nach Meinung vieler Autoren können unter bestimmten Voraussetzungen extrinsische Anreize die intrinsische Motivation und PSM allerdings auch verstärken<sup>12</sup>, wenn sie die Entscheidungen und Werte der Mitarbeiter unterstützen<sup>13</sup>, so dass es zu einem „crowding in effect“ kommt. Auch *Alonso/Lewis*, *Houston* und *Norris* liefern empirische Evidenzen dafür, dass finanzielle Anreize für Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes nicht als „substanzialer individueller Anreiz“ und intrinsische Anreize mindestens genauso, wenn nicht noch stärker wirken.<sup>14</sup> Zudem stellen einige Studien<sup>15</sup> bspw. einen positiven Einfluss der PSM auf das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter heraus und argumentieren mit einer Steigerung des Commitments, der Produktivität, und der Arbeitszufriedenheit sowie einer niedrigeren Fluktuationsrate. *Bright* und *Alonso/Lewis* zweifeln diese positiven Effekte hingegen an<sup>16</sup>.

Auch im europäischen Raum gewinnt das für den angelsächsischen Raum ent-

der Hochschule bildet die Bundesagentur für Arbeit ein Teil ihrer zukünftigen Mitarbeiter für die Jobcenter und Agenturen in den zwei Bachelorstudiengängen „Arbeitsmarktmanagement“ und „Beschäftigungsorientierte Beratung und Fallmanagement“ aus. Die Untersuchung der HdBA-Studierenden stellt ein interessantes Forschungsfeld dar, da sie Rückschlüsse auf die Motivation junger Menschen, die zu Beginn ihres Berufslebens im öffentlichen Dienst stehen, zulässt. Die Forschungsfrage, die verfolgt wird, lautet: Wie verhält sich PSM zu anderen Motivationsfaktoren? Dabei stellen sich als Unterfragen, wie die PSM der Studierenden der HdBA ausgeprägt ist und welche Motivationsfaktoren gegenüber der eigenen beruflichen Tätigkeit dominieren.

Der Artikel beginnt mit einer kurzen Darstellung des PSM-Konzepts. Nach dem Überblick zum Umfragedesign und Gesamtsample werden die empirischen Erkenntnisse vorgestellt. Im Anschluss werden die empirisch nachgewiesenen

### Das Konzept der PSM

Die PSM findet ihren Ursprung in den USA. Dort entwickelten Perry und Wise theoretische Grundlagen, die für die spezifische Motivation von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes charakterisierend sind.<sup>22</sup> Sie greifen dabei den Gedanken auf, dass es aufgrund der Vorstellungen von Elmer Staats: „Public service‘ is a concept, an attitude, a sense of duty – yes, even a sense of public morality“<sup>23</sup>, Motivationsgrundlagen gibt, die speziell mit dem öffentlichen Dienst verbunden sind und dass die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in besonderer Weise durch

- 7 Vgl. Houston 2000; Alonso/Lewis 2001; Norris 2003.
- 8 Perry 1996.
- 9 Frey/Jegen 2001.
- 10 Deci 1975.
- 11 Vgl. Deci 1975; Deci et al. 1999; Frey/Jegen 2001; Theuvsen 2004; Frey/Osterloh 2002; Georgellis et al. 2011.
- 12 Vgl. Frey/Jegen 2001; Wenzel/Weller 2007.
- 13 Vgl. Ritz 2009, S. 56.
- 14 Alonso/Lewis 2001, Houston 2000, Norris 2003.
- 15 Z.B. Crewson 1997; Camilleri 2006; Kim 2005.
- 16 Bright 2008, Alonso/Lewis 2001.
- 17 Vgl. Horton/Hondeghem 2006; Vandenabeele et al. 2006; Vandenabeele/Horton 2008; Vandenabeele/van de Walle 2008; Horton 2008.
- 18 Vgl. Hammerschmid et al. 2009; Ritz 2009; Vogel 2011; Luft 2012; Schaa et al. 2014.
- 19 Hammerschmid et al. 2009.
- 20 Luft 2012.
- 21 Schaa et al. 2014.
- 22 Perry und Wise 1990.

solche Motive geprägt sind. Perry und Wise definieren die PSM als „the individual predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations“<sup>24</sup>. Sie suggerieren dabei, dass die PSM unabhängig von Politikfeld oder Ebene im kompletten öffentlichen Sektor zu finden ist. Öffentlich Beschäftigte unterscheiden sich, im Vergleich zu Beschäftigten des Privatsektors, durch „a specific expression of prosocial, other-oriented motives, goals, and values“<sup>25</sup>. Perry und Wise' Annahme ist, dass öffentlich Beschäftigte eine besonders hohe politische Motivation, Gemeinwohlorientierung, gesellschaftliche Verantwortung und soziales Mitgefühl besitzen sowie in ihrer Arbeit einen Dienst an der Allgemeinheit sehen und dadurch motiviert werden.

Die Definition wird bis heute stetig weiterentwickelt. Brewer und Selden definieren PSM als „the motivational force that induces individuals to perform meaningful ... public, community, and social service“<sup>26</sup>. Rainey und Steinbauer haben eine ähnliche Auffassung über die Definition. Sie sehen die PSM als „general, altruistic motivation to serve the interest of a community of people, a state, a nation or humankind“, beziehen allerdings den Altruismus mit ein.<sup>27</sup> Die Definition von Vandenabeele sei an dieser Stelle ebenfalls hervorzuheben, da sie für Europa konkretisiert ist. Er bezeichnet die PSM als: „the beliefs, values and attitudes that go beyond self-interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate“<sup>28</sup>. Die Heterogenität des Konzepts, die in der Auseinandersetzung mit den Definitionen deutlich wird, bestätigen Perry und Hondeghem: „the meaning of public service motivation varies across disciplines and fields, but its definition has a common focus on motives and action in the public domain that are intended to do good for others and shape the wellbeing of society“<sup>29</sup>. Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass PSM durchaus große Teile des Altruismus und der prosocial motivation in sich vereint. Der Unterschied liegt darin, dass PSM einen Fokus auf den öffentlichen Sektor legt und damit als eine besondere Form von Altruismus und prosocial motivation

on betrachtet werden kann. Essenziell ist, dass Public Service Motivation sich von intrinsischer Motivation und Anreizen unterscheidet und nicht mit ihnen gleichzusetzen ist, auch wenn eine konzeptionelle Nähe erkennbar ist. Grant stellt fest, dass intrinsische Motivation Freude und Vergnügen<sup>30</sup>, prosocial motivation – und damit auch PSM – Sinn und Zweck als Ursache von Anstrengung betont.<sup>31</sup>

Das Konzept der PSM befasst sich mit den Beweggründen und der Motivation jener Menschen, die eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst ausüben. Die Grundlage für die konzeptionelle Ausarbeitung der PSM bilden die drei analytischen Moti-

vation to policy making), „Gemeinwohlorientierung und gesellschaftliche Verantwortung“ (commitment to the public interest), „Soziales Mitgefühl“ (compassion) und „Altruismus“ (self sacrifice) ab, welche die PSM anhand von verschiedenen Items messen.<sup>35</sup>

Die Fragen der Dimension der „Politischen Motivation“ (rationale Motive) messen, inwiefern die Beschäftigten im öffentlichen Dienst sich durch ein besonders hohes Interesse am politischen Geschehen und der Möglichkeit der politischen Mitgestaltung auszeichnen.<sup>36</sup> Die Dimension „Gemeinwohlorientierung und gesellschaftliche Verantwortung“ beinhaltet normen-

## **»Die Grundannahme ist, dass öffentlich Beschäftigte eine besonders hohe politische Motivation, Gemeinwohlorientierung, gesellschaftliche Verantwortung und soziales Mitgefühl besitzen sowie in ihrer Arbeit einen Dienst an der Allgemeinheit sehen und dadurch motiviert werden.«**

vationskategorien – rationale, normenbasierte und affektive Motive – nach Knoke und Wright-Isak<sup>32</sup>, da sie besonders häufig im öffentlichen Sektor anzutreffen sind.<sup>33</sup> Rationale Handlungen sind solche, die auf der Maximierung des eigenen Nutzens basieren; normenbasierte Motive drücken sich in dem Wunsch aus, dem öffentlichen Interesse und Wohl zu dienen und die affektiven Motive lösen Verhaltensweisen aus, die auf emotionalen Reaktionen in verschiedenen sozialen Kontexten beruhen.<sup>34</sup> Aus diesen drei Motiven und den resultierenden Handlungen leitet Perry in einem mehrstufigen Verfahren die vier Dimensionen „Politische Motivation“ (at-

basierte Motive und untersucht die Gemeinwohlorientierung und die Verfolgung öffentlicher Interessen. Zwei wesentliche Faktoren sind dabei entscheidend: Zum einen das Verlangen, dem öffentlichen Interesse zu dienen und zum anderen Loyalität gegenüber dem Staat aufzubringen.<sup>37</sup> Die Dimension „Soziales Mitgefühl“ misst, inwiefern die Verpflichtung, die Lebensumstände anderer Menschen verbessern zu wollen, als Motivator der eigenen Arbeit dient (affektive Motive). Während in den ersten beiden Dimensionen die eigenen Interessen bzw. gesellschaftlichen Normen des Staates und der Gesellschaft im Vordergrund stehen, bezieht sich die

23 Elmer Staats 1988.

24 Perry/Wise 1990, S. 368.

25 Perry/Hondeghem 2008c, S. 295.

26 Brewer und Selden 1998, S. 417.

27 Rainey und Steinbauer 1999, S. 20.

28 Vandenabeele 2007, S. 547.

29 Perry und Hondeghem 2008b, S. 3.

30 Grant 2008.

31 Perry/Hondeghem/Wise 2010.

32 Knoke und Wright-Isak 1982.

33 Vgl. Perry/Wise 1990.

34 Vgl. Perry/Wise 1990, S. 368.

35 Perry 1996.

36 Vgl. Perry 1996; Hammerschmid et al. 2009, S. 76.

37 Vgl. Perry 1996; Hammerschmid et al. 2009, S. 76.

	Gesamtsample (n= 438 - 442)	
<b>Geschlecht</b>	76,2 % 23,8 %	weiblich männlich
<b>Alter</b>	70,8 % 25,8 % 3,4 %	unter 25 Jahre 25-34 Jahre über 35 Jahre
<b>Vorherige Tätigkeit im Privatsektor</b>	69,6 % 15,1 % 12,6 % 2,7 %	nein ja, weniger als zwei Jahre ja, zwei bis fünf Jahre ja, mehr als fünf Jahre
<b>Aktuelle Regionaldirektion</b>	8,4 % 7,1 % 14,7 % 4,3 % 11,9 % 11,4 % 10,1 % 6,3 % 5,6 % 20,5 %	Baden- Württemberg Sachsen-Anhalt/ Thüringen Berlin/ Brandenburg Sachsen Bayern Niedersachsen/ Bremen Nord Rheinland-Pfalz/ Saarland Hessen Nordrhein- Westfalen
<b>Politische Parteizugehörigkeit</b>	5,6 % 94,4 %	ja nein
<b>Elternteil im öffentlichen Dienst</b>	31,2 % 68,8 %	ja nein
<b>Ehrenamtliche Tätigkeit</b>	21,7 % 78,3 %	ja nein
<b>Einstellungsjahrgang</b>	35,4 % 18,5 % 46,1 %	2013 2014 2015

Tab. 1: Personenbezogene Merkmale

Untersuchung des „Sozialen Mitgefühls“ auf die Verpflichtung dem Einzelnen gegenüber.<sup>38</sup> Die Dimension „Uneigennützigkeit/ Altruismus“ misst die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich selbstlos und unabhängig von externen Normen und Erwartungen für seine Mitmenschen einzusetzen.<sup>39</sup>

Wie die PSM-Definition selbst, unterliegen auch die einzelnen Dimensionen stetigen Anpassungen. So wurden in bisherigen Studien u.a. konzeptionelle Übertragungsschwierigkeiten der politischen Dimension aufgrund der US-Zentrierung der Items wahrgenommen.<sup>40</sup> Für Österreich fanden Meyer und Hammerschmid heraus, dass Werte wie Objektivität, Unabhängigkeit und politische Neutralität wesentlich stärker die politische Einstellung der Beschäftigten des öffentlichen Sektors als in der USA prägen.<sup>41</sup> Bei der Dimension Gemeinwohlinteresse argumentieren einige Autoren<sup>42</sup>, dass die persönliche Bereitschaft der Verfolgung öffentlicher Werte nicht genug einfließt; bei der Dimension Soziales Mitgefühl wird beispielsweise kritisiert, dass die Items nicht immer nur affektive Motive repräsentieren.<sup>43</sup>

Ausgehend von den Schwierigkeiten in den einzelnen Dimensionen argumentieren Kim und Vandenabeele, dass eine Weiterentwicklung des Konzeptes der PSM sinnvoll ist.<sup>44</sup> Zudem sollte die Public Service Motivation nicht isoliert betrachtet werden, sondern innerhalb des Rahmens der psychologischen Prozess-theorien der Motivation.<sup>45</sup> Warum eine solche Verknüpfung wichtig ist, beschreibt Wise: „If we look only for evidence to support the existence of public service motives [...] we cannot obtain a picture of the complexity of human behavior in a given organization“.<sup>46</sup> Ungeachtet dieser Kritikpunkte, findet das Konzept der PSM in der Public-Management-Forschung breiten Anklang, so dass Perrys vier Dimensionen und die dazugehörigen Items weiterhin als Standardinstrument in der PSM-Forschung gelten. Dies lässt sich u.a. mit dem noch jungen Forschungsfeld, das einem stetigen Wandel unterliegt, begründen. Da nur ständiges Forschen zum Fortschritt beiträgt, ist es sinnvoller die derzeit vorhandenen Items zu verwenden, um wenigstens ein paar wichtige Ansatzpunkte zur PSM zu bekommen. Daher werden die vier Dimensionen und dazugehörigen

Items nach Perry auch für diese Untersuchung die Basis bilden.

## Überblick Umfragedesign und Gesamtsample

Die meisten Studien zur PSM stützen sich auf die konzeptionelle Ausarbeitung mit den dazugehörigen Dimensionen und der Messmethode nach Perry.<sup>47</sup> Allerdings werden die ursprünglichen 24-Items der vier Dimensionen selten komplett übernommen, sondern häufig verkürzt und an die kulturellen Gegebenheiten angepasst.<sup>48</sup> In der vorliegenden Studie wurden die vier Dimensionen ebenfalls nur anhand von 15 Items gemessen.<sup>49</sup> Das Erhebungsdesign und die Übersetzung mit den dazugehörigen Items ist stark an die Arbeiten von Hammerschmid et al.<sup>50</sup> angelehnt. Um ein umfassendes Bild über die Motivationsgrundlagen der Studierenden zu bekommen, wurden darüber hinaus intrinsische, extrinsische sowie altruistische Motive untersucht. Jeweils mit zwei bis drei Items pro Motivationsform wurde die Bedeutung folgender Merkmale erfasst: Arbeitsplatzsicherheit, hohes Einkommen und gute Aufstiegsmöglichkeiten (extrinsische Motivation), interessante Tätigkeit, selbstständiges Arbeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (intrinsische Motivation), die Möglichkeit anderen helfen zu können und ein für die Gesellschaft nützlicher Beruf (altruistische Motivation). Dadurch können differenziertere Aussagen über die Motivation und Einstellung der Studierenden gegenüber ihrer eigenen Arbeit getroffen werden. Zudem wurden neben verschiedenen

38 Vgl. Perry 1996; Hammerschmid et al. 2009, S. 76.

39 Vgl. Perry 1996; Hammerschmid et al. 2009, S. 76.

40 Vgl. Camilleri 2006; Coursey/Pandey 2007; Kim 2009; Ritz 2011.

41 Vgl. Meyer/Hammerschmid 2006a und 2006b.

42 Vgl. Castaing 2006; Leisink/Steijn 2009; Taylor 2007.

43 Vgl. DeHart-Davis et al. 2006; Moynihan/Pandey 2007; Wright 2008, S. 81.

44 Kim und Vandenabeele 2010.

45 Wright 2007, S. 54.

46 Wise 2004, S. 670.

47 Perry 1996.

48 Vgl. Perry et al. 2010, S. 683.

49 In Tab. 6 sind die einzelnen Items aufgeschlüsselt.

50 Hammerschmid et al. 2009.

personenbezogenen Fragen zwei Fragen gestellt, die sich auf die generellen Einstellungen und Werte gegenüber dem öffentlichen Dienst beziehen. Zusatzinformationen über die spezifische Einstellung der Studierenden werden

durch Fragen, wie die Studierenden leistungsorientierter Bezahlung gegenüber eingestellt sind und eine gezieltere Frage zur politischen Einstellung, vervollständigt. Alle Items wurden mit Hilfe einer sechsstufigen Likertskala (1=stimme vollkommen zu, 6=stimme gar nicht zu) abgefragt.

Die Untersuchung wurde im Februar 2016 mittels einer anonymen Online-Umfrage unter den Bachelorstudierenden der Einstellungsjahrgänge 2013 bis 2015 durchgeführt. Der entsprechende Link der Online-Umfrage wurde über die Internetplattform der Hochschule versendet. Dabei wurden 1046 Personen angeschrieben. Sämtliche Auswertungen im Rahmen dieser Studie beruhen auf einem Gesamtsample von 442 bearbeiteten Datensätzen. Die Rücklaufquote beträgt daraus resultierend 42,26 Prozent. Die personenbezogenen Merkmale der Auswertung (vgl. Tab. 1), wie z.B. das Alter und Geschlecht, sind repräsentativ für die Grundgesamtheit.

Folgende Merkmale sind für die Studierenden charakterisierend:

- Insgesamt haben 76,2 Prozent weibliche und 23,8 Prozent männliche Studierende an der Umfrage teilgenommen. Dies ist durch den insgesamt höheren Frauenanteil an der Hochschule zu begründen.
- Das Alter der Teilnehmer deckt überwiegend die Spanne zwischen 18 bis 25 Jahre (70,8%) ab. Der hohe Anteil junger Menschen ist mit dem Status der Erstausbildung zu erklären. Aufgrund des geringen Altersdurchschnitts lässt sich vermuten, dass hauptberufliche Erfahrungen eher nicht zu verzeichnen sind und dass somit der Großteil der Studierenden demnach noch keine berufliche Sozialisation erfahren hat.

	Mittelwert	S.D.	PM	PI	C	SS
<b>Gesamtwert</b>	2,90	,4765				
<b>Politische Motivation (PM)</b>	3,16	,8671	(,522)			
<b>Gemeinwohlorientierung (PI)</b>	2,59	,6282	,045	(,413)		
<b>Soziales Mitgefühl (C)</b>	2,82	,7373	,139**	,265**	(,698)	
<b>Altruismus/ Uneigennützigkeit (SS)</b>	3,03	,7709	,015	,470**	,404**	(,583)

Tab. 2: Gesamtwert aller Dimensionen, Korrelation und Cronbachs-Alpha Werte  
Mittelwerte auf der Skala von 1 (stimme vollkommen zu) und 6 (stimme gar nicht zu);  
Spearman-Rho: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,  $N = 442$

- Viele Teilnehmer kommen aus den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Berlin/ Brandenburg, Bayern und Niedersachsen/Bremen. Insgesamt weniger ist die Resonanz aus den Neuen Bundesländern.
- Charakterisierend für die homogene Untersuchungsgruppe der Studierenden sind darüber hinaus eine Beschäftigungsdauer im öffentlichen Sektor von  $\frac{1}{2}$  bis  $2\frac{1}{2}$  Jahre (als Studierende der HdBA sind sie auch zeitgleich in einer Arbeitsagentur angestellt – es handelt sich somit um ein duales Studium) sowie das Anstreben eines akademischen Abschlusses.
- Auffallend ist die geringe Anzahl an Studierenden, die einer politischen Partei zugehörig sind (5,6%). Das spricht für eine politische Neutralität der Befragten.
- Ein Ehrenamt üben ca. 20 Prozent der Studierenden nebenbei aus. Durch die Freitextantworten, die angegeben werden konnten, wird das ehrenamtliche Engagement der Studierenden besonders deutlich: Das Engagement drückt sich am häufigsten durch die Kinder- und Jugendbetreuung (inklusive Trainertätigkeiten) und die Flüchtlingshilfe aus. Dies könnte an einer besonders ausgeprägten altruistischen Motivation bei den Studierenden liegen.
- Insgesamt 31,2 Prozent der Studierenden haben mindestens einen Elternteil, der im öffentlichen Dienst tätig ist oder war.

## Darstellung und erste Einordnung der Ergebnisse

Für die Auswertung der Umfrage wurden für jede Dimension der Gesamtwert und die Mittelwerte gebildet sowie die Standardabweichungen berechnet. Bei der Bildung eines Gesamtwertes ist zwar

fraglich, ob die Dimensionen alle miteinander zusammenhängen und sich zu einem Gesamtwert berechnen lassen, da jede Dimension ihre besonderen Aspekte beinhaltet und individuell analysiert werden sollte. Nichtsdestotrotz ist die Bildung des arithmetischen Mittels zur gängigen Methode geworden.<sup>51</sup> Tabelle 2 zeigt die deskriptive Statistik, Korrelationen und Cronbachs Alpha-Werte über den PSM-Gesamtwert sowie die Mittelwerte der vier Dimensionen. Für die Aggregation zu einem Gesamtwert wurden die zum Teil invers gestellten Items entsprechend umgekehrt.

Die Korrelationen der Dimensionen zeigen in die gleiche signifikant positive Richtung, so dass eine Aggregation zu einem Gesamtwert durchgeführt werden kann. Sowohl der PSM-Gesamtwert als auch die Mittelwerte der Dimensionen befinden sich in einem ausgeprägten Bereich. Die Dimension „Gemeinwohlorientierung“ ist im Vergleich zu den anderen Dimensionen am stärksten akzentuiert. Die Dimension „Politische Motivation“ hingegen am wenigsten nachweisbar. Vor allem die unpolitischen Dimensionen korrelieren signifikant miteinander. Mit der „Politischen Motivation“ korreliert in der vorliegenden Untersuchung lediglich die Dimension „Soziales Mitgefühl“ signifikant. Die Cronbachs Alpha-Werte erreichen nur in der Dimension „Soziales Mitgefühl“ ein annähernd zufriedenstellendes Ergebnis. Alle anderen Dimensionen sind nur durchschnittlich bis gering ausgeprägt. Dies kann als Indiz für Probleme in der konzeptuellen und kulturellen Übertragbarkeit gewertet werden. Insgesamt

<sup>51</sup> Vgl. Hammerschmid et al. 2009, S. 77.

		Gesamtwert	PM	PI	C	SS
<b>EJ 2013</b> (n=155)	<b>MW</b>	3,0	3,15	2,73	2,91	3,23
	<b>S.D.</b>	,49	,93	,60	,71	,77
	<b>PM</b>		(,575)	-,002	,236**	,043
	<b>PI</b>			(,277)	,258**	,523**
	<b>C</b>				(,676)	,461**
<b>EJ 2014</b> (n=81)	<b>SS</b>					(,674)
	<b>MW</b>	2,96	3,19	2,64	2,90	3,12
	<b>S.D.</b>	,44	,77	,64	,77	,69
	<b>PM</b>		(,480)	-,034	,021	,063
	<b>PI</b>			(,474)	,302**	,251*
<b>EJ 2015</b> (n=202)	<b>C</b>				(,713)	,341**
	<b>SS</b>					(,451)
	<b>MW</b>	2,79	3,16	2,44	2,74	2,85
	<b>S.D.</b>	,47	,86	,61	,74	,77
	<b>PM</b>		(,500)	,115	,117	-,008
	<b>PI</b>			(,440)	,220**	,472**
	<b>C</b>				(,706)	,379**
	<b>SS</b>					(,518)

Tab. 3: Ergebnisse der Befragung nach Einstellungsjahrgängen (EJ) unterteilt

Mittelwerte auf der Skala von 1 (stimme vollkommen zu) und 6 (stimme gar nicht zu), Spearman-Rho: \* p &lt; .05\*, \*\*p &lt; .01

		Gesamtwert	PM	PI	C	SS
<b>Geschlecht</b>	<b>Korrelation</b>	-,006	-,185**	,009	,224**	-,009
<b>weiblich</b> (n=337)	<b>Mittelwert</b>	2,90	3,25	2,59	2,72	3,04
	<b>S.D.</b>	,46	,81	,60	,68	,75
<b>männlich</b> (n=105)	<b>Mittelwert</b>	2,90	2,86	2,58	3,13	3,02
	<b>S.D.</b>	,53	,97	,71	,83	,85

Tab. 4: Mittelwertvergleich Geschlecht und PSM

\* p &lt; .05\*, \*\*p &lt; .01, spearman-rho;

kann eine akzentuierte PSM festgestellt werden.

Werden die Dimensionsausprägungen der verschiedenen Jahrgänge separat betrachtet fällt auf, dass für die Studierenden aus den Einstellungsjahrgängen (EJ) 2013 und 2014 sowohl eine geringere PSM-Ausprägung als auch signifikante Unterschiede bei den Dimensionen „Gemeinwohlorientierung“ und „Altruismus“ aufweisen, als für die Studierenden, die im Jahr 2015 das Studium begonnen haben (vgl. Tab. 3). Auffälligkeiten in Bezug auf die Cronbachs Alpha Werte sind allerdings lediglich bei dem EJ 2013 zu beobachten, wohingegen die EJ 2014 und 2015 ähnliche Tendenzen in Hinblick auf die Reabilität der einzelnen Dimensionen vorweisen. Die stärkere Ausprägung beim EJ 2015 kann mehrere Gründe haben. Zum ersten könnte dies bedeuten, dass im Rekrutierungsprozess durch Marketingaktivitäten oder durch das Auswahl-

verfahren mehr Personen, die sich durch eine hohe PSM auszeichnen, bewusst oder zufällig angesprochen und ausgewählt worden sind. Zum Zweiten haben die Studierenden möglicherweise aber auch einfach nur so geantwortet, wie sie denken, dass es von ihnen erwartet wird, um den sozialen Erwartungen und Normen zu entsprechen. Und zum Dritten könnte die Abnahme der PSM mit einer andauernden Beschäftigung zusammenhängen. Das heißt je länger jemand im öffentlichen Sektor beschäftigt ist desto mehr nimmt die PSM ab.

Zahlreiche Studien haben sich mit dem Einfluss verschiedener personenbezogener Merkmale in Bezug auf die PSM auseinandergesetzt.<sup>52</sup> Die Ausprägungen der PSM variieren je nach Kontext und institutionellen Rahmenbedingungen stark. Die Meinungen über den Einfluss des Geschlechts gehen in der Forschung auseinander. Konnten einige Autoren einen Zu-

ammenhang zwischen dem Geschlecht und der PSM nachweisen<sup>53</sup>, haben Moynihan und Pandey solch einen Zusammenhang nicht feststellen können<sup>54</sup>. In der Studie von Hammerschmid et al. wurde bis auf die Dimension „Soziales Mitgefühl“, in welcher die Frauen einen höheren Wert aufweisen, eine höhere PSM bei den männlichen Teilnehmern nachgewiesen. Die Studie von Schaa et al. konnte in Bezug auf das Geschlecht Unterschiede

52 Vgl. Alonso/Lewis 2001; Camilleri 2007; DeHart-Davis et al. 2006; Kim 2005; Steijn 2008; Taylor 2007 und 2008, Hammerschmid et al. 2009; Vogel 2011.

53 Vgl. Bright 2005; Camilleri 2007; DeHart-Davis et al. 2006; Perry 1997; Steijn 2008, Hammerschmid et al. 2009; Schaa et al. 2014.

54 Moynihan und Pandey 2007.

55 Schaa et al. 2014.

56 Schaa et al. 2014.

		Gesamtwert	PM	PI	C	SS
Alter	Korrelation	-,024	-,121*	,045	,034	-,029
Unter 25 Jahre (n=313)	Mittelwert	2,90	3,21	2,57	2,79	3,04
	S.D.	,48	,87	,62	,69	,76
25 – 35 Jahre (n=114)	Mittelwert	2,91	3,07	2,63	2,92	3,02
	S.D.	,49	,83	,67	,86	,82
Ab 35 Jahre (n=15)	Mittelwert	2,76	2,67	2,65	2,69	3,04
	S.D.	,40	,98	,58	,65	,60

Tab. 5: Mittelwertvergleich PSM und Alter

\* p &lt; .05\*, \*\*p &lt; .01, spearman-rho

nen aussagekräftiger als der Gesamtwert ist.

Die Erkenntnisse zwischen der PSM und soziodemographischen Merkmalen lassen sich für die Studierenden der HdBA wie folgt zusammenfassen:

- Das Alter hat einen leichten Einfluss auf die PSM der Studierenden. So

		EJ 2013 (n=155)		EJ 2014 (n=81)		EJ 2015 (n=202)	
		Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.
Das Wort „Politik“ hat für mich einen bitteren Beigeschmack. (invers)	PM1	3,75	1,40	3,60	1,09	3,53	1,29
PolitikerInnen sind mir ziemlich gleichgültig. (invers)	PM2	3,93	1,28	3,88	1,21	4,00	1,25
Das Eingehen von Kompromissen der politischen Entscheidungsfindung sagt mir nicht zu. (invers)	PM3	3,88	1,09	3,96	,97	3,99	1,11
Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig.	PI1	4,15	1,40	4,11	1,29	3,61	1,34
Öffentlich Bedienstete sollten primär gegenüber der Öffentlichkeit und nicht gegenüber ihren Vorgesetzten verantwortlich sein.	PI2	2,69	1,04	2,48	1,07	2,49	1,00
Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben erbringt.	PI3	1,50	,66	1,54	,79	1,34	,52
Ich würde es vorziehen, dass öffentlich Bedienstete das tun, was für die Gemeinschaft das Beste ist, selbst wenn das meinen persönlichen Interessen zuwiderläuft.	PI4	2,60	1,02	2,43	,91	2,33	,96
Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr.	C1	2,39	,98	2,23	1,12	2,05	,90
Für mich gehört es zu den Pflichten einer jeden Staatsbürgerin/eines jeden Staatsbürgers, sich auch um das Wohlergehen der Anderen zu kümmern.	C2	2,52	1,00	2,27	1,01	2,18	,99
Ich habe wenig Mitleid mit jenen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen. (invers)	C3	3,66	1,17	3,47	1,21	3,62	1,23
Ich mache mir um das Wohlergehen mir nicht persönlich bekannter Menschen wenig Gedanken. (invers)	C4	4,18	1,12	4,19	1,04	4,51	1,07
Es gibt nur wenige Sozialprogramme, die ich voll und ganz unterstütze. (invers)	C5	3,54	1,12	3,36	1,22	3,52	1,22
In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.	SS1	3,14	1,11	2,99	1,07	2,67	1,02
Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen.	SS2	3,21	1,00	3,09	,94	2,93	1,11
Ich bin einer der wenigen Menschen, die einen persönlichen Nachteil in Kauf nehmen würden, nur um anderen zu helfen.	SS3	3,34	,85	3,27	,99	2,96	1,10

Tab. 6: Items der einzelnen Dimensionen (Einstellungsjahrgänge separat)

heraus, dass ein höheres Alter in einem positiven Zusammenhang zu der PSM bzw. mit einzelnen Dimensionen steht.<sup>57</sup>

Tabelle 4 zeigt die Erkenntnisse für die vorliegende Studie in Bezug auf den Zusammenhang von Geschlecht und PSM. Es wird deutlich, dass zwischen den Geschlechtern in Hinblick auf den PSM-Gesamtwert keine Unterschiede bestehen, die einzelnen Dimensionen sich hingegen

auffallend unterscheiden. So haben bspw. Frauen eine signifikant höhere Ausprägung der Dimension „Soziales Mitgefühl“ inhärent und ihre männlichen Kommilitonen verfügen über ein höheres „Politisches Interesse“. Dies bestätigt noch einmal gemeinsam mit der Tabelle 5, welche die Unterschiede der PSM zwischen den HdBA-Studierenden in Hinblick auf die verschiedenen Altersgruppen zeigt, dass eine Betrachtung der einzelnen Dimensio-

sind ab einem Alter von über 35 Jahren höhere PSM Ausprägungen nachweisbar. Signifikant sind diese Unterschiede jedoch nur in der Dimension „Politische Motivation“.

57 Vgl. Camilleri 2007; Houston 2000; Perry 1997; Steijn 2008; Hammerschmid et al. 2009; Luft 2012.

Motivationsform	Für mich ist/sind... wichtig	Zustimmung in % <sup>84</sup>	Mittelwert	S.D.	Gesamtwert	PM	PI	C	SS
extrinsisch	ein sicherer Arbeitsplatz	95,6	1,29	,59	-,058	-,105*	-,010	-,004	-,017
intrinsisch	die Vereinbarkeit von Beruf und Familie	89	1,53	,87	-,028	-,178**	,052	,034	,024
intrinsisch	eine interessante Tätigkeit	87,4	1,59	,78	,257**	-,012	,152**	,301**	,221**
altruistisch	Beruf, bei dem man anderen helfen kann	78,5	1,82	,89	,398**	-,034	,315**	,386**	,442**
intrinsisch	eine Tätigkeit, bei der man selbstständig arbeiten	70,7	2,13	,94	-,160**	,007	,126**	,133**	,166**
altruistisch	ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist	70,1	2,07	,94	,435**	,064	,373**	,327**	,406**
extrinsisch	gute Aufstiegsmöglichkeiten	68	2,16	1,0	,045	,057	,064	-,017	,038
extrinsisch	ein hohes Einkommen	62,9	2,28	,90	-,197**	-,234**	-,081	-,089	,110*
extrinsisch	leistungsorientierte Vergütung	40,3	3,13	1,74	-,069	-,076	-,011	-,076	-,013

Tab. 7: Items der Motivationsformen und die Korrelation zur PSM

Mittelwerte auf der Skala von 1 (sehr wichtig) und 6 (gar nicht wichtig); \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , spearman-rho;  $n=434 - 437$ , je nach Variable

- Die Tatsache, dass die meisten Studierenden keine berufliche Sozialisation im öffentlichen Dienst durchlaufen haben, spricht dafür, dass die PSM kein Resultat einer beruflichen Sozialisation ist.
- Die Ausübung eines Ehrenamts steht in einem signifikant positiven Verhältnis zum Gesamtwert (,286\*\*) und zu den vier Dimensionen der PSM (PM: ,109\*, PI: ,341\*\*, C: ,119\*, SS: ,224\*\*). Auch die politische Parteizugehörigkeit korreliert signifikant positiv mit dem PSM-Gesamtwert (,147\*\*) sowie der politischen Dimension (,214\*\*) und der Gemeinwohlorientierung (,105\*).
- In der vorliegenden Untersuchung kann kein direkter Zusammenhang zwischen einem Elternteil im öffentlichen Dienst und der PSM-Ausprägung festgestellt werden. Die Prägung und Erziehung des Elternhauses der Studierenden hat demnach keinen Einfluss auf eine besondere PSM. Allerdings könnten die Eltern ihre Kinder bei der Entscheidung für eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst bestärkt haben und demnach doch ein Zusammenhang zu den Eltern bestehen.

Um ein differenziertes Bild über die einzelnen Dimensionen zu erlangen, werden die Items im Folgenden in Tabelle 6 separat aufgeführt. Die Items der „Politischen Motivation“ sind im Vergleich zu den anderen Dimensionen am geringsten nachweisbar. Es lässt sich festhalten, dass die Studierenden kein besonders ausge-

prägtes politisches Interesse zu haben scheinen. Auch die gestellte Zusatzfrage, dass im beruflichen Umfeld die Identifikation einer/s öffentlich Bediensteten mit einer politischen Partei nicht erkennbar sein sollte, erfährt von über 70 Prozent der Studierenden Zustimmung und könnte diese Annahme stützen. Insgesamt bestätigen die Daten gemeinsam mit der geringen politischen Parteizugehörigkeit der Studierenden die Erkenntnis aus Österreich, dass Werte wie Objektivität, Unabhängigkeit und politische Neutralität wesentlich stärker die politische Einstellung der Beschäftigten des öffentlichen Sektors als die Parteizugehörigkeit oder politisches Interesse repräsentieren.<sup>58</sup>

Die Dimension der „Gemeinwohlorientierung“ fällt mit besonders hohen Ausprägungswerten der einzelnen Items auf. Diese Tendenz wird durch die im Vergleich zu den anderen Items geringe Standardabweichung bestätigt. Insgesamt stützt dies die Annahme, dass Mitarbeiter mit einer hohen PSM an dem Aspekt, der Gesellschaft dienen zu dürfen, interessiert sind.<sup>59</sup> In der Dimension des „Sozialen Mitgefühls“ fällt besonders das Item, sich um das Wohlergehen der Anderen zu kümmern, mit einer stärkeren Ausprägung auf. Das ist nicht besonders verwunderlich, da persönliche Betroffenheit, wenn Menschen in Not sind und anderen zu helfen, traditionell Motive für Personen eines sozialen Berufs sind.<sup>60</sup> Die Dimension „Uneigennützigkeit/Altruismus“ zeichnet sich durch geringere Ausprägungswerte

aus, befindet sich aber nichtsdestotrotz in einem akzentuierten Bereich. Insgesamt lässt sich daher vermuten, dass Gemeinwohlorientierung und soziales Mitgefühl nur vollumfänglich zur Geltung kommen, wenn die eigene Person dabei keinen Nachteil erfährt. Für das Personalmanagement ist die Untersuchung von extrinsischer und intrinsischer bzw. altruistischer Motivation der Mitarbeiter von besonderer Bedeutung, um gezielte Motivationsanreize einzusetzen. Tabelle 7 illustriert die Bedeutsamkeit der einzelnen Motivationsformen in Bezug auf die PSM.

Bis auf die Bedeutung des sicheren Arbeitsplatzes zeigt sich, dass die Motive der Studierenden gegenüber der eigenen beruflichen Tätigkeit eindeutig bei den intrinsischen und altruistischen Faktoren liegen. Die wichtigsten Evidenzen sind:

- Insgesamt zeigt sich, dass die intrinsischen sowie altruistischen Motivationsformen in einem signifikant positiven Verhältnis zur PSM stehen.
- Arbeitsplatzsicherheit ist den Studierenden für ihre berufliche Tätigkeit am bedeutsamsten. Lediglich mit der politischen Dimension beeinflusst sich dieser Aspekt signifikant negativ. Ansonsten übt die Arbeitsplatzsicherheit allerdings keinen Einfluss auf die PSM aus.

<sup>58</sup> Vgl. Meyer/Hammerschmid 2006a und 2006b.

<sup>59</sup> Vgl. Perry/Wise 1990; Crewson 1997; Houston 2000.



		Mittelwert	S.D.	PM	PI	C	SS
Studierende der HdBA (2016) n= 442	Gesamtwert	2,90	,48	(,522)			
	PM	3,16	,87				
	PI	2,59	,63	,045	(,413)		
	C	2,82	,74	139**	,265**	(,698)	
	SS	3,03	,77	,015	,470**	404**	(,583)
Hammerschmid et al. (2009) n=3236- 3270	Gesamtwert	3,29	,61	(,566)			
	PM	3,79	1,0				
	PI	2,70	,76	,010	(,455)		
	C	3,23	,93	,295**	,284**	(,756)	
	SS	3,44	,94	,073**	,415**	,377**	(,612)
Schaa et al. (2014) n=444	Gesamtwert	2,87	,48	(,608)			
	PM	3,22	,78				
	PI	2,75	,62	,250**	(,421)		
	C	2,69	,69	,230**	,349**	(,740)	
	SS	2,80	,66	,179**	,430**	,518**	(,709)
Luft (2012) n=1.432 - 1.437	Gesamtwert	2,87	,49	(,294)			
	PM	3,63	,65				
	PI	2,20	,66	,205**	(,519)		
	C	3,06	,75	,186**	,293**	(,700)	
	SS	2,61	,79	,137**	,465**	,441**	(,735)

Tab. 8: Gegenüberstellung der PSM Ausprägungen und Korrelationen

Mittelwerte auf der Skala von 1 (stimme vollkommen zu) und 6 (stimme gar nicht zu)

Spearman-Rho: \* p &lt; .05\*, \*\*p &lt; .01, Cronbachs Alpha Wert in Klammern

- Ähnliche Tendenzen weist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/ Freizeit auf. Der Zustimmungswert liegt bei 89 Prozent und hat ebenfalls nur in der Dimension der „Politischen Motivation“ eine negative Korrelation zur PSM.
- Ebenfalls von hoher Relevanz sind die altruistischen Faktoren: 78,5 Prozent der Studierenden haben angegeben, dass es ihnen sehr bzw. weitgehend wichtig ist, dass sie einen Beruf haben, bei dem sie anderen helfen können. Einen Beruf auszuüben, der für die Gesellschaft als nützlich erachtet wird, ist für 70,1 Prozent der Befragten von Bedeutung. Der Aspekt der Selbstständigkeit bei der Aufgabenerledigung erfährt genauso viel Zuspruch.
- Gute Aufstiegsmöglichkeiten sind für 68 Prozent ein bedeutsames Merkmal. Am wenigsten wichtig scheint ein hohes Einkommen zu sein. Nur der extrinsische Faktor des hohen Einkommens korreliert negativ mit dem PSM-Gesamtwert und der politischen Dimension.

len der Welt vor, so z.B. aus Australien<sup>61</sup>, Belgien<sup>62</sup>, Italien<sup>63</sup>, Malta<sup>64</sup>, Südkorea<sup>65</sup>, Niederlande<sup>66</sup>, Frankreich<sup>67</sup>, Schweiz<sup>68</sup> und dem US-amerikanischen Raum<sup>69</sup>. Allerdings wurde das ursprünglich für den angelsächsischen Raum entwickelte Konstrukt oftmals in abgeänderter Form angewendet. Nicht nur die verschiedenen Operationalisierungen, sondern besonders das unterschiedliche Verständnis von Staat und Kultur erschweren die Übertragung in andere soziodemographische Kontexte. Damit es keine Schwierigkeiten beim Vergleich in Bezug auf kulturelle Unterschiede gibt, werden für den Vergleich drei deutschsprachige Untersuchungen herangezogen. Zum Ersten wird die Studie von Hammerschmid et al. bei Mitarbeitern der Stadt Wien verglichen.<sup>70</sup> Die Studie nutzt die gleiche Operationalisierung in Hinblick auf die Anzahl und Übersetzung der

Items. Zum Zweiten wird die Studie von Schaa et al. an mehreren Hochschulen für öffentliche Verwaltung in Deutschland herangezogen. Diese Studie untersuchte ebenfalls Studierenden und erleichtert somit die Vergleichbarkeit in Hinblick auf eine relativ homogene Untersuchungsgruppe. Die genutzten Items ähneln sich mit der vorliegenden Studie. Schaa et al. haben bereits zwei Untersuchungen der PSM an Hochschulen der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Für den Vergleich werden die Daten aus der zweiten Studie aus dem Jahr 2012 genutzt.<sup>71</sup> In dieser Studie wurde eine leicht angepasste Operationalisierung verwendet. Die veränderten Items mit den dazugehörigen Dimensionen zeichnen sich durch höhere Cronbachs Alpha Werte aus. Die dritte Studie ist die Mitarbeiterbefragung von Luft in der hessischen Verwaltung.<sup>72</sup> Die

## Einordnung der Ergebnisse in den deutschsprachigen Kontext

Basierend auf Perrys Dimensionen und Items wurde die PSM inzwischen weltweit gemessen. Evidenzen liegen aus allen Tei-

60 Vgl. Schaa et al. 2014, S. 144.

61 Taylor 2007.

62 Vandenabeele 2008a.

63 Cerase/Farinella 2009.

64 Camilleri 2006.

65 Kim 2009.

66 Leisink/Steijn 2009.

67 Castaño 2006.

68 Ritz 2009.

69 Brewer et al. 2000; Moynihan/Pandey 2007; Alonso/Lewis 2001.

70 Hammerschmid et al. 2009.

71 Die erste Studie aus dem Jahr 2011 attestiert eine leicht stärker ausgeprägte PSM der Studierenden

72 Luft 2012.

		Arbeitsplatzsicherheit	gute Aufstiegsmöglichkeiten	hohes Einkommen	interessante Tätigkeit	Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann	Beruf, bei dem man anderen helfen kann	ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist
Studierende der HdBA (2016) n = 434 - 437	Mittelwert	1,3	2,2	2,3	1,6	2,1	1,8	2,1
	S.D.	,6	1,0	,9	,8	,9	,9	,9
	Zustimmung (%)	96	68	63	87	71	79	70
Hammerschmid et al. (2009) Hauptsample + Nebensample n = 3057 - 3120	Mittelwert	1,4	2,2	2,1	1,3	1,3	2,1	2,1
	S.D.	,7	1,1	1,0	,6	,6	1,1	1,1
	Zustimmung (%)	88	67	69	95	95	64	71
Schaa et al. (2014) n = 439 - 444	Mittelwert	1,3	2,2	2,4	1,4	1,8	2,1	2,2
	S.D.	,6	,9	,8	,6	,8	,9	,9
	Zustimmung (%)	97	68	56	96	81	70	70
Luft (2012) n = 1.425 - 1.431	Mittelwert	1,4	2,3	2,4	1,4	1,4	2,5	2,2
	S.D.	,7	1,0	,9	,6	,6	1,1	1,0
	Zustimmung (%)	93	64	54	96	94	58	70

Tab. 9: Gegenüberstellung der einzelnen Items zu den trad. Motivationsformen (Eigene Berechnung (angelehnt an Hammerschmid et al. 2008): (prozentualer Anteil von n (Hauptsample) x Mittelwert Hauptsample) + (prozentualer Anteil von n (Nebensample) x Mittelwert Nebensample)).

\*Zustimmung bedeutet entweder „weitgehend wichtig“ oder „sehr wichtig“ (von 1 = sehr wichtig bis 6 = gar nicht wichtig“)

Items ähneln denen der vorliegenden Studie, d.h. sie wurden entweder kongruent verwendet, umformuliert oder zusätzlich generiert.

Tabelle 8 gibt einen ersten Überblick über die Werte der einzelnen Studien. Es wird deutlich, dass eine akzentuierte PSM bei allen vier Untersuchungsgruppen festgestellt werden kann. Auffallend ist, dass die PSM bei Studierenden des öffentlichen Dienstes der HdBA und den getesteten Hochschulen von Schaa et al. insgesamt stärker ausgeprägt ist als bei den beiden heterogenen Beschäftigtengruppen von Hammerschmid et al. und Luft.

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Dimensionen sind in allen vier Studien gleichgerichtet: Das Interesse am Gemeinwohl ist am stärksten nachweisbar und stärkt die Annahme über einem spezifischen Ethos von Mitarbeitern der deutschsprachigen Verwaltungskultur. Insgesamt korrelieren die unpolitischen Dimensionen in allen Studien signifikant positiv miteinander. In der Dimension „Politische Motivation“ und „Soziales Mitgefühl“ lässt sich, bis auf die Evidenzen von Hammerschmid et al., ebenfalls ein leicht signifikanter Zusammenhang feststellen. Im Vergleich zu anderen in-

ternationalen Studien scheint die „Politische Motivation“ in den insgesamt eher gering, wohingegen die Dimension „Gemeinwohlorientierung“ vergleichsweise stark ausgeprägt ist. Die geringeren Ausprägungswerte der politischen Dimension in den Studien von Hammerschmid et al. und Luft fallen dennoch auf. Weshalb die Dimension bei den beiden Mitarbeitergruppen im Vergleich zu den beiden Studierendengruppen geringer ausgeprägt ist, lässt sich nur vermuten. Möglicherweise werden in den Studiengängen tagespolitische Themen aufgegriffen, so dass dadurch eine höhere Affinität zum politischen Geschehen generiert wird. Auch der Schulabschluss und der akademische Ausbildungsgrad der Studierenden könnte ein Garant für ein höheres politisches Interesse sein. Diese Erkenntnis wird durch die Ergebnisse von Vogel, der Studierende und Alumni untersuchte und ebenfalls eine vergleichsweise hohe „Politische Motivation“ feststellen konnte, gestützt.<sup>73</sup>

Schaa et al. und die vorliegende Studie decken durch die homogene Untersuchungsgruppe zwei Parallelen auf: Öffentlich Beschäftigte jüngeren Alters und geringer Beschäftigungsdauer zeichnen sich durch eine akzentuierte PSM-Ausprägung aus. Der Aspekt, dass die PSM

der Studierenden an den Hochschulen des öffentlichen Dienstes in Deutschland stärker nachweisbar ist lässt die Annahme zu, dass die PSM zu Beginn des Berufslebens vorhanden und nicht Resultat einer beruflichen Sozialisation ist. Es sind demnach besonders junge Menschen zu Beginn ihres Berufslebens mit einem hohen Ausbildungsgrad, die sich durch eine hohe PSM auszeichnen. Andere Autoren bestätigen die Annahme, dass ein hoher Ausbildungsgrad mit einer höheren PSM einhergeht.<sup>74</sup> Darauf aufbauend kann argumentiert werden, dass diese jungen Menschen, die eine hohe PSM besitzen, sich im Berufsauswahlprozess gezielt eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor suchen.

In der Dimension der „Gemeinwohlorientierung“ haben alle Vergleichsstudien keine zufriedenstellenden Cronbachs Alpha Werte inhärent. Es hat sich zudem gezeigt, dass der Cronbachs Alpha Wert der politischen Dimension in allen Studi-

73 Vogel 2011.

74 Vgl. Perry 1997; Bright 2005; Steijn 2008; Hammerschmid et al. 2009.

75 Hammerschmid et al. (2009) haben dieses Item im Nachhinein ebenfalls entfernt.

en sehr niedrig ist. In der Studie von Luft (2012) ist er am geringsten – hier wurde das Item „Das ethisch korrekte Verhalten von öffentlichen EntscheidungsträgerInnen ist genauso wichtig wie deren fachliche Kompetenz“ in der politischen Dimension beibehalten, wohingegen in der vorliegenden Studie dieses Item abgefragt, aber im Nachhinein entfernt wurde. Dadurch hat sich der Cronbachs Alpha Wert deutlich verbessert (von ,349 auf ,522).<sup>75</sup> All dies spricht insgesamt für die bereits bekannten konzeptionellen Übersetzungs- und Übertragungsschwierigkeiten des Fragebogens in andere soziodemographische Kontexte.<sup>76</sup> Die anderen Dimensionen (Soziales Mitgefühl & Altruismus) sind insgesamt betrachtet als zuverlässiger zu werten, da sie in den Vergleichsstudien Cronbachs-Alpha Werte von über 0,7

denabeele et al. fanden heraus, dass in Europa der öffentliche Sektor besonders attraktiv für Mitarbeiter aufgrund der Erhaltung einer hohen Lebensqualität ist.<sup>77</sup> Der öffentliche Sektor bietet dabei ein hohes Maß an Flexibilisierung in Bezug auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Freizeit und Möglichkeiten der individuellen Weiterentwicklung.<sup>78</sup> Diese Erkenntnisse können bestätigt werden, scheinen aber nicht die primären Beweggründe der Beschäftigten im deutschsprachigen Raum zu sein.

### Fazit und Ausblick

Die Studierenden der HdBA zeichnen sich durch eine ausgeprägte PSM aus, alle Dimensionen befinden sich in einem akzentuierten Bereich. Wie zu erwarten, ist die

lität wird empfohlen, für weiterführende Studien eine angepasste Operationalisierung zu verwenden.

Die vorliegenden Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass die Studierenden bereits vor Beginn des Studiums und somit auch zu Beginn ihres Berufslebens eine akzentuierte PSM immanent haben. Der Entschluss und damit die Berufswahl, für oder gegen eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor, hängt von weiteren Faktoren wie bspw. der intrinsischen Motivation ab, die in der vorliegenden Untersuchung identifiziert wurden. Eine hohe Gemeinwohlorientierung, eine geringere politische Motivation sowie die Bedeutsamkeit der Arbeitsplatzsicherheit und einer interessanten Tätigkeit scheinen dabei in Übereinstimmung zu anderen deutschsprachigen Studien charakterisierend für die Einstellungen und Werte öffentlich Beschäftigter zu sein. Ob die Arbeitsplatzsicherheit dabei nur gefühlt oder tatsächlich vorhanden ist, und ob es überhaupt einen Unterschied machen würde, wäre interessant in zukünftigen Untersuchungen zu beantworten.

## **»Die vorliegenden Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass die Studierenden bereits vor Beginn des Studiums und somit auch zu Beginn ihres Berufslebens eine akzentuierte PSM immanent haben.«**

annehmen. Lediglich die vorliegende Studie fällt mit ihren geringeren Cronbachs-Alpha Werten in den beiden Dimensionen auf. Dies scheint allerdings vernachlässigt werden zu können, da die anderen Studien sehr ähnliche Items nutzten und die Reliabilität höher ist. In den Studien von Hammerschmid, Luft und Schaa et al. lassen sich ähnliche Tendenzen in Bezug auf die Bedeutsamkeit der traditionellen Motivationsformen feststellen. Tabelle 9 zeigt eine Gegenüberstellung in Bezug auf die einzelnen Merkmalsausprägungen. Demnach ist für die Befragten ein sicherer Arbeitsplatz, eine interessante Tätigkeit sowie eine Tätigkeit, bei der man selbstständig arbeiten kann, besonders wichtig. Weniger wichtig ist ein hohes Einkommen. Die aufgeführten Merkmale scheinen besonders charakterisierend für den öffentlichen Sektor im deutschsprachigen Raum zu sein. Van Raaij et al. und Van

Dimension der „Gemeinwohlorientierung“ am stärksten und die „Politische Motivation“ am geringsten nachweisbar. Vor allem die unpolitischen Dimensionen korrelieren signifikant miteinander. Dies bestätigt die Erkenntnisse anderer deutschsprachiger Untersuchungen, bei denen ebenfalls die drei „nicht-politischen“ Dimensionen miteinander korrelieren.<sup>79</sup> Die vorliegende Studie zeigt ebenfalls, dass verschiedene personenbezogene Variablen, wie z.B. das Geschlecht, Einfluss auf die einzelnen Dimensionen der PSM nehmen. Es hat sich erwiesen, dass die gleiche Operationalisierung wie die Studie von Hammerschmid et al. die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erleichtert. Die Problematik der schlechten Cronbachs Alpha Werte, besonders in der politischen Dimension, konnte auch in der vorliegenden Studie bestätigt werden. Durch die nicht zufriedenstellende Reabi-

Aus der Erkenntnis, dass die Studierenden an der HdBA und an den untersuchten Hochschulen durch Schaa et al. eine besonders ausgeprägte PSM besitzen, kann die Annahme generiert werden, dass die Studierendenrekrutierung an den untersuchten Hochschulen gelingt. Nichtsdestotrotz kann sich im Sinne einer stetigen Verbesserung damit auseinandergesetzt werden, wie die gewünschte Bewerbergruppe mit vorhandenen Marketingaktivitäten angesprochen wird und für sich gewonnen werden kann. In den Marketingaktivitäten sollten Elemente der PSM (z.B. der politische Bezug oder der Beitrag zum Gemeinwohl) im besonderen Maße hervorgehoben werden, da ansonsten die Gefahr einer „Negativaus-

<sup>76</sup> Vgl. Hammerschmid et al. 2009, S.79.

<sup>77</sup> Van Raaij et al. 2002; Vandenabeele et al. 2004.

<sup>78</sup> Vgl. Perry/Hondeghem 2008a, S. 3.

<sup>79</sup> Vgl. Hammerschmid et al. 2009; Schaa et al. 2014.

<sup>80</sup> Vgl. Forest 2008.

wahl“ der Bewerber („adverse selection“) gegeben ist.<sup>80</sup> Der öffentliche Dienst hat ein Interesse an Menschen, die sich z.B. durch ein besonderes „Gemeinwohlinteresse“ auszeichnen, da dies eine Motivation aus der Sache heraus mit sich bringt und zu einer höheren Arbeitsmotivation führen würde. Die Bewerber auszuwählen, die über eine ausgeprägte PSM verfügen, bringt langfristig gesehen Vorteile mit sich: z.B. kann dadurch die Fluktuationsrate sinken, eine höhere Arbeitszufriedenheit entstehen und das Commitment gegenüber der Organisation erhöht werden.

Die Untersuchung der intrinsischen, altruistischen und extrinsischen Faktoren verdeutlicht, dass die Studierenden grundsätzlich deutlich stärker durch intrinsische

gungseffekt der intrinsischen Motivation bzw. der PSM durch extrinsische Anreize stattgefunden haben könnte. Denn die HdBA-Studierenden sind während des Studiums mit mehreren extrinsischen Anreizen konfrontiert (z.B. Übernahme-garantie, hohes Einkommen und gute Rahmenbedingungen). Diese extrinsische Motivation verhindert zwar Unzufriedenheit während des Studiums, führt aber zu keiner zusätzlichen Motivation. Die intrinsische Motivation steigt bei selbstständigen Arbeitssituationen an und führt zu positiven Einstellungswerten und verhaltensbezogenen Ergebnissen. Ansatzpunkte zur Erhaltung bzw. Erhöhung der intrinsischen Motivation und der PSM sollten deshalb in der konkreten Ausgestaltung während des Studiums und in den Pra-

Qualität der PSM als alternatives Konzept zu rational-utilitaristischen Konzepten der Motivation“.<sup>82</sup>

Die Frage, die nicht abschließend beantwortet werden kann, ist, warum die PSM bei den älteren Einstellungsjahrgängen geringer ausgeprägt ist. Ein Erklärungsgrund könnte sein, dass die Studierenden des jüngsten Einstellungsjahrganges möglicherweise ihre Antworten so gewählt haben, wie es von ihnen erwartet wird, um den sozialen Werten und Normen gerecht zu werden.<sup>83</sup> Die zweite Annahme ist, dass Bewerber mit einer höheren PSM durch den Rekrutierungsprozess der Bundesagentur für Arbeit angesprochen und ausgewählt worden sind. Das heißt Personalmarketing sollte sich stärker auf die Inhalte der Arbeit konzentrieren als auf externe Anreize wie ein Gehalt während des Studiums. Generell sollte dieser Aspekt Gegenstand weiterführender Forschungen sein. Dabei kann untersucht werden, ob sich in den letzten drei Jahren, Änderungen bei der Bundesagentur für Arbeit in Bezug auf den Prozess der Bewerberauswahl ergeben haben. Interessant für weiterführende Untersuchungen ist in diesem Zusammenhang auch, wie sich die PSM im Laufe des Studiums der Studierenden und im Laufe des Berufslebens verändert. Untersucht werden könnte, ob ein „crowding out effect“ bzw. der „corruption effect of extrinsic motivation“ als Ursache der PSM-Abnahme bei den älteren Einstellungsjahrgängen als Begründung herangezogen werden kann. Besonders die Untersuchung der Jahrgänge 2014 und 2015 zu einem späteren Zeitpunkt könnte interessante Rückschlüsse zu der Entwicklung der PSM zulassen.

## **»Insgesamt attestierten die Ergebnisse, dass die Motivationsformen sich gegenseitig positiv beeinflussen. Einzig die Dimension der ‚Politischen Motivation‘ fällt aus dem Schema heraus, hier sind signifikant negative Zusammenhänge zu den extrinsischen Motivationsformen erkennbar.«**

und altruistische Faktoren motiviert sind (bis auf die Ausprägung des extrinsischen Faktors Arbeitsplatzsicherheit). Auch die konzeptionellen Überschneidungen der untersuchten Motivationsformen wurden durch die signifikanten Korrelationsberechnungen bestätigt. Zudem stellte sich heraus, dass der Einsatz von leistungsorientierter Vergütung von nicht einmal der Hälfte der Befragten (40,3%) befürwortet wird. Dies bekräftigt die Evidenz von Hammerschmid et al., dass Mitarbeiter mit einer hohen PSM-Motivation monetären Anreizen kritischer gegenüberstehen und diese als weniger wichtig empfinden. Öffentlich Bedienstete mit hoher PSM sind demnach vielmehr an dem Aspekt, der Gesellschaft dienen zu dürfen, interessiert.<sup>81</sup> Diese Erkenntnis liefert gemeinsam mit der Erkenntnis, dass die PSM bei den länger beschäftigten Studierenden geringer ausgeprägt ist, die Annahme, dass ein „crowding out effect“ bzw. ein Verdrän-

xistimern ermöglicht werden. Die Herausforderung besteht darin, intrinsische Anreize zu fokussieren, damit die PSM im Laufe des Studiums erhalten bleibt oder sogar gesteigert werden kann. Interessante und herausfordernde Arbeitsinhalte (z.B. mit gesellschaftlichem Nutzen) können einen Beitrag dazu leisten. Insgesamt attestierten die Ergebnisse, dass die Motivationsformen sich gegenseitig positiv beeinflussen. Einzig die Dimension der „Politischen Motivation“ fällt aus dem Schema heraus, denn hier sind signifikant negative Zusammenhänge zu den extrinsischen Motivationsformen erkennbar. Dennoch bestätigen die Erkenntnisse „die

81 Vgl. Perry/Wise 1990; Crewson 1997; Houston 2000.

82 Hammerschmid et al. 2009, S. 82.

83 Vgl. Schaa et al. 2014, S. 144.

84 Zustimmung in % beinhaltet den prozentualen Anteil derer, die eine 5 (weitgehend wichtig) oder 6 (sehr wichtig) angekreuzt haben.

## Literatur

- Alonso, P./Lewis, G. B., 2001: Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, Vol. 31 (4), S.363-380.
- Bright, L., 2005: Public Employees With High Levels of Public Service Motivation - Who Are They, Where Are They, and What do They Want?, in: *Review of Public Personnel Review*, 25: S.138-154.
- Bright, L., 2008: Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?, in: *The American Review of Public Administration*, 38, S.149-166.
- Brewer, G. A./Selden, S. C., 1998: Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): S.413-440.
- Brewer, G. A./Selden, S. C., 2000: Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (4): S.685-711.
- Brewer, G. A./ Selden, S.C./ Facer R. L., 2000: Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, Vol. 60 (3), S.254-264.
- Camilleri, E., 2006: Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public policy and administration*, 21(1), S.63-83.
- Camilleri, E., 2007: Antecedents affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*, 36(3): S.356-377.
- Castaing, S., 2006: The effects of psychological contract fulfillment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. *Public Policy and Administration* 21: S.84-98.
- Cerese, F. P./Farinella, D., 2006: Exploration in public service motivation: The case of the Italian revenue service. Paper presented at the annual European Group of Public Administration Conference 2006, Milan.
- Cerese, F. P./Farinella, D., 2009: Public service motivation: How does it relate to management reforms and changes in the working situation of public organisations: A case study of the Italian Revenue Agency. *Public Policy and Administration* 24 (3): S.281-308.
- Coursey, D./Pandey, S., 2007: Public service motivation measurement: testing an abridged version of Perry's proposed measurement scale. *Administration and society*, 39 (5): S.547-568.
- Crewson, P. E., 1997: Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): S.499-518.
- Deci, E. L., 1975: *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press.
- Deci, E.L./Koestner, R./Ryan, R.M., 1999: A Meta-Analytic Review of Experiments examining the Effects of extrinsic rewards on intrinsic Motivation, in: *Psychological Bulletin*, 125, S.627-668.
- DeHart-Davis, L./Marlowe, J./Pandey, S. K., 2006: Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 66(6): S.873-887.
- Forest, V., 2008: Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service. In: *International Review of Administrative Sciences* 74, S.325-339.
- Frank, S. A./Lewis, G. B., 2004: Government Employees. Working Hard or Hardly Working?, in: *The American Review of Public Administration*, 34, S.36-51.
- Frederickson, H. G., 1997: *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frey, B. S., 1997: Markt und Motivation: Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen, Verlag Vahlen, München.
- Frey, B. S./Jegen, R., 2001: Motivation Crowding Theory, in: *Journal of Economic Surveys*, 15, S.589-611.
- Frey, B. S./Osterloh, M. (Hrsg.), 2002: *Motivation – A Dual-Edged Factor of Production. Successful Management by Motivation*. In: B.S. Frey and M. Osterloh (Hrsg.): *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Berlin: Springer, S.3-26.
- Georgellis, Y./Iossa, E./Tabvuma, V., 2011: Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): 473-493.
- Grant, A. M., 2008: Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): S.48-58.
- Grant, A. M., 2008: Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service, in: *International Public Management Journal*, 11, S.48-66.
- Hammerschmid, G./Meyer, R. E./Egger-Peitler, I., 2008: Public Service Motivation, Besonderheiten der Motivation und daraus resultierende Möglichkeiten der Anreizgestaltung – Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in der Stadt Wien, Studie des Instituts für Public Management, Wirtschaftsuniversität Wien.
- 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. *der moderne staat*, 2(1): S.73-92.
- Herzberg, F. /Mausner, B. /Snyderman, B. B., 1959: *The motivation to work*. New York: Wiley and Sons.
- Horton, S., 2008: History and Persistence of an Idea and an Ideal, in: *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Perry, J. L. / Hondeghem, A. (Hrsg.) (2008): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford (GB).
- Horton, S./Hondeghem, A., 2006: Editorial: Public service motivation and commitment, in: *Public Policy and Administration*, 21, S.1-12.
- Houston, D. J., 2000: Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): S.713-728.
- Houston, D.J., 2009: Motivating knights or knaves? Moving beyond performance-related pay for the public sector, in: *the premier journal of public administration*, 69(1): S.43-57.
- Kim, S., 2005: Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): S.245-261.
- Kim, S./ Vandenabeele, W., 2010: A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70 (5): S.701-709.
- Kim, S., 2012: Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 72, S.830-840.
- Kim, S., 2009: Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19: S.839-51.
- Kim, S./Vandenabeele, W., 2010: A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70 (5): S.701-709.
- Kim, S./Vandenabeele, W./Wright, B. E./ Andersen, L. B./Cerese, F./Christensen, R. K./ Desmarais, C/ De Vivo, P., 2012: Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): S.79-102.
- Knoke, D./Wright-Isak, C., 1982: Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(1): S.209-254.
- Leisink, P./ Steijn, B., 2009: Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75: S.35-52.
- Luft, A., 2012: Was motiviert Beschäftigte und Beamte des öffentlichen Dienstes in Hessen? – Eine Analyse anhand der Public Service Motivation (PSM). Masterarbeit im Studiengang Public Management, Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung.
- Meyer, R. E./Hammerschmid, G., 2006a: Changing Institutional Logics and Executive Identities. *American Behavioral Scientist*, 49(7): S.1000-1014.
- Meyer, R. E./Hammerschmid, G., 2006b: Public Management Reform: An Identity Project. *Public Policy and Administration*, 21(1): S.99-115.
- Moynihan, D. P./Pandey, S. K., 2007: The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1): S.40-53.
- Naff, K. C./Crum, J., 1999: Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(3): S.5-16.
- Nijaki, N., 2011: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich – Eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes. In: *Schriftenreihe für Public Management und Nonprofit Management Band 9*, Potsdam: Universitätsverlag.
- Norris, P., 2003: Is there still a Public Service Ethos? Work, values, experience, and job satisfaction among government workers, in:

Donahue, J. D./Nye, J. S. (Hrsg.): For the people: can we fix the public service?, Washington D.C.: Brookings Institutions Press, S.72-89.

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

Perry, J. L., 1997: Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): S.181-197.

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

Perry, J. L./Hondegheem, A. (Hrsg.), 2008a: *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford (GB).

Perry, J. L./Hondegheem, A. 2008b: Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation, in: *International Public Management Journal*, 11, S.3-12.

Perry, J.L./Hondegheem, A., 2008c. 'Directions for Future Theory and Research', in J.L. Perry and A. Hondegheem (eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, S.294-313.

Perry, J. L./Hondegheem, A./Wise, L. R., 2010: Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5): S.681-690.

Rainey, H. G./Steinbauer, P., 1999: Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): S.1-32.

Ritz, A., 2009: Public Service Motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1): S.53-78.

Ritz, A., 2011: Attraction to public policy making: A qualitative inquiry into improvements in PSM measurement. *Public Administration* 89 (3): S.1128-1147.

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 (DVP)*, 4/2014, S.138-146.

Steijn, B., 2008: Person-environment fit and public service motivation, in: *International Public Management Journal*, 11, S.13-27.

Taylor, J., 2007: The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multidimensional analysis, in: *Public Administration*, 85, S.931-959.

Taylor, J., 2008: Public service motivation and work outcomes: the effects of organizational rewards and work relations, in: *International Public Management Journal*, 11, S.67-88.

Theuvsen, L., 2004: Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit Organizations. In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15, S.117-136.

Van Raaij, W.F./ Vinken, H./ Van Dun, L.P.M., 2002: *Het imago van de publieke sector als wergever*. Tilburg, Netherlands: OSA.

Vandenabeele, W./ Hondegheem, A./ Steen, T., 2004: The civil service as an employer of choice in Belgium: How work orientations influence the attractiveness of public employment. *Review of Public Personell Administration*, 24(4), S.319-333.

Vandenabeele, W./Scheepers, S./Hondegheem, A., 2006: Public Service Motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany, in: *Public Policy and Administration*, 21, S.13-31.

Vandenabeele, W., 2007: Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation, in: *An Institutional Approach*. *Public Management Review* 9(4): S.545-556.

Vandenabeele, W., 2008a: Development of a public service motivation scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument, in: *International Public Management Journal*, 11, 2008a, S.143-167.

Vandenabeele, W., 2008b: Government calling: public service motivation as an element insecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4): S.1089-1105.

Vandenabeele, W./Horton, S., 2008: The evolution of the British Public Service Ethos: A historical institutional approach in explaining change, in: Huberts, Leo/Jurkiewicz, Carol/Maesschalck, Jeroen (Hrsg.): *Ethics and Integrity of Governance: perspectives accross frontiers*, Cheltenham: Elgar, S.7-24.

Vandenabeele, W./Van de Walle, S., 2008: International Difference in Public Service Motivation, in: Perry, J. L./Hondegheem, A. (Hrsg.): *Motivation in public management: the call of public service*, Oxford: Oxford University Press, S.223-244.

Vandenabeele, W./ Penning de Vries, J., 2016: Validating a global measure of public service motivation: Assessing measurement invariance, Paper presented at the Public Management Research Conference 2016, June 22-24, Aarhus, Demark-

Vogel, D., 2011: Dem Gemeinwohl verpflichtet? – Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? *Schriftreihe für Public und Nonprofit Management* 1 4, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam.

Wenzel, M./Weller, I., 2007: Kann weniger mehr sein? - Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur These der Verdrängung intrinsischer Motivation durch externe Anreize.

Wise, L. R., 2000: The Public Service Culture. 342-353 in: Stillman, R. J. (Hrsg.): *Public administration. Concepts and cases*. Boston: Houghton Mifflin.

Wright, B.E., 2008: Methodological challenges associated with public service motivation research. In *Motivation in public management*, ed. James L. Perry/ Annie Hondegheem. S.80-98. Oxford, UK: Oxford University Press.

Wright, B.E./Pandey, S.K., 2008: Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society* 40(5): S.502-21.

## Aktuelle Neuerscheinung



### Asylbewerberleistungsgesetz

Handkommentar

Von RiBayLSG Dr. Constantin Cantzler

2019, ca. 300 S., geb., ca. 69,- €  
ISBN 978-3-8487-2750-6

Erscheint ca. November 2018  
[nomos-shop.de/26653](http://nomos-shop.de/26653)

**Das Integrationsgesetz** ist in Kraft. Es schafft für die Integration von Asylsuchenden neue Rahmenbedingungen. Dabei sind die Regelungen des Asylbewerberleistungsgesetzes in besonderem Maße Änderungen unterworfen.

**Der neue Hk-AsylbLG** berücksichtigt alle gesetzlichen Neuerungen, bringt die zum Verständnis notwendigen sozial- und ausländerrechtlichen Gesichtspunkte ein und setzt Schwerpunkte bei den Neuregelungen, z.B.:

- Absenkung des Leistungsniveaus bei pflichtwidrigem Maßnahmeabbruch (§ 1a AsylbLG)
- Flüchtlingsintegrationsmaßnahmen (§ 5a AsylbLG)
- sonstige Integrationsmaßnahmen (§ 5b AsylbLG)