

Vogel, Dominik

Master Thesis

Dem Gemeinwohl verpflichtet? Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes?

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 4

Provided in Cooperation with:

Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

Suggested Citation: Vogel, Dominik (2011) : Dem Gemeinwohl verpflichtet? Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes?, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 4, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/64564>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Universität Potsdam

Dominik Vogel

Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes?

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Dominik Vogel

**Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert
die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes?**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de/> abrufbar.

Universitätsverlag Potsdam 2011

<http://info.ub.uni-potsdam.de/verlag.htm>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 4623 / Fax: 3474
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

ISSN (Online) 2190-4561

Das Manuskript ist urheberrechtlich geschützt.

Kontakt (Autor):

Dominik Vogel, M.A.
Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management
Universität Potsdam
August-Bebel-Str. 89, 14482 Potsdam
E-Mail: domvogel@uni-potsdam.de

Zugl.: Potsdam, Univ., Masterarbeit, 2011

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

URL <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2011/5155/>

URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554

<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554>

Kurzfassung

Die Arbeit befasst sich theoretisch und empirisch mit der so genannten Public Service Motivation (PSM) und ihrem Zusammenhang zu anderen psychologischen Motivationstheorien. Die Public Service Motivation geht davon aus, dass öffentlich Beschäftigte unter anderem dadurch motiviert sind, dass sie in ihrer Arbeit einen Dienst am Gemeinwohl sehen. Auf Basis einer empirischen Erhebung konnte dieses Konstrukt auch für Beschäftigte in Deutschland nachgewiesen und der Einfluss soziodemographischer Variablen bestätigt werden. Darüber hinaus gibt die Arbeit erste Hinweise auf Zusammenhänge zu verschiedenen Prozesstheorien der Motivation. Empirisch zeigt sich vor allem zur Gleichheitstheorie und dem darauf aufbauenden Equity Sensitivity Construct ein starker Zusammenhang.

Abstract

This thesis theoretically and empirically addresses the construct of Public Service Motivation (PSM) and its relationship to other psychological motivation theories. The concept of Public Service Motivation states that employees working in the public sector are primarily motivated by serving the common good. Based on an empirical study this construct was applied to public employees in Germany. Moreover the thesis collects evidence for the relationship between Public Service Motivation and process theories of motivation. As a key result, strong correlations were found between the PSM and the Equity Sensitivity Construct, a modification of equity theory.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt habe.

Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

Potsdam, den 8. Februar 2011

Vorwort

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Dies ist zunächst meine Betreuerin Frau Professor Proeller, die mir jederzeit mit ihrem Rat zur Seite stand und mich bei der Datenerhebung sehr unterstützte. Am Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management gilt außerdem meinem Zweitgutachter Herrn Doktor Siegel und Alexander Kroll für die methodische Unterstützung ein herzlicher Dank.

Ein besonderer Dank gilt Adam Scharpf, der mir jederzeit für methodische und statistische Fragen zur Verfügung stand. Außerdem möchte ich Verena Fürgut, Yvonne Hegele, Franziska Klug und Sebastian Hahn danken, die mir für fachliche Diskussionen zur Verfügung standen und mich vielfältig unterstützten.

Ein Dank gebührt selbstverständlich allen, die meinen Fragebogen ausgefüllt und weitergeleitet haben. Besonders hervorheben möchte ich hier Patricia Bolsinger und Julia Rauscher.

Nicht nur für fachlichen Rat, sondern auch für umfassende Unterstützung außerhalb des Elfenbeinturms bin ich Miriam Rauscher dankbar. Ihrer unermüdlichen fachlichen und ideellen Unterstützung ist es zu verdanken, dass die vorliegende Arbeit in dieser Form gelingen konnte und dass ich während und im Vorfeld der Bearbeitungszeit den Mut und die Motivation nicht verloren habe.

Ein besonderer Dank gilt außerdem meinem Bruder Raphael, der mich während meiner Studienzeit vielfältig unterstützte und durch seinen Einsatz unter anderem Praxissemester und Auslandsaufenthalt möglich machte. Zuletzt möchte ich mich noch bei meinen Eltern bedanken, die mir dieses Studium ermöglicht haben und ohne die ich nicht wäre, wo ich heute bin. Vielen Dank dafür.

Potsdam, den 8. Februar 2011

Dominik Vogel

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	6
2 Public Service Motivation.....	8
2.1 Implikationen der Public Service Motivation.....	10
3 Motivationstheorien.....	14
3.1 Die Zieltheorie der Arbeitsmotivation.....	15
3.2 Die Attributionstheorie.....	17
3.3 Die Gleichheitstheorie und das Equity Sensitivity Construct.....	20
4 Forschungsdesign.....	22
5 Empirische Ergebnisse.....	28
5.1 Skalenniveaus.....	28
5.2 Public Service Motivation.....	29
5.3 Zieltheorie der Arbeitsmotivation.....	30
5.4 Attributionstheorie.....	32
5.5 Gleichheitstheorie.....	34
5.6 Kontrollvariablen.....	35
6 Diskussion der empirischen Ergebnisse.....	36
6.1 Public Service Motivation.....	36
6.1.1 Internationaler Vergleich der Ergebnisse.....	36
6.1.2 Kontrollvariablen.....	41
6.1.3 PSM und Arbeitsmotivation.....	44
6.2 Zieltheorie.....	46
6.3 Attributionstheorie.....	48
6.4 Gleichheitstheorie.....	50
7 Schlussbetrachtung.....	52
Literaturverzeichnis.....	57
Anhang A – Operationalisierung.....	67
Anhang B – Vergleich empirischen Ergebnisse zur Public Service Motivation.....	69
Anhang C – Kontrollvariablen.....	70
Anhang D - Zieltheorie der Arbeitsmotivation und der Einfluss der PSM-Dimensionen.....	72
Anhang E – Einfluss der PSM auf die Attribution von Ereignissen.....	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Idealtypen des Equity Sensitivity Constructs.....	22
Abbildung 2: Die Bedeutung der Organisationsmission für die Arbeitsmotivation. Strukturgleichungsmodell von Wright (2007: 58).....	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausprägung der Public Service Motivation.....	29
Tabelle 2: Mittelwerte, Korrelationen und Reliabilität für Wrights (2007) Modell der Zieltheorie.....	31
Tabelle 3: Attribution positiver und negativer Ereignisse.....	33
Tabelle 4: Equity Sensitivity.....	35
Tabelle 5: Abhängigkeit der Public Service Motivation von soziographischen Daten und weiteren Kontrollvariablen.....	42
Tabelle 6: Einfluss der Public Service Motivation auf die Arbeitsmotivation.....	45
Tabelle 7: Überprüfung der Zieltheorie der Arbeitsmotivation und des Einflusses der Public Service Motivation.....	47
Tabelle 8: Zusammenhang von Equity Sensitivity und Public Service Motivation.....	50

1 Einleitung

Motivation im öffentlichen Dienst¹ ist ein Thema, zu dem die breite Öffentlichkeit im Allgemeinen wenig positive Ansichten bereit hält. Oft wird unter diesem Stichwort über faule Beamte mit Lebenszeitanstellung, paradiesischen Arbeitszeiten und unverhältnismäßig hohen Gehältern und Pensionen geklagt. Auch aus der Wissenschaft war zu diesem Thema in den letzten Jahren und Jahrzehnten nur wenig Positives zu erfahren. Stattdessen rückte im Zuge der Reformbewegung um das New Public Management (vgl. Jann/Röber/Wollmann 2006; Kickert 1997; Pollitt/Bouckaert 2004; Schedler/Proeller 2009; Thom/Ritz 2008) und seiner vor allem auf kommunaler Ebene stark ausgeprägten deutschen Fassung, dem Neuen Steuerungsmodell, ein Rational Choice orientiertes Menschenbild in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Damit einher ging die Auffassung, dass auch in der Verwaltung betriebswirtschaftliche Anreizstrukturen zu schaffen seien, die sicherstellen, dass der oder die Beschäftigte² die Ziele der Organisation mit den eigenen Zielen in Einklang bringt. Konzepte, wie der Principal-Agent-Ansatz (Jensen/Meckling 1976) kamen zum Einsatz, und legten beispielsweise die Notwendigkeit einer leistungsorientierten Bezahlung nahe. Hinzu kamen Studien zur Inneren Kündigung, die besonders für die öffentliche Verwaltung ein düsteres Bild zeichneten (vgl. Brinkmann/Stapf 2005; Richter 1999).

All dies soll in der vorliegenden Arbeit nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden. Das Bild soll aber um eine gänzlich andere Facette ergänzt werden, die vor allem in den letzten zwei durch das New Public Management geprägten Jahrzehnten kaum Beachtung gefunden hat. Es handelt sich hierbei um eine besondere Motivation, die vor allem dem öffentlichen Dienst zu eigen ist, die Public Service Motivation (PSM). Dieses von Perry und Wise (1990) entworfene Konzept stellt die Motivation öffentlich Beschäftigter in den Vordergrund, die sich daraus ergibt, dass diese in ihrer Arbeit einen Dienst an der Allgemeinheit sehen. Perry und Wise gehen davon aus, dass eine solche Form der Motivation im öffentlichen Dienst besonders häufig zu finden ist.

1 In dieser Arbeit werden unter dem Begriff des öffentlichen Dienstes die Beschäftigten des öffentlichen Sektors betrachtet. Eine Unterscheidung zwischen Kernverwaltung und anderen Bereichen des öffentlichen Sektors findet nicht statt. Der Begriff Verwaltung wird zudem synonym zum öffentlichen Sektor verwandt. Eine Differenzierung zwischen Beamten und Tarifbeschäftigten findet ebenfalls nicht statt.

2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.

Dieses Konzept fand vor allem in den letzten zehn Jahren in der Verwaltungswissenschaft großen Anklang. Es wurden zahlreiche Studien durchgeführt und Artikel veröffentlicht (vgl. Perry/Hondeghem/Wise 2010). Für den deutschsprachigen Raum liegen bisher allerdings lediglich Ergebnisse aus der schweizerischen Bundesverwaltung (Ritz 2009) und der Stadt Wien (Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009) vor. Ziel dieser Arbeit ist es folglich, zunächst erste empirische Ergebnisse für Deutschland zu gewinnen.

In den letzten Jahren wurde allerdings verschiedentlich bemängelt, dass die Public Service Motivation nur isoliert betrachtet werde und nicht innerhalb des großen Rahmens der psychologischen Prozesstheorien der Motivation (Wright 2007: 54). Warum eine solche Verknüpfung wichtig ist, beschreibt Wise (2004: 670): „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“. Das zweite Ziel dieser Arbeit ist folglich, erste empirische Erkenntnisse über den Zusammenhang von Public Service Motivation und anderen Prozesstheorien der Motivation zu gewinnen.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet also zusammengefasst: Welche empirischen Befunde lassen sich über die Public Service Motivation in Deutschland finden und welche Zusammenhänge zeigen sich zwischen Public Service Motivation und anderen Motivationstheorien? Zur Beantwortung dieser Fragestellung wurde die Arbeit als hypothesentestende explorative Fallstudie konzipiert. Zur Datengewinnung wurde eine quantitative Erhebung mittels eines (Online-)Fragebogens durchgeführt. Weitere Ausführungen zum Forschungsdesign finden sich in Kapitel 4.

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Im folgenden Kapitel 2 wird das Konzept der Public Service Motivation ausführlich vorgestellt. Daran schließt sich eine Erläuterung der verwendeten Prozesstheorien der Motivation an (Kapitel 3). Darauf folgt mit der Präsentation des Forschungsdesigns in Kapitel 4 der Einstieg in den empirischen Teil der Arbeit. Kapitel 5 und 6 sind der Darstellung der empirischen Ergebnisse und der Diskussion selbiger gewidmet. Die Arbeit schließt mit einer ausführlichen Schlussbetrachtung (Kapitel 7).

2 Public Service Motivation

Bereits in den frühen Tagen der Verwaltungswissenschaft gab es Forscher, die sich dafür interessierten, was Beschäftigte im öffentlichen Dienst motiviert. Bekannt geworden sind hiervon unter anderem Leonard White (1929) mit „*The Prestige Value of Public Employment in Chicago*“ und Kilpatrick, Cummings und Jennings (1964) mit „*The Image of the Federal Service*“. Dabei stand immer die Frage im Zentrum, ob es Motive (im Sinne von Motivationsgrundlagen) gibt, die primär oder ausschließlich mit dem öffentlichen Dienst verbunden sind und wenn ja, welche Motive dies sind (Perry/Wise 1990: 368).

Geradezu zum Wahlspruch der Forschung, die sich mit dieser Frage beschäftigt, ist ein Zitat von Elmer Staats (1988) geworden: „'Public service' is a concept, an attitude, a sense of duty – yes, even a sense of public morality“. Die Vorstellung, dass sich öffentlich Beschäftigte durch eine besondere Verpflichtung für das Gemeinwohl auszeichnen sollten, lässt sich bis auf Plato, Aristoteles und Konfuzius zurückverfolgen (Horton 2008). In Deutschland fasst man dieses Konzept unter dem Begriff des Beamtenethos zusammen (vgl. Mayntz 1997; Welan 1996). Es wird auf Basis dieser Vorstellungen gemeinhin angenommen, dass es Motivationsgrundlagen gibt, die speziell mit dem öffentlichen Dienst verbunden sind und dass die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in besonderer Weise durch solche Motive geprägt sind. Auch in der Public Management Forschung hat diese Vorstellung Einzug gehalten. Perry und Wise bejahen die Frage nach besonderen Motiven ebenfalls. Sie greifen dieses Konzept auf und entwickeln es als Public Service Motivation weiter. Sie definieren die Public Service Motivation (PSM) als „[...] an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations“ (Perry/Wise 1990: 368).

Mit Fortschreiten der Forschung um die Public Service Motivation wurden verschiedene weitere Definitionen erarbeitet (Perry/Hondeghem/Wise 2010). Rainey und Steinbauer (1999) definieren PSM als eine „[...] general, altruistic motivation to serve the interest of a community of people, a state, a nation or humankind“ und beziehen damit das Konzept des Altruismus mit ein. Brewer und Selden (1998: 417) haben eine ähnliche Definition geschaffen: PSM ist „[...] the motivational force that induces individuals to perform meaningful [...] public, community and social service“. Vandenabeele hat für seine Forschung eine Definition entworfen, die auf Europa zugeschnitten ist. Er versteht PSM als „[...] the beliefs, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that

concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate“ (Vandenabeele 2007: 547).

Die in den Definitionen angeklungenen Konzepte Public Service Motivation, Altruismus und *prosocial motivation* sind eng mit einander verwandt. Es würde an dieser Stelle zu weit gehen, ausführlich die Unterschiede zwischen ihnen zu erläutern. Kurz zusammengefasst sollen in diesem Zusammenhang unter Altruismus Handlungen verstanden werden, die „[...] mainly out of a consideration of another's needs rather than one's own“ motiviert sind (Piliavin/Charng 1990: 30). *Prosocial motivation*, ein organisationstheoretisches Konstrukt, ist eng damit verwandt und wird von Grant (2008: 49) als „[...] the desire to expend effort to benefit other people“ definiert. In Kürze zusammengefasst kann man sagen, dass Public Service Motivation 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* betrachtet werden kann (Perry/Hondeghem/Wise 2010). Dabei geht die PSM-Forschung nicht davon aus, dass Public Service Motivation ausschließlich im öffentlichen Sektor zu finden ist, aber dass die PSM auf den Aufgaben des öffentlichen Dienstes basiert und im öffentlichen Sektor stärker zu finden ist, als in anderen Sektoren (Rainey/Steinbauer 1999; Wise 2000).

Public Service Motivation unterscheidet sich auch von intrinsischer Motivation. Grant (2008) stellt fest, dass intrinsische Motivation Freude und Vergnügen, *prosocial motivation* (und damit auch PSM) allerdings Sinn und Zweck als Ursache von Anstrengung betont (Perry/Hondeghem/Wise 2010).

Grundsätzlich könnte die Forschung um die Public Service Motivation als „Rolle rückwärts“ bezeichnet werden. Ihr ist die Rückbesinnung auf intrinsische Motivationsgrundlagen inhärent, nachdem in der Managementlehre und auch im Public Management die extrinsische Anreizstrukturen jahrelang im Vordergrund standen (Perry/Wise 1990: 367). Hier sei insbesondere auf die Public Choice und New Public Management Forschung verwiesen.

Nach der Betrachtung von Ursprung und Definition der Public Service Motivation wird nun auf konkrete Inhalte des Konstrukts eingegangen. Bei der Weiterentwicklung der Public Service Motivation arbeiteten Perry und Wise zunächst aus der Literatur drei Kategorien von Motivationen heraus, die besonders im öffentlichen Sektor anzutreffen sind (Perry/Wise 1990). Dabei handelt es sich um die von Knoke und Wright-Isak (1982) aufgestellten

analytische Kategorien: (1) rationale Motive, (2) normbasierte Motive und (3) affektive Motive. In diesem Schema umfassen rationale Motive Handlungen, die auf individueller Nutzenmaximierung basieren. Normbasierte Motive beziehen sich auf Handlungen, die unternommen werden, um mit Normen übereinzustimmen. Affektive Motive sind Anstöße zu Verhalten, welche auf emotionalen Reaktionen auf unterschiedliche soziale Kontexte beruhen. Aufbauend auf diesen drei Kategorien erarbeitete Perry sechs Dimensionen der Public Service Motivation und entwarf dazugehörige Likert-Items, um sie in einem Fragebogen zu erfassen (Perry 1996).

Bei diesen sechs Dimensionen handelte es sich um die Motive (1) politische Motivation (*attraction to public policy*), (2) Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung (*commitment to the public interest*), (3) Bürgerpflicht (*civic duty*), (4) soziale Gerechtigkeit (*social justice*), (5) soziales Mitgefühl (*compassion*), sowie (6) Altruismus (*self-sacrifice*) (Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009; Perry 1996).

In einem mehrstufigen Verfahren konnte Perry (1996) zwei der sechs Kategorien ausschließen, da diese keine Eindimensionalität aufwiesen und stark mit anderen Dimensionen korrelierten. Des Weiteren wurden die Dimensionen *commitment to the public interest*, *civic duty* und *social justice* kombiniert. Perrys Public Service Motivation Konstrukt enthält schließlich vier Dimensionen: (1) *attraction to public policy*, (2) *commitment to the public interest*, (3) *compassion* und (4) *self-sacrifice*.

Dieses Konzept fand in der Public Management Forschung breiten Anklang, so dass Perrys vier Dimensionen und ihre dazugehörigen Items zum Standardinstrument in der PSM-Forschung wurden und die Basis für viele weitere Untersuchungen bildeten. So auch für diese Studie (vgl. Kapitel 4).

2.1 Implikationen der Public Service Motivation

Perry und Wise (1990) stellen in ihrem ersten Artikel über die Public Service Motivation drei Behauptungen auf, die die Implikationen der Public Service Motivation auf die Arbeit des öffentlichen Sektors aufzeigen sollen. Ihre Annahmen bauen jedoch mehr auf Intuition und Interpretation des Konzepts, als auf empirische Befunde auf. Dennoch prägen sie die aktuelle

Diskussion, weshalb die Annahmen und der aktuelle Forschungsstand³ hierzu im Folgenden kurz dargestellt und erläutert werden sollen.

Die erste Annahme lautet: Je höher die individuelle Public Service Motivation, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person eine Arbeit in einer öffentlichen Organisation anstrebt. Hierfür gibt es zwar nur wenige empirische Studien, diese scheinen die Annahme allerdings zu unterstützen. Bei einer Analyse der Daten des U.S. General Social Survey aus den Jahren 1989 und 1998 konnten Lewis und Frank (2002) beispielsweise zeigen, dass es einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen dem Wunsch anderen zu Helfen und nützlich für die Gesellschaft zu sein und der Präferenz für einen Arbeitsplatz im öffentlichen Sektor gibt. Auch Vandenabeele (2008a) konnte bei einer Studie mit 1.700 flämischen Studenten zeigen, dass eine hohe Public Service Motivation positiv mit der Präferenz für einen zukünftigen Job im öffentlichen Sektor korreliert ist.

Weitere Studien zeigen allerdings, dass der Zusammenhang zwischen PSM und der Wahl eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Sektor komplexer ist, als von Perry und Wise (1990) angenommen. Bei einer Untersuchung von Paneldaten zur Berufstätigkeit von Juristen haben Wright und Christensen (2010) festgestellt, dass ein hohes Interesse daran, anderen zu helfen, nicht als Prediktor für den Sektor dient, in dem ein Jurist seinen ersten Job annimmt. Dieser Indikator hilft allerdings vorherzusagen, ob ein Jurist im Laufe seines Berufslebens im öffentlichen Sektor tätig sein wird oder nicht. Die Autoren kommen deshalb zu dem Ergebnis, dass der Einfluss der PSM auf die Wahl des Sektors für den Berufseinstieg und der Verbleib in diesem Sektor durch andere Faktoren moderiert wird.

Die erste Annahme von Perry und Wise kann bei jetzigem Forschungsstand somit offenbar vorsichtig bejaht werden. Wenn auch festzuhalten ist, dass der Einfluss der Public Service Motivation auf die Wahl des Sektors in dem ein Individuum tätig ist, eventuell durch andere Faktoren moderiert wird (Perry/Hondeghem/Wise 2010).

Die zweite Annahme von Perry und Wise (1990) bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen PSM und Arbeitsleistung und lautet: In öffentlichen Organisationen ist Public Service Motivation positiv mit der individuellen Arbeitsleistung verknüpft. Auch zu dieser Annahme sind die empirischen Befunde uneindeutig. Es gibt Studien, die einen solchen Zusammenhang unterstützen (Naff/Crum 1999; Vandenabeele 2009), während andere keinen

3 Die Darstellung basiert auf Perry/Hondeghem/Wise 2010.

Beleg für dieses Hypothese finden. Darüber hinaus gibt es Studien, deren Ergebnisse uneindeutig sind (u.a. Alonso/Lewis 2001) oder auf Moderatoren, bzw. Mediatoren hindeuten (Bright 2007; Leisink/Steijn 2009). Andere Studien wiederum deuten darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen PSM und Performance auf der kollektiven Ebene liegt. So zeigen Brewer und Selden (2000), ebenso wie Kim (2005) einen Zusammenhang zwischen PSM und der Effektivität einer öffentlichen Organisation auf. Ritz (2009) findet eine teilweise Bestätigung für eine Verknüpfung von PSM und der Effizienz einer Organisation.

Perry, Hondeghem und Wise (2010) kommen zu dem Schluss, dass die Public Service Motivation bei der Leistung im öffentlichen Sektor durchaus eine Rolle zu spielen scheint. Es scheint bisher aber ungeklärt, wie stark der Einfluss ist und ob sich dieser auf individueller oder kollektiver Ebene zeigt.

In Anlehnung an die zweite These von Perry und Wise, soll in dieser Arbeit untersucht werden, ob sich die Public Service Motivation auf die reine Arbeitsmotivation auswirkt. Das bedeutet, in welchem Maß öffentlich Beschäftigte in ihrer täglichen Arbeit motiviert sind. Die dazugehörige Hypothese lautet:

H₁: Je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten, desto höher seine Arbeitsmotivation.

Die zugrundeliegende theoretische Überlegung ist, dass eine hohe Public Service Motivation von einer besonderen Überzeugung für die Arbeit im öffentlichen Dienst zeugt. Die Public Service Motivation kann als Grundmotivation betrachtet werden. Aus der grundsätzlichen Überzeugung von der Sinnhaftigkeit des öffentlichen Dienstes speist sich dann die Motivation für die tägliche Arbeit im öffentlichen Dienst.

Eng mit diesen Überlegungen verknüpft ist die Annahme, dass Beschäftigte mit einer hohen Public Service Motivation besonders von ihrer Arbeit überzeugt sind. Wer in besonderer Weise davon überzeugt ist, dass die Arbeit des öffentlichen Dienstes wichtig für die Gesellschaft und die in ihr lebenden Menschen ist und sich aus diesem Grund für eine Arbeit im öffentlichen Sektor entschieden hat, der wird vermutlich auch besonders von seiner Aufgabe überzeugt sein. Darüber hinaus wird er nicht nur von seiner täglichen Arbeit stärker überzeugt sein, sondern auch von der Organisation, in der er tätig ist. Diese auch für das Personalmanagement interessante Annahme soll mit den folgenden Hypothesen überprüft werden:

H_{2a}: Je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten, desto bedeutender schätzt er die Arbeit der Organisation ein, in der er tätig ist.

H_{2b}: Je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten, desto bedeutender schätzt er die eigene Arbeit ein.

Die dritte und letzte Annahme, die Perry und Wise über die Implikationen der Public Service Motivation trafen, zielte auf die Verwendung von Motivationsanreizen. Perry und Wise gingen davon aus, dass öffentliche Organisationen, die Mitarbeiter mit einem hohen Maß an Public Service Motivation beschäftigen, weniger abhängig von utilitaristischen Anreizen seien, um die individuelle Leistung der Mitarbeiter effektiv zu steuern.

Studien aus der Zeit vor dem Artikel von Perry und Wise haben empirische Belege dafür geliefert, dass Beschäftigten im öffentlichen Dienst finanzielle Belohnungen weniger wichtig sind, als Beschäftigten der Privatwirtschaft (vgl. u.a. Perry/Porter 1982; Rainey/Backoff/Levine 1976). Neuere Arbeiten hingegen führen zu gemischten Ergebnissen. Perry, Hondeghem und Wise (2010) vertreten daher die Auffassung, dass die Beziehung von Anreizstrukturen und Public Service Motivation komplexer sei, als ursprünglich von Perry und Wise angenommen.

Abseits der von Perry, Hondeghem und Wise (2010) gewählten Struktur der drei Annahmen von Perry und Wise (1990) gibt es noch viele weitere Aspekte der Public Service Motivation, die seit Etablierung des Konzepts untersucht wurden. Im Rahmen dieser Arbeit können diese allerdings nicht abschließend aufgezeigt werden. Viele Fragen sind bisher zudem noch unbeantwortet. Zu den wichtigsten gehört unter anderem die Frage, ob die PSM eine abhängige oder unabhängige Variable ist. Das heißt, ob die öffentlich Beschäftigten deshalb im öffentlichen Dienst arbeiten, weil sie eine hohe PSM besitzen oder ob sie eine hohe PSM besitzen, weil sie im öffentlichen Dienst beschäftigt sind. Oder anders ausgedrückt: Beeinflusst die Organisationsstruktur und -kultur das Individuum oder suchen sich Individuen mit entsprechenden Orientierungen Organisationsstrukturen und -kulturen, die ihren Einstellungen am nächsten kommen (Demmke 2005)? Weitere offene Fragen listen Wright und Grant (2010) auf. Bei vielen dieser Fragen wird klar, dass eine bessere Verknüpfung des PSM-Konstrukts mit anderen Motivationstheorien hilfreich wäre, um der Komplexität des Themas gerecht zu werden und offene Fragen beantworten zu können (Wise 2004: 670; Wright 2007: 54).

Diese Arbeit soll mit der Verknüpfung von Public Service Motivation und anderen Motivationstheorien einen Beitrag hierzu leisten. Im folgenden Kapitel sollen nun zunächst die Theorien vorgestellt werden, die auf einen Zusammenhang mit der Public Service Motivation hin untersucht werden sollen.

3 Motivationstheorien

Neben der Public Service Motivation finden in dieser Arbeit noch weitere Theorien Anwendung. Hierbei handelt es sich um drei verschiedene Motivationstheorien. Diese sollen auf Ihre Zusammenhänge mit der Public Service Motivation getestet werden. Da eine vollumfassende Prüfung von Verknüpfungen zwischen der Public Service Motivation und der Fülle sämtlicher Motivationstheorien im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden kann, werden die folgenden drei Vertreter exemplarisch herausgegriffen: die Zieltheorie der Arbeitsmotivation (Kapitel 3.1), die Attributionstheorie (Kapitel 3.2) und die Gleichheitstheorie und ihre Fortentwicklung das Equity Sensitivity Konstrukt (Kapitel 3.3). Diese drei stellen neben der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie von Vroom (1964) die wichtigsten Vertreter der Prozesstheorien der Motivation dar (vgl. Armstrong 2003; Staehle 1999; Steinmann/Schreyögg 2005). Auf die Verwendung von Vrooms Theorie wurde verzichtet, da eine Reduktion der Anzahl der Theorien für den Rahmen dieser Arbeit zwingend war und sich diese Theorie aufgrund ihrer hohen Komplexität schlecht für eine Operationalisierung in einem Fragebogen eignet.

Von den Prozesstheorien der Motivation werden in der Literatur noch die Inhaltstheorien unterschieden (Armstrong 2003; Staehle 1999)⁴. Den Inhaltstheorien, oder auch behavioristischen Motivationsansätzen, ist gemein, dass sie den Menschen als Wesen verstehen, das weitgehend passiv auf Triebe oder Umweltreize reagiert. Sie versuchen folglich zu erklären, „[...] was im Individuum oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält“ (Staehle 1999: 221). Zu diesen Ansätzen gehören unter anderem die Bedürfnistheorie von Maslow (1943; 1954) und Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg/Mausner/Snyderman 1959; Herzberg 1968). Die Prozesstheorien hingegen stellen die Frage, „[...] wie ein bestimmtes Verhalten hervorgebracht, gelenkt, erhalten und abgebrochen wird“ ins

⁴ Verschiedentlich werden auch andere Unterteilungen verwendet. Vgl. hierzu Heckhausen/Heckhausen 2009; Steinmann/Schreyögg 2005.

Zentrum (Staehle 1999: 221). Sie gehen von einem aktiven und zukunftsorientiertem Wesen aus, das bewusste Entscheidungen trifft. Das Menschenbild der Prozesstheorien entspricht also demjenigen der Mikroökonomie; dem homo oeconomicus (Staehle 1999).

Aufgrund ihres realitätsnäheren Menschenbildes eignen sich die Prozesstheorien besser dafür das Verhalten von Menschen zu analysieren und wurden daher in dieser Arbeit den Inhaltstheorien vorgezogen. Im Folgenden sollen nun die drei ausgewählten Prozesstheorien der Motivation vorgestellt werden.

3.1 Die Zieltheorie der Arbeitsmotivation

Die erste in dieser Arbeit verwendete Prozesstheorie der Motivation ist die von Locke und Latham (1990; 2002; Latham/Locke 1979; Locke 1968; 1976) entwickelte Zieltheorie der Arbeitsmotivation. Locke und Latham bauen dabei auf den so genannten Zeigarnik-Effekt auf (Staehle 1999). Dieser von Bluma Zeigarnik (1927) beschriebene Effekt besagt, dass unerledigte Handlungen besser im Gedächtnis bleiben, als erledigte Handlungen. Unerledigte Handlungen, beziehungsweise Ziele, üben also eine Art Sog aus, der Menschen veranlasst Unterbrechungen und Störungen abzuwehren bis das Ziel erreicht ist (Staehle 1999: 236). Hacker und Ulich (1986: 221) stellen ergänzend fest, dass mit der Schwierigkeit einer übernommenen Aufgabe unmittelbar und unreflektiert die Willensanspannung steigt.

Erste Anwendung fanden diese Erkenntnisse bei Atkinson (1958), der in einer Studie nachweisen konnte, dass es einen kurvilinearen Zusammenhang zwischen der Schwierigkeit einer Aufgabe und der Leistung eines Menschen gibt. Dieser Zusammenhang konnte nicht repliziert werden, wenn anstelle von Aufgabenschwierigkeit die Schwierigkeit von (Performance-) Zielen herangezogen wurde (Locke/Latham 2002). Locke und Latham (1990) fanden hingegen einen linearen Zusammenhang zwischen den drei Größen Schwierigkeit des Ziels, Anstrengung und Leistung⁵. Ein Einbruch oder Rückgang der Anstrengung konnte nur festgestellt werden, wenn das Ziel die persönlichen Fähigkeiten überstieg oder das Commitment zu einer schwierigen Aufgabe einbrach (Locke/Latham 2002). Die zentrale These der Zieltheorie der Arbeitsmotivation lautet daher: „[...] je anspruchsvoller das Ziel, desto höher die Leistung“, vorausgesetzt das Ziel wird vom Bearbeiter akzeptiert und übersteigt seine Fähigkeiten nicht (Staehle 1999: 236).

5 Der Zusammenhang lag in einer Meta-Studie zwischen .52 und .82 (Locke/Latham 2002: 706).

In einer ausführlichen Betrachtung stellen Locke und Latham (2002: 706f.) fest, dass Ziele durch vier verschiedene Mechanismen die Arbeitsleistung eines Menschen beeinflussen. Als erstes erfüllen Ziele eine richtungslenkende Funktion. Sie richten Aufmerksamkeit und Anstrengung auf zielrelevante Aktivitäten und weg von Aktivitäten, die nicht zielrelevant sind. Zweitens besitzen Ziele eine Antriebsfunktion. Dies spiegelt sich in der Erkenntnis, dass hohe, beziehungsweise schwierige, Ziele zu einer größeren Anstrengung führen, als niedrige, beziehungsweise einfache Ziele. Als dritte Funktion sorgen Ziele für Ausdauer. Je schwieriger ein Ziel zu erreichen ist, desto mehr Zeit verwenden Menschen dazu das Ziel zu erreichen und desto länger arbeiten sie auf die Zielerreichung hin. Viertens und zuletzt wirken sich Ziele indirekt auf Handlungen aus, indem sie zur Anregung, Entdeckung und/oder Nutzung von aufgabenrelevantem Wissen und Strategien führen⁶.

Der von Locke und Latham beschriebene und oben dargestellte Zusammenhang von Zielen und Arbeitsleistung ist allerdings nicht uneingeschränkt gültig. Die beiden Autoren haben stattdessen bei ihrer Forschung fünf Moderatoren, das heißt Variablen, die die Stärke dieses Zusammenhangs beeinflussen, entdeckt. Dies sind (1) das Ziel-Commitment, das heißt der Grad in dem sich der Mitarbeiter mit dem Ziel identifiziert, (2) die Bedeutung, die der Mitarbeiter dem Ziel zuschreibt, (3) das Selbstvertrauen des Bearbeiters, (4) das Feedback über die Zielerreichung und (5) die Komplexität der Aufgabe (Locke/Latham 2002: 707f.).

Die zwei Moderatoren, die möglicherweise durch die Public Service Motivation eines Beschäftigten beeinflussbar sind, werden in dieser Arbeit näher betrachtet. Dies sind, wie bereits in Kapitel 2.1 ausführlich dargelegt, die Bedeutung, die der Beschäftigte seinen Zielen zumisst (Hypothese 2b) und das Ziel-Commitment in Form der Identifikation mit den Zielen der Organisation (Hypothese 2a).

Zu diesen Moderatoren hinzuzufügen ist schließlich noch der Zielkern, der aus Zielklarheit und Zielschwierigkeit besteht (Locke/Latham 2002: 707f.). Zusammengefasst kann man sagen, dass Ziele zu einer hohen Arbeitsmotivation führen, wenn sie dem Mitarbeiter klar verständlich sind (Zielklarheit), von ihm akzeptiert werden (Zielakzeptanz), schwierig zu erreichen sind (Zielschwierigkeit) und er ein Feedback über die Zielerreichung erhält. Moderierend wirken darüber hinaus das Selbstvertrauen des Bearbeiters⁷ und die Komplexität

⁶ Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen, soll an dieser Stelle aber nicht weiter ausgeführt werden. Für Details siehe Locke/Latham 2002: 707.

⁷ Übersteigt die Schwierigkeit des Ziels das Selbstvertrauen des Bearbeiters, so wird seine Motivation nicht gesteigert, sondern er resigniert.

des Ziels⁸ (Armstrong 2003: 222; Locke/Latham 2002; Luthans 1985: 256f.; Staehle 1999: 236f.).

3.2 Die Attributionstheorie

Die Attributionstheorie geht auf Fritz Heider (1958) zurück. Er übertrug das Konzept der Alltagspsychologie in die wissenschaftliche Psychologie. Die Alltagspsychologie „[...] enthält die Meinungen der gewöhnlichen Leute über ihr eigenes Verhalten und das anderer Personen, sowie über die vorauslaufenden Bedingungen und Konsequenzen dieses Verhaltens“ (Kelley 1992: 4). Ein Teil dieser Alltagspsychologie ist die andauernde Suche nach Ursachen für Ereignisse, die die Fähigkeit des Menschen seine Umwelt zu verstehen, vorherzusagen und zu kontrollieren verbessern (Ashforth/Fugate 2006). Auch wenn diese Alltagspsychologie einer wissenschaftlichen Überprüfung nicht standhalte, so müsse sie dennoch berücksichtigt werden, da sie das Verhalten von Menschen erkläre, so Heider (1977: 14).

Heider geht in der Folge davon aus, dass es insbesondere vier Ursachen gebe, die von gewöhnlichen Menschen im Rahmen der Alltagspsychologie für die Ergebnisse von Handlungen verantwortlichen gemacht werden: Macht (insbesondere Fähigkeit) und Anstrengung der handelnden Person, sowie Schwierigkeit der Aufgabe und Zufall. Dieses „verantwortlich machen“ wird in der Psychologie als Attribution bezeichnet⁹. Heider ist damit der erste, der eine Unterscheidung zwischen interner und externer Attribution vornimmt. Während Macht und Anstrengung interne Faktoren und somit von der Person beeinflussbar sind, werden Schwierigkeit der Aufgabe und Zufall als externe Faktoren bezeichnet, da diese außerhalb des Wirkungskreises der Person liegen (Meyer 2003).

Heiders Ansätze wurden später von einigen Psychologen aufgegriffen und fortentwickelt. Seligman (1975) entwarf beispielsweise hierauf aufbauend eine Theorie der erlernten Hilflosigkeit, mit der er versuchte, die Entstehung von Depressionen zu erklären. Er erweiterte dabei Heiders Ansatz um die Dimensionen stabil/variabel und generell/spezifisch.

Was die Attributionstheorie besonders für die Erforschung der Arbeitsmotivation und somit für diese Studie interessant macht, ist die Erkenntnis, dass die Art der Attribution nicht alleine

⁸ Komplexe Ziele erzeugen eine höhere Motivation.

⁹ Meyer (2003: 6f.) weist darauf hin, dass Ansätze, die sich mit der Wirkung von Attribution befassen, als attributionale Theorien zu bezeichnen seien. In dieser Arbeit wird trotzdem am Begriff der Attributionstheorie festgehalten, da dieser in der Motivationsforschung allgemein üblich ist.

von der Situation abhängig zu sein scheint. Stattdessen scheinen sich Menschen grundsätzlich in der Art ihrer Attribution zu unterscheiden (Abramson/Seligman/Teasdale 1978). Weiner (1972; 1980), der sich diese Erkenntnis zu Nutzen machte und Heiders Ansatz auf die Arbeitsmotivation anwandte, entwickelte wie Seligman ebenfalls drei Dimensionen der Attribution. Bei den Dimensionen, die er unterschied, handelte es sich erstens um *locus of causality* (interne vs. externe Ursachen); also das Ausmaß in dem die Ursache des Ereignisses bei der Person selbst zu suchen ist. Zweitens um Stabilität (stabile vs. variable Ursachen), also das Ausmaß in dem das Ereignis einmalig oder wiederkehrend ist und drittens Kontrollierbarkeit (kontrollierbare vs. unkontrollierbare Ursachen), also das Ausmaß in dem das Ereignis von der Person beeinflussbar ist.

Weiner (1985) gab darüber hinaus an, dass unter Umständen noch zwei weitere Dimensionen denkbar wären, nämlich *intentionality*, das Ausmaß in dem die Person absichtlich oder aus Versehen das Ereignis auslöste und *globality*, das Ausmaß in dem die Ursache weitere Situationen beeinflussen könnte (Weiner 1985). In seiner Arbeit stellte Weiner (1985: 554) fest, dass sich *intentionality* und Kontrollierbarkeit konzeptionell zwar unterscheiden lassen, in der Praxis aber sehr stark korrelieren. Diese *intentionality* wird daher in der empirischen Analyse in der Regel nicht verwendet (vgl. Ashforth/Fugate 2006; McAuley/Duncan/Russel 1992; Peterson et al. 1982; Peterson/Luborsky/Seligman 1983; Russel 1982). Die Dimension *globality* hat Weiner nicht seinen empirischen Ergebnissen, sondern den Arbeiten von Abramson, Seligman und Teasdale (1978) entnommen. Diese sahen in der internen, stabilen und globalen Attribution eines negativen Ereignisses ein Zeichen für Hilflosigkeit, Depressivität und verringertem Selbstbewusstsein (Ashforth/Fugate 2006: 13). Ashforth und Fugate (2006: 13) sind daher der Auffassung, dass *globality* als wichtige attributionale Dimension im Arbeitskontext zu betrachten ist. Dieser Einschätzung wurde in der vorliegenden Studie gefolgt und *globality* in die empirische Erhebung aufgenommen.

Für die aufgeworfene Fragestellung ist nun zu klären, welcher Zusammenhang zwischen der Public Service Motivation und der Attribution von Ereignissen besteht. Eine solche Verknüpfung kann über die Interpretation der Attribution erfolgen.

Staehle (1999: 242) zeigt auf, dass sich aus der Attribution Rückschlüsse auf das Leistungsverhalten ziehen lassen. „Hoch Leistungsmotivierte“ führen Erfolge auf die eigenen Fähigkeiten und Anstrengungen zurück, Misserfolge auf unzureichende Anstrengungen. Gering

Leistungsmotivierte hingegen erklären Misserfolge mit unzureichenden Fähigkeiten, Schwierigkeit der Aufgabe und fehlendem Glück. In Weiners Dimensionen ausgedrückt attribuieren hoch Leistungsmotivierte, Erfolge als intern, stabil, global und kontrollierbar. Das heißt, sie sehen die Ursache für den Erfolg in Gründen, die bei ihnen selbst verortet sind (intern) und sind der Meinung, dass ihnen diese Ursache auch in Zukunft Erfolg bringen wird (stabil), dass die Ursache auch bei anderen Aufgaben hilft (global) und dass sie von ihnen selbst kontrollierbar ist. Misserfolge werden von dieser Gruppe als intern, temporär, lokal und kontrollierbar attribuiert. Das bedeutet, sie sind zwar selbst für den Misserfolg verantwortlich (intern), die Ursache betrifft aber nur diese spezielle Aufgabe (lokal), sie wird in Zukunft nicht mehr auftreten (temporär) und sie ist grundsätzlich von ihnen kontrollierbar.

„Gering Leistungsmotivierte“ hingegen attribuieren Misserfolge extern und unkontrollierbar. Die Ursache für den Misserfolg liegt außerhalb der Person (extern) und sie sind von ihr nicht kontrollierbar. Über die Stabilität und die Globalität kann keine allgemein gültige Aussage gemacht werden.

Wenn man nun davon ausgeht, dass Beschäftigte mit einer hohen Public Service Motivation zu den hoch Leistungsmotivierten zählen, da sie einen besonderen Sinn in ihrer Arbeit für die Allgemeinheit sehen, dann können daraus die folgenden Hypothesen abgeleitet werden:

H3a: Je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten, desto stärker wird er Erfolge intern, stabil, global und kontrollierbar attribuieren.

H3b: Je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten, desto stärker wird er Misserfolge intern, temporär, lokal und kontrollierbar attribuieren.

Diese Überlegungen werden noch durch Beobachtungen zum Zusammenhang zwischen der Attribution und der intrinsischen und extrinsischen Motivation untermauert. Individuen halten sich dann für intrinsisch motiviert, wenn sie für ihr Verhalten interne Ursachen verantwortlich machen und für extrinsisch motiviert, wenn sie ihr Verhalten auf externe Ursachen zurückführen (Staehle 1999: 242). Wenn man eine hohe Public Service Motivation als Indiz für eine intrinsische Motivation sieht, müssten Beschäftigte mit einer hohen PSM Erfolge und Misserfolge intern attribuieren.

3.3 Die Gleichheitstheorie und das Equity Sensitivity Construct

In seiner Theorie der Ungleichheit geht Adams (1963; 1965) davon aus, dass die Wahrnehmung von Ungleichheiten bei Individuen einen Handlungsdruck erzeugt, diese Ungleichheit zu beseitigen oder zumindest zu reduzieren. Dieser Handlungsdruck kann als Motivation bezeichnet werden. Adams Theorie basiert hierbei auf folgenden Grundannahmen (vgl. Huseman/Hatfield/Miles 1987; Staehle 1999: 293f.):

- Individuen streben nach Harmonie und versuchen Dissonanzen und Diskrepanzen abzubauen.
- Individuen evaluieren ihre Beziehungen zu anderen, indem sie ihr Verhältnis von Ertrag und Aufwand (Ertrag/Aufwand-Verhältnis) aus dieser Beziehung, mit dem Verhältnis des anderen vergleichen.
- Wenn das Ertrag/Aufwand-Verhältnis des Individuums im Vergleich zu einem anderen als ungleich empfunden wird, dann existiert Ungleichheit.
- Je größer die individuell empfundene Ungleichheit ist, desto größer ist der Handlungsdruck, den das Individuum empfindet.
- Je größer der Handlungsdruck ist, den ein Individuum empfindet, desto härter wird es daran arbeiten, Gleichheit herzustellen.

Überträgt man diese Theorie auf die Arbeitswelt, dann ergeben sich aus Adams Ansatz drei motivationale Szenarien. Im ersten Fall ist das Verhältnis von Ertrag und Aufwand geringer, als das des anderen. Dies führt dazu, dass das Individuum versucht seine Erträge zu steigern oder den Aufwand zu senken. Ist das eigene Verhältnis von Ertrag und Aufwand größer, als das des anderen, so sucht das Individuum die Erträge zu senken oder den Aufwand zu steigern. Stellt das Individuum beim Vergleich des Verhältnisses von Ertrag und Aufwand hingegen einen Gleichstand fest, so tritt keine Verhaltensänderung ein (Staehle 1999: 239). In einer empirischen Studie hat Adams zusammen mit Rosenbaum (1962) diesen Ansatz getestet und konnte ihn bestätigen¹⁰.

Kernannahme von Adams Theorie der Ungleichheit ist, dass alle Menschen gleich sensibel auf (Un-)Gleichheit reagieren. Diese Annahme wird als „*norm of equity*“ bezeichnet (Carrell/Dittrich 1978; Walster/Walster/Berscheid 1978) und konnte in verschiedenen Studien bestätigt werden (vgl. Auflistung von Huseman/Hatfield/Miles 1987: 222). Weitere Studien

¹⁰ Kritik an dieser Studie äußern Gebert und Rosenstiel (1981: 63) sowie Feldman und Arnold (1983: 117).

zeigen aber, dass es scheinbar Ausnahmen von der *norm of equity* gibt. Leventhal (1976) konnte zum Beispiel zeigen, dass Individuen bei der Verteilung von Outcomes an andere, drei verschiedenen Regeln folgen. (1) Der *contribution (equity) rule*, bei der Erträge proportional zum Aufwand verteilt werden, (2) der *needs rule*, bei der Erträge entsprechend den legitimen Bedürfnissen der anderen verteilt werden und (3) der *equity rule*, bei der alle den gleichen Ertrag erhalten. Sie besitzen also unterschiedliche Vorstellungen davon, was eine gerechte Verteilung ist. Weitere Studien haben darüber hinaus weitere Ausnahmen von der *norm of equity* gefunden, die auf demographischen Variablen, wie Alter, Nationalität, Geschlecht und individuellen Charaktereigenschaften (wie zum Beispiel der protestantischen Arbeitsethik) beruhen (Huseman/Hatfield/Miles 1987: 223).

Aus diesem Grund haben Huseman, Hatfield und Miles (1987) ein neues Konstrukt eingeführt, die Equity Sensitivity, welche individuelle Differenzen in der Reaktion auf Ungleichheit erklären soll. Das Konstrukt geht davon aus, dass Individuen zwar konstant aber unterschiedlich auf gefühlte Gleichheit und Ungleichheit reagieren, da sie unterschiedliche Präferenzen für Gleichheit besitzen. Individuen lassen sich auf einem Kontinuum einordnen, dass von drei Idealtypen aufgespannt wird (vgl. Abbildung 1). Am einen Ende des Spektrums befinden sich die *Benevolents*, die es bevorzugen, dass ihr Ertrag/Aufwand-Verhältnis geringer ist, als das Ertrag/Aufwand-Verhältnis des Gegenüber, mit dem sie sich vergleichen. Am anderen Ende des Kontinuums sind die *Entitleds* verortet. Diese präferieren ein Ertrag/Aufwand-Verhältnis, dass größer ist als das des anderen, mit dem sie sich vergleichen. In der Mitte zwischen diesen beiden Idealtypen liegen die *Equity Sensitives*, die eine Ertrag/Aufwand-Verhältnis bevorzugen, dass dem des anderen entspricht, mit dem sie sich vergleichen.

Neben der theoretischen Fundierung in der Psychologie und Soziologie, fanden Huseman, Hatfield und Miles (1987) auch empirische Evidenz für ihr Konzept. Diese basiert hauptsächlich auf einer Studie von Weick, Bougon und Maruyama (1976), welche einen Unterschied in der Präferenz für die Ausprägung von Aufwand und Ertrag zwischen niederländischen und US-amerikanischen Studenten entdeckten. Darüber hinaus führen King und Miles (1994) weitere Studien auf, die empirische Evidenz für das Equity Sensitivity Konstrukt liefern (Miles/Hatfield/Huseman 1989; King/Miles/Day 1993).

$\frac{O}{I} < \frac{O}{I}$	$\frac{O}{I} = \frac{O}{I}$	$\frac{O}{I} > \frac{O}{I}$
P O	P O	P O
Benevolents	Equity Sensitives	Entitleds

P = Person
O = Comparison other

Abbildung 1: Die Idealtypen des Equity Sensitivity Constructs
Quelle: Huseman/Hatfield/Miles 1987: 224

Dem Konzept der Public Service Motivation liegt zugrunde, dass Menschen mit einer hohen PSM besonders uneigennützig (altruistisch) sind. Sie beziehen ihre Motivation aus dem Dienst für andere. Es könnte daher unterstellt werden, dass sie es vorziehen, dass ihr Ertrag/Aufwand-Verhältnis geringer ist, als das Ertrag/Aufwand-Verhältnis eines anderen. Sie sind also eher Benevolents. Daraus ergibt sich folgende Hypothese, die empirisch getestet werden soll:

H₄: Je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten, desto eher entspricht seine Gleichheitspräferenz derjenigen eines Benevolents.

4 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der zentralen Fragen dieser Arbeit wurde ein fünfteiliger, englischer Fragebogen erarbeitet, welcher die theoretischen Grundlagen abschnittsweise abbildete (vgl. Kapitel 3). Die Entscheidung fiel auf die Verwendung einer englischen Fassung, da hierdurch Probleme durch die Übersetzung der englischsprachigen Vorlagen vermieden werden konnten. Der erste Teil des Fragebogens befasste sich mit der Public Service Motivation. Hierzu wurde der von Perry (1996) entwickelte Fragenkatalog als Grundlage verwendet. Perrys Fragebogen wurde auch in vielen anderen Studien als Basis für die Messung der Public Service Motivation herangezogen (vgl. u.a. Camilleri 2006; Coursey/Pandey 2007; DeHart-Davis/Marlowe/Pandey 2006; Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009; Kim 2009; Leisink/Steijn 2009; Moynihan/Pandey 2007; Perry 1997, 2000). Auch wenn etliche dieser

und anderer Studien Modifikationen am ursprünglichen Fragebogen vorgenommen haben, so bildet Perrys 24-Item Fragebogen in den meisten Fällen die Basis für die Messung. Der Fragebogen der vorliegenden Studie wurde, um den Umfang in einem angemessenen Rahmen zu halten, auf 14 Items gekürzt. Als gekürzte Fassung wurde diejenige von Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler (2009: 87) verwendet, da diese auch auf den deutschsprachigen Raum fokussiert war und einen angemessenen Kompromiss zwischen Itemmenge und Umfang des Fragebogens ermöglichte.

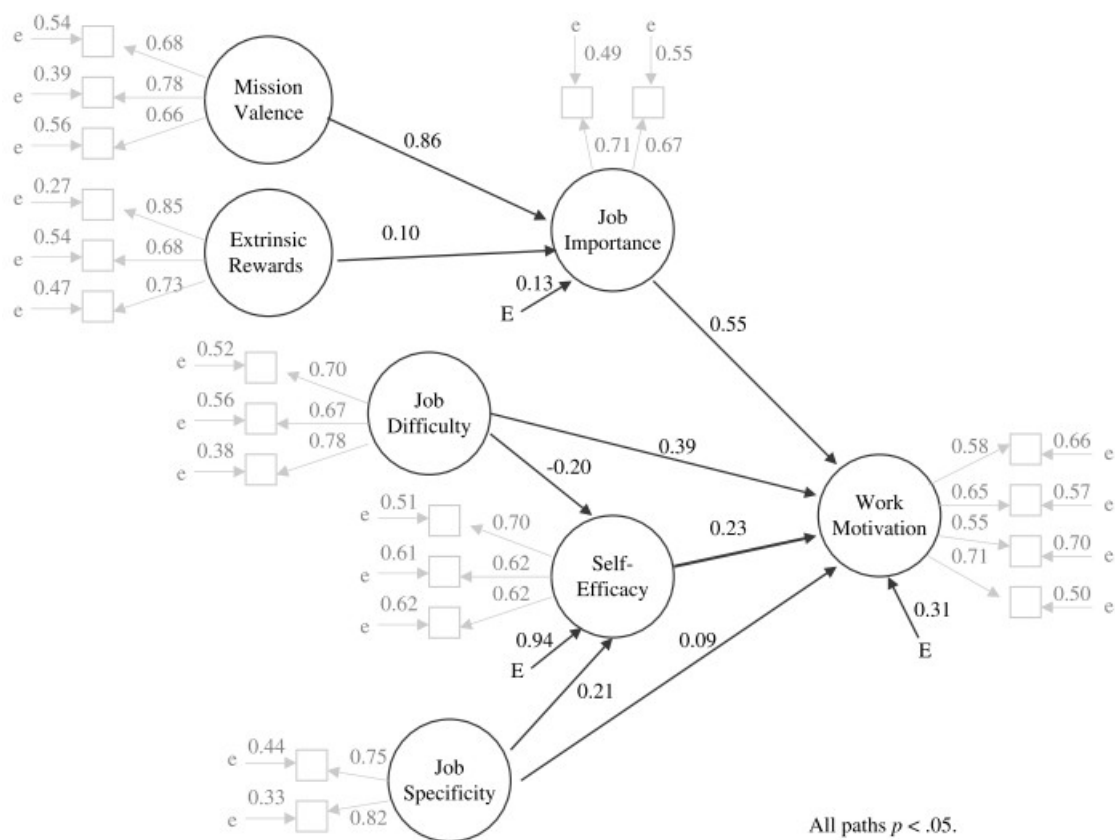


Abbildung 2: Die Bedeutung der Organisationsmission für die Arbeitsmotivation. Strukturgleichungsmodell von Wright (2007: 58)

Im zweiten Teil des Fragebogens steht die Zieltheorie der Arbeitsmotivation im Zentrum. Hierbei wurde auf den von Wright (2007: 64) entwickelten Fragebogen zurückgegriffen¹¹. Dieser eignet sich für die Bearbeitung der Fragestellung dieser Studie besonders, da er sich mit einer ähnlichen Fragestellung, nämlich der Bedeutung der Mission der Organisation für die Motivation der Mitarbeiter, befasst und hierzu die Zieltheorie heranzieht. Wright hat für

¹¹ Im Gegensatz zu Wright (2007: 64) wurde in dieser Arbeit allerdings eine einheitliche Sieben-Punkt-Skala verwendet. Wright arbeitete hingegen mit zwei verschiedene Skalen mit fünf und sechs Stufen.

seinen Fragebogen die Kernelemente der Zieltheorie, also Zielklarheit, Zielschwierigkeit, Zielakzeptanz und Selbstvertrauen, mit der Motivation der Mitarbeiter und ihrer Einschätzung der Bedeutung der Mission in Beziehung gesetzt. Das gesamte Modell ist in Abbildung 2 aufgezeigt.

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, besteht Wrights Modell aus zwei Teilen. Der untere Teil bildet mit Zielschwierigkeit, Zielklarheit und Selbstbewusstsein den größten Teil der in der Zieltheorie der Arbeitsmotivation bedeutsamen Moderatoren ab. Im oberen Teil des Modells findet sich mit der Bedeutung der Aufgabe (Zielakzeptanz) ein weiterer Moderator der Zieltheorie. Wright hat allerdings das Ausmaß der extrinsischen Belohnung in einer Organisation und die Bedeutung, die der Organisationsmission von den Mitarbeitern zugesprochen wird, als weitere Einflussfaktoren hinzugefügt und konnte zeigen, dass die Bedeutung, die ein Mitarbeiter seiner eigenen Aufgabe zumisst, sehr stark von der Bedeutung abhängt, die er den Gesamtzielen der Organisation beimisst. Die empfundene Bedeutsamkeit der eigenen Aufgabe wiederum erklärt, zusammen mit dem unteren Teil des Modells, einen Großteil der Motivation eines öffentlich Beschäftigten.

In Wrights Modell sind neben der Motivation drei Elemente auf persönliche Einstellungen und Eigenschaften zurückzuführen. Dies sind (1) die Einschätzung der Bedeutsamkeit der Organisationsmission (*mission valence*), (2) die Einschätzung der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit (*job importance*) und (3) das Selbstbewusstsein des Beschäftigten (*self-efficacy*). Die übrigen drei Elemente sind Teil der Strukturen in denen der Beschäftigte tätig ist. Von den genannten drei auf persönliche Einstellungen und Eigenschaften zurückzuführenden Variablen sind zwei möglicherweise durch die Public Service Motivation beeinflussbar. Dies sind die *mission valence* und die *job importance*. Darüber hinaus kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Public Service Motivation einen Einfluss auf das Selbstbewusstsein eines öffentlich Beschäftigten hat. Ebenfalls möglich ist ein Effekt der Public Service Motivation jedoch auf die Motivation eines Beschäftigten. In Form dieser Annahmen sind wieder die bereits in Kapitel 2.1 aufgestellten Hypothesen H_1 , H_{2a} und H_{2b} angesprochen.

Teil drei des Fragebogens befasst sich mit der Messung der Attributionstheorie. Diese Theorie ist schwer zu messen. Grundsätzlich haben sich in der Wissenschaft drei Möglichkeiten etabliert, um die Attribution von Erfolg und Misserfolg zu messen: offene Fragen (*open-ended*), abgeleitete Bewertung (*derived score*) und direkte Bewertung (*direct rating*) (Benson

1989; Russell/McAuley/Tarico 1987). Bei offenen Fragen wird schlicht ein Grund für einen Erfolg oder ein Scheitern erfragt. Die Antwort der Versuchsperson wird dann vom Interviewer in eine attributionale Dimension eingeteilt. Bei der Methode der abgeleiteten Bewertung stellt der Interviewer ein Set von möglichen Gründen zur Verfügung. Die Antworten des Interviewten werden dann mit Hilfe einer Formel in die attributionalen Dimensionen transferiert. Als letzte Variante bietet sich die Möglichkeit an, die Versuchsperson den Grund nennen und diesen Grund anschließend auf Basis der attributionalen Dimensionen bewerten zu lassen. Aufgrund diverser methodischer Bedenken, wie der Problematik der Differenz der Einschätzung von Interviewtem und Interviewer und der Willkürlichkeit der Umrechnungsformel hat sich die Methode der direkten Bewertung durch die Versuchsperson inzwischen weitgehend durchgesetzt. Dieses Verfahren wird auch in den zwei wichtigsten Fragebögen auf diesem Gebiet, dem *Attributional Style Questionnaire* (Peterson et al. 1982) und der *Causal Dimension Scale* (McAuley, Duncan/Russell 1992; Russell 1982) angewandt (Ashforth/Fugate 2006: 14). Aus diesem Grund wurde auch in dieser Arbeit auf diese Art der Befragung zurück gegriffen.

Eine weitere grundsätzliche Frage bei der Messung der Attribution von Erfolg und Misserfolg ist die Frage, ob die zu attribuierenden Ereignisse hypothetischer oder tatsächliche Natur sein sollen. In aller Regel ist es allerdings gar nicht möglich hierfür tatsächliche Ereignisse zu verwenden, da es sich hierbei um Ereignisse handeln muss, die von allen Teilnehmern der Studie im selben Kontext erlebt wurden. Ist dies nicht der Fall, so handelt es sich nicht um einen einheitlichen Stimulus, was die Bewertung beziehungsweise den Vergleich der Antworten unmöglich macht. Um dieses Problem zu lösen, wird in der Regel auf hypothetische Ereignisse zurückgegriffen. Die Versuchspersonen werden hierbei gebeten sich eine bestimmte Situation vorzustellen und anschließend Fragen hierzu zu beantworten (Ashforth/Fugate 2006: 14f.). Da im vorliegenden Fall kein Ereignis gegeben war, das alle Teilnehmer gleichermaßen erlebt haben, wurde auf hypothetische Ereignisse zurückgegriffen.

Basis für den in dieser Studie verwendeten Fragenkomplex zur Attribution von Erfolg und Misserfolg war die Studie von Ashforth und Fugate (2006), welche wiederum auf Peterson et al. (1982) basiert. Von den von Peterson et al. (1982: 291) erarbeiteten hypothetischen Ereignissen wurden vier Stück ausgewählt. Es wurde hierbei darauf geachtet, dass sowohl positive und negative Ereignisse, als auch Ereignisse, die die Erreichung eines Ziels (*achievement event*) beziehungsweise die Erreichung eines Ziels und ein Element der Zu-

gehörigkeit zu einer Gruppe (*mixed achievement-affiliation event*) zum Inhalt haben, ausgewählt wurden. Diese Unterteilung wurde angestrebt, da Ashforth und Fugate (2006: 19) in ihrer Studie mit Hilfe einer Faktoranalyse für diese Arten von Ereignissen unterschiedliche Arten der Attribution feststellen konnten.

Zur Messung der letzten Motivationstheorie, der Gleichheitstheorie der Motivation, wurde im vierten Teil des Fragebogens das Equity Sensitivity Instrument (ESI) von Huseman, Hatfield und Miles (1985) genutzt. Es hat sich als Standardinstrument zur Messung des Equity Sensitivity Konstrukts von Huseman, Hatfield und Miles (1987), welches in Kapitel 3.3 vorgestellt wurde, etabliert (Sauley/Bedeian 2000). King und Miles (1994) konnten dem ESI außerdem eine hohe Validität bescheinigen. Das ESI bezieht sich speziell auf die Arbeitswelt. Als „Vergleichsperson“ für die Bewertung des Ertrags/Aufwand-Verhältnisses fungiert eine hypothetische Organisation, für die der Befragte tätig sein möchte.

Das Design des Equity Sensitivity Instruments wurde für die hier vorliegende Studie leicht abgewandelt. Im Original sind die Befragten aufgefordert in fünf Fragepaaren jeweils 10 Zustimmungspunkte auf zwei Aussagen zu verteilen. Um die Verständlichkeit der Frage für die Interviewten zu erhöhen und innerhalb des Fragebogens eine Konsistenz in der Skalierung herzustellen, wurden diese zwei Aussagen, die jeweils Extrempunkte auf einer Skala darstellen, zu einem Pseudo-Likert-Item kombiniert. Statt 10 Punkte auf die Aussagen „It would be more important to me to get from the organization“ und „[...] to give to the organization“ zu verteilen, sollten die Befragten also ihre Einstellung auf einer Sieben-Punkt-Skala angeben, wobei „to get from the organization“ und „to give to the organization“ die Extrempunkte bildeten (vgl. Anhang A).

Der letzte Teil des Fragebogens enthielt zwei Fragenkomplexe zur Ermittlung von Kontrollvariablen und einen Komplex mit soziographischen Daten. Die ersten zwei Fragen zielten auf die Rolle des Vorgesetzten und die Verwaltungskultur. Die Rolle des Vorgesetzten wird mit einer Skala zum Transformational Leadership gemessen, die auf dem National Administrative Studies Project 2007 und House (1998) basiert. Der Ansatz des Transformational Leadership geht von einer Führungskraft aus, die mit ihrem Verhalten Veränderungen von Individuen und Organisationen herbeiführen möchte (Burns 1978). Die Skala wurde eingefügt, um den Einfluss einer veränderungs- und innovationsorientierten Führungskraft auf die Public Service Motivation zu messen. Da die Public Service Motivation als stabiles, auf dauerhaften

persönlichen Einstellungen basierendes Konzept verstanden wird, sollte die Veränderungsorientierung des Vorgesetzten keinen Einfluss auf die Public Service Motivation eines Beschäftigten haben.

H_{5a}: Der Führungsstil des Vorgesetzten hat keinen Einfluss auf die Public Service Motivation eines Beschäftigten.

Der zweite Kontrollfragenkomplex dient der Messung der Innovationskultur. Die Fragen basieren auf Zammuto und Krakower (1991), sowie Moynihan und Pandey (2010) und messen wie innovativ die Kultur der Organisation ist, in der die Befragten tätig sind.

Auch beim Zusammenhang von Innovationskultur und Public Service Motivation wird davon ausgegangen, dass es sich bei der PSM um ein stabiles Mindset handelt, dass nicht durch äußere Einflüsse verändert wird. Daher lautet die Hypothese hierzu:

H_{5b}: Die Innovationskultur der Organisation, in der ein Beschäftigter tätig ist, hat keinen Einfluss auf die Public Service Motivation des Beschäftigten.

Zuletzt wurden noch einige soziographische Daten abgefragt. Da es bereits etliche Studien gibt (Alonso/Lewis 2001; Bright 2005; Camilleri 2007; DeHart-Davis/Marlowe/Pandey 2006; Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009; Houston 2000; Kim 2005; Steijn 2008; Taylor 2007, 2008), die einen Zusammenhang zwischen der Public Service Motivation und soziographischen Daten aufzeigen, wird auch hier von einem solchen Zusammenhang ausgegangen.

H_{5c}: Soziographische Daten haben einen Einfluss auf die Public Service Motivation des Beschäftigten.

Der erläuterte Fragebogen wurde an drei verschiedene Personengruppen übermittelt. Bei der ersten Gruppe handelte es sich um die Teilnehmer einer Public Managementvorlesung in einem berufsbegleitenden Masterprogramm. Diese erhielten den Fragebogen in gedruckter Version zusammen mit der Bitte, ihn außerhalb der Vorlesung auszufüllen. Die zweite Personengruppen bestand aus Alumnis eines weiteren berufsbegleitenden Masters. Diese bekamen per E-Mail einen Link, welcher auf die Online-Version des Fragebogens verwies. Sprachprobleme aufgrund der englischen Fassung des Fragebogens waren nicht zu erwarten, da alle Teilnehmer die Kurse in ihrem Masterprogramm (teilweise) auf englisch absolvierten. Da der Rücklauf aus den beiden ersten Gruppen relativ gering war, wurde der Fragebogen noch an weitere ausgewählte Personen übermittelt. Da der Online-Fragebogen aus Gründen

der Anonymisierung keine Unterscheidung zwischen der zweiten und der dritten Gruppe zuließ, kann lediglich für die erste Gruppe eine Responserate angegeben werden. Diese betrug ca. 30 %.

Insgesamt haben 53 Personen den Fragebogen ganz oder teilweise ausgefüllt. Es liegen sieben Fragebögen vor, bei denen nur die ersten zwei Seiten (Public Service Motivation und Zieltheorie) ausgefüllt wurden. Die Befragten sind zwischen 19 und 54 Jahren alt ($\bar{X}$ 37,5), 55 % sind weiblich und 83 % sind Beamte. 28 % der Befragten sind auf Kommunalebene, 34 % auf Landesebene und 38 % auf Bundesebene tätig. Sie gehören zu 2 % dem einfachen Dienst an, zu 17 % dem mittleren Dienst, zu 26 % dem gehobenen und zu 55 % arbeiten sie im höheren Dienst. Die Befragten sind zwischen 1,5 und 34 Jahren ($\bar{X}$ 12,8) im öffentlichen Dienst beschäftigt. Die aktuelle Position bekleiden sie zum Teil erst seit wenigen Wochen bis hin zu 33 Jahren ($\bar{X}$ 4,1).

5 Empirische Ergebnisse

Bevor im folgenden Kapitel die empirischen Ergebnisse der Datenerhebung präsentiert werden, soll kurz auf die verwendeten Mess- und Schätzverfahren und die Frage der zugrundeliegenden Skalenniveaus eingegangen werden. Von der letzten Frage hängt es wesentlich ab, welche statistischen Verfahren angewandt werden können und welche nicht.

5.1 Skalenniveaus

Der größte Teil des Fragebogens besteht aus Likertskalen (vgl. Schnell/Hill/Esser 2008). Ausnahmen stellen hiervon nur einige Kontrollvariablen, sowie die Fragen zur Attributions-theorie und zur Equity Sensitivity dar. Diese Ausnahmen können jedoch als Quasi-Likertskalen betrachtet werden, da sie über absolute Endpunkte verfügen. Zur Skalierung wurde bei den Likert-Items, wie von Porst (2009) empfohlen, eine Sieben-Punkt-Skala verwendet. Es ergeben sich folglich Antworten von 1 (strongly disagree) bis 7 (strongly agree). Nach allgemeiner Konvention (measurement per fiat) können Likertskalen und Quasi-Likertskalen mit absoluten Endpunkten als intervallskaliert behandelt werden (Bortz/Schuster 2010: 23). Es wird dabei angenommen, dass hinter den einzelnen Kategorien eine zugrunde-

liegende Dimension verläuft und die Kategorien Ausprägungen dieser Dimension sind (Hadler 2005: 21).

Mit Ausnahme einiger Kontrollvariablen, die teilweise ordinal- oder nominalskaliert sind, werden die Daten dieser Studie folglich als Intervallskalen betrachtet. Dies ermöglicht die Verwendung weitverbreiteter Instrumente, wie der Korrelationsanalyse mit *Pearsons r* und der multivariaten Regressionsanalyse. Wo keine intervallskalierten Daten vorliegen, wird auf Verfahren zurückgegriffen, die sich für das jeweilige Messniveau eignen.

5.2 Public Service Motivation

Zur Interpretation der Public Service Motivation der Befragten werden, wie von Perry (1996) definiert, je ein Mittelwertindex für die vier Dimensionen der Public Service Motivation und ein Mittelwertindex über alle Items gebildet (Gesamtwert).

Tabelle 1 zeigt die Mittelwerte des Gesamtindex und der einzelnen Dimensionen, die Standardabweichungen (S.D.), die Werte für Cronbachs Alpha (in Klammern) und die Korrelationen zwischen den Dimensionen.

Der Gesamtwert (PSM-Index) liegt bei 4,64. Die vier Dimensionen der Public Service Motivation liegen bei 4,76 (politische Motivation), 5,18 (Gemeinwohlinteresse), 4,43 (soziales Mitgefühl) und 4,11 (Altruismus). Bei der Interpretation der Mittelwerte ist zu beachten, dass die Public Service Motivation um so ausgeprägter ist, je höher der Wert (min 1; max 7) ist. Ein Wert von 4 (bei einer Normalverteilung zu erwartender Mittelwert) ist als „kaum akzentuierte Public Service Motivation“ zu interpretieren (vgl. Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009: Endnote 3).

Variable	Mittelwert	S.D.	1	2	3	4
Gesamtwert	4.638365	.6744583				
1 Politische Motivation (3 items)	4.761006	1.243148	(.670)			
2 Gemeinwohlinteresse (4 items)	5.183962	.9571981	0.037	(.599)		
3 Soziales Mitgefühl (5 items)	4.429245	.8866225	0.101	0.492 ***	(.625)	
4 Altruismus (3 items)	4.106918	1.138907	0.694	0.312 **	0.320**	(.643)

Tabelle 1: Ausprägung der Public Service Motivation

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .01$, *Pearsons r*; *Cronbachs Alpha* in Klammern

Der Mittelwert für den Gesamtindex liegt damit 0,64 oder 9,1 % über einer „kaum akzentuierten PSM“. Den höchsten Wert weist die Dimension Gemeinwohlinteresse mit einem Abstand von 1,18 (16,7 %) auf, gefolgt von der politischen Motivation mit 0,76 (10,9 %) und der Dimension soziales Mitgefühl mit 0,42 (6 %). Die vierte Dimension Altruismus hingegen ist mit 4,11 (1,6 %) kaum ausgeprägt.

Zwischen den vier Dimensionen gibt es drei signifikante Korrelationen. Diese bestehen zwischen den Dimensionen soziales Mitgefühl, sowie Altruismus und Gemeinwohlinteresse und zwischen den Dimensionen soziales Mitgefühl und Altruismus. Der Zusammenhang ist jeweils positiv.

Die Reliabilität der einzelnen Dimensionen ist relativ gering ausgeprägt. Immerhin liegen alle Werte bei .6 oder darüber. Allerdings erreicht damit keine der vier Dimensionen das von der Literatur gemeinhin geforderte Niveau von .7 (vgl. z.B. Carmine/Zeller 1979). Lediglich der Gesamtindex liegt mit .717 über der Marke von .7.

5.3 Zieltheorie der Arbeitsmotivation

Die zur Überprüfung des Zusammenhangs von Public Service Motivation und der Zieltheorie der Arbeitsmotivation verwendeten Items wurden, wie in Kapitel 4 aufgezeigt, von Wright (2007) übernommen. Dabei wurden die sieben Elemente Arbeitsmotivation, Zielklarheit, Zielschwierigkeit, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Selbstbewusstsein, Bedeutung der Organisationsziele (*mission valence*) und extrinsische Belohnung abgefragt. Die Variablen wurden als Mittelwertindizes¹² aus jeweils zwei bis vier Items gebildet. Tabelle 2 zeigt die Ausprägungen der einzelnen Variablen, die Korrelationen zwischen den Variablen und die Werte für Cronbachs Alpha (in Klammern).

Sechs der sieben Indizes weisen eine linksschiefe Verteilung auf. Die selbe Auffälligkeit hat auch Wright (2007: 59) in seinen Daten festgestellt.

¹² Wright (2007) verwendet hierfür additive Indizes. Da in dieser Arbeit nur eine Skala verwendet wurde, ergeben sich bei Signifikanztests mit Mittelwertindizes und additiven Indizes die selben Werte. Die Mittelwertindizes wurden bevorzugt, da sie leichter zu interpretieren sind.

Variable	Mittelwert	1	2	3	4	5	6	7
1 Motivation	5.74	(.532)						
2 Zielklarheit	4.12	0.33 **	(.777)					
3 Zielschwierigkeit	5.23	0.30 **	0.25 *	(.887)				
4 Bedeutsamkeit der Aufgabe	5.69	0.42 ***	0.05	0.45 ***	(.807)			
5 Selbstbewusstsein	5.73	0.42 ***	0.10	0.23	0.54 ***	(.583)		
6 Mission Valence	5.71	0.38 ***	0.11	0.49 ***	0.82 ***	0.39 ***	(.823)	
7 Extrinsische Belohnung	4.21	0.15	0.14	0.33 **	0.19	0.05	0.19	(.754)

Tabelle 2: Mittelwerte, Korrelationen und Reliabilität für Wrights (2007) Modell der Zieltheorie

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .01$, Pearsons r ; Cronbachs Alpha in Klammern

Bemerkenswert ist außerdem, dass alle sieben Mittelwerte über dem Mittel der Sieben-Punkt-Skala (4,0) liegen. Besonders hoch ist, wie schon bei Wright (2007: 59) das Motivationsniveau (5,74). Ebenfalls hohe Werte weisen die Variablen Zielschwierigkeit (5,23), Bedeutsamkeit der Aufgabe (5,69), Selbstbewusstsein (5,73) und *mission valence* (5,71) auf. Das bedeutet die Befragten empfinden ihre Aufgabe als relativ schwierig, sie messen ihren Aufgaben eine relativ hohe Bedeutung bei, sie sind bei der Erfüllung ihrer Aufgaben relativ selbstbewusst und sie halten die Ziele ihrer Organisation für relativ wichtig.

Das Verhältnis von intrinsischer Motivation (*mission valance*) und extrinsischer Motivation spiegelt ebenfalls die Erkenntnisse von Wright (2007: 59) und die derzeitige wissenschaftlicher Meinung wieder. Demnach stehen im öffentlichen Dienst den relativ geringen extrinsischen Anreizen ein wesentlich größeres Maß an intrinsischen Anreizen gegenüber.

Das von Wright (2007) aufgestellte und in Kapitel 4 vorgestellte Modell kann in dieser Arbeit nicht überprüft werden. Es handelt sich hierbei um ein Strukturgleichungsmodell für dessen Berechnung mindestens 200 Befragungen notwendig sind (Satow 2006). Es können allerdings die bivariaten Korrelationen überprüft werden, die als Grundlage für das Modell dienen. In Wrights (2007: 58) Korrelationstabelle finden sich lediglich zwei Zusammenhänge, die nicht signifikant sind. Dies sind jene zwischen Zielschwierigkeit, sowie extrinsischer Belohnung und Selbstbewusstsein. Die Daten dieser Studie hingegen weisen neun nicht signifikante Zusammenhänge auf (vgl. Tabelle 2). Von den im Strukturgleichungsmodell aufgezeigten Zusammenhängen können in der bivariaten Korrelationsanalyse der vorliegenden Arbeit lediglich fünf von acht als signifikant repliziert werden. Dies sind die Zusammenhänge

zwischen *mission valence* und Bedeutsamkeit der Aufgabe, sowie zwischen Bedeutsamkeit der Aufgabe, Zielschwierigkeit, Zielklarheit, und zwischen Selbstvertrauen und der Arbeitsmotivation.

Wright (2007: 59) stellt in seiner Arbeit selbstkritisch fest, dass die von ihm vorgefundenen Korrelationen zwischen praktisch allen Variablen seines Modells, ein methodisches Problem darstellt. Seiner Auffassung nach könnte es sich hierbei um einen „*monomethod bias*“ handeln, der darauf zurückzuführen ist, dass die Daten als Selbsteinschätzungen zu einem einzelnen Zeitpunkt erhoben wurden (vgl. Sullivan/Feldman 1979). Nun könnte man der Auffassung sein, dass sich dieses Problem bei den Daten der vorliegenden Studie nicht ergibt, da hier nicht alle Variablen miteinander korrelieren, zumal kleine Datensätze anfälliger für solche Effekte sind, als große. Problematisch ist hierbei aber, dass es nicht nur bei den Variablen, die nach Wrights Modell keinen Zusammenhang besitzen, weniger Korrelationen gibt, sondern sich auch Zusammenhänge, die das Modell postuliert, nicht bestätigen lassen. Dies bedeutet nicht, dass damit Wrights Modell widerlegt wäre, es zeigt aber, dass bei der Anwendung des Modells auf den öffentlichen Dienst in Deutschland möglicherweise Probleme auftreten.

5.4 Attributionstheorie

Der dritte Teil des Fragebogens befasste sich mit der Attributionstheorie. Die Befragten sollten anhand hypothetischer Situationen die wahrscheinlichste Ursache für die fiktive Situation angeben und die Ursache dann auf vier Skalen bewerten. Die vier Skalen spiegelten die vier Dimensionen der Attribution wieder: Internalität (*internality*), Stabilität (*stability*), Globalität (*globality*) und Kontrollierbarkeit (*controllability*) (vgl. Kapitel 4). Die vier Ereignisse teilten sich in je zwei positive und zwei negative Ereignisse. Hiervon hatte je eines, die Erreichung eines Ziels (*achievement event*) und eines, sowohl die Erreichung eines Ziels, als auch ein Element der Zugehörigkeit zu einer Gruppe (*mixed achievement-affiliation event*) zum Inhalt.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Attribution der hypothetischen Ereignisse durch die Befragten. Auffällig ist hierbei die vergleichsweise geringe Zahl der Antworten. Von den 46 Personen, die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben, haben auf die Fragen zur Attribution nur zwischen 35 und 39 Befragte geantwortet.

positives/ negatives Ereignis	Art des Ereignisses	Dimension	n	Mittelwert
positiv	achievement	internality	39	5.384615
		stability	38	5.205128
		globality	39	5.307692
		controllability	39	5.179487
	mixed achievement- affiliation event	internality	39	5.333333
		stability	39	5.315789
		globality	39	5.282051
		controllability	39	5.230769
negativ	achievement	internality	37	3.054054
		stability	35	4.228571
		globality	36	4.583333
		controllability	37	3.270270
	mixed achievement- affiliation event	internality	35	3.657143
		stability	35	3.885714
		globality	35	3.800000
		controllability	35	3.800000

Tabelle 3: Attribution positiver und negativer Ereignisse

Die Mittelwerte geben an, wie stark die Ursache für das jeweilige Ereignis als intern, stabil, global und kontrollierbar attribuiert wurde. Je höher der Mittelwert, desto stärker die Attribuierung. Auffällig ist, dass die positiven Ereignisse wesentlich stärker in diese Richtung attribuiert wurden, als die negativen. Bemerkenswert ist zudem, dass keiner der Werte für die negativen Ereignisse auch nur den niedrigsten Wert der positiven Ereignisse erreicht.

Insgesamt sind die Befragten bei positiven Ereignissen der Auffassung, dass die Ursachen hierfür eher bei ihnen selbst zu finden sind (intern), dass diese auch in Zukunft auftreten können (stabil), dass die Ursache auch andere Gebiete ihrer Arbeit beeinflusst (global) und dass die Ursache durch sie selbst kontrollierbar ist. Bei den negativen Ereignissen muss unterschieden werden. Für die Ursache des *achievement* Ereignisses wurden im Mittel eher andere verantwortlich gemacht und es wurde als eher außerhalb der eigenen Kontrolle attribuiert. Wie bei den positiven Ereignissen wurde die Ursache als eher stabil und global betrachtet. Für das negative *mixed achievement-affiliation* Ereignis liegen alle Mittelwerte unter dem Mittel von 4,0. Das bedeutet, dass diese ebenfalls eher extern und unkontrollierbar attribuiert werden, die

Ursache aber als temporär betrachtet wird und nach Auffassung der Befragten eher weniger Auswirkung auf ihre gesamte Arbeit hat.

5.5 Gleichheitstheorie

Die Gleichheitstheorie geht davon aus, dass Motivation durch (empfundene) Ungleichheit entsteht. Das darauf aufbauende Equity Sensitivity Konstrukt erweitert diese Annahme um die Erkenntnis, dass Menschen in ihrer Wahrnehmung von Ungleichheit zwar konstant, aber unterschiedlich sind. Es unterscheidet dabei drei Gruppen von Menschen. Die *Benevolents* bevorzugen ein Ertrag/Aufwand-Verhältnis, das geringer ist, als das einer Vergleichsperson. *Entitleds* bevorzugen ein Ertrag/Aufwand-Verhältnis, das größer ist als das einer Vergleichsperson. Die *Equity Sensitives* wiederum bevorzugen im Vergleich zu anderen ein ausgeglichenes Ertrag/Aufwand-Verhältnis (vgl. Kapitel 3.3).

Im Fragebogen wurde die Equity Sensitivity durch das Equity Sensitivity Instrument gemessen (vgl. Kapitel 4; Huseman/Hatfield/Miles 1987). Dabei mussten die Befragten auf fünf Skalen angeben, welches Verhältnis sie zu einer hypothetischen Organisation, für die sie arbeiten möchten, bevorzugen. Aus diesen fünf Items wurde dann ein additiver Index¹³ erstellt. Je höher der Wert des Indexes für einen Befragten, desto stärker tendiert derjenige zum Idealtyp des *Entitleds*.

In Tabelle 4 wurden die Werte der einzelnen Items des Equity Sensitivity Instruments (ESI), der Gesamtwert (Index) und der Wert der drei Gruppen *Benevolents*, *Equity Sensitives* und *Entitleds* eingetragen. Außerdem sind die Korrelationen zwischen den Items vermerkt. Die Werte auf der ESI-Skala reichen von fünf bis 25. Das bedeutet, dass am unteren Ende die Skala voll ausgeschöpft wurde, während der Höchstwert von 35 nicht erreicht wurde. Der Mittelwert liegt mit 18 knapp über dem Mittel der Skala von 17,5. Cronbachs Alpha beträgt .808.

¹³ In einem Fall wurde der fehlende Wert für eines der fünf Items durch den Mittelwert der anderen vier ersetzt.

Variable	n	Mittelwert	min	max	ESI1	ESI2	ESI3	ESI4
ESI1	46	3.565	1	6				
ESI2	46	3.260	1	6	0.493 ***			
ESI3	46	3.500	1	6	0.512 ***	0.568 ***		
ESI4	46	3.587	1	6	0.377 ***	0.469 ***	0.625 ***	
ESI5	46	4.092	1	7	0.202	0.395 **	0.438 ***	0.571 ***
Benevolents	11	12.182	5	15				
Equity Sensitives	20	18.262	16	20				
Entitleds	15	21.933	21	25				
Index	46	18.005	5	25				

Tabelle 4: Equity Sensitivity

** = $p < .05$, *** = $p < .01$, Pearsons r

Die Einteilung in die drei Idealtypen erfolgte nach einer allgemein anerkannten und von vielen Forschern verwendeten Regel (vgl. u.a. Allen/White 2002; King/Miles/Day 1993; Mintu-Wimsatt 2005). Die Regel lautet, dass alle Befragten, die einen Wert aufweisen, der mehr als eine halbe Standardabweichung vom Mittelwert entfernt liegt, nicht mehr zu den *Equity Sensitives* gehören. Liegt der Wert über dieser Grenze, so sind sie der Gruppe der *Entitleds* zuzuordnen, liegt er darunter werden sie der Gruppe der *Benevolents* zugezählt. Von den Befragten gehören elf (24 %) zur Gruppe der *Benevolents*, 20 (43 %) zu den *Equity Sensitives* und 15 (33 %) zu den *Entitleds*.

Betrachtet man die Verteilung der Befragten, auf die drei Idealtypen *Benevolents*, *Equity Sensitives* und *Entitleds*. so kann kein Indiz dafür gefunden werden, dass im öffentlichen Dienst besonders viele Menschen arbeiten, die eine Ertrag/Aufwand-Verhältnis bevorzugen, dass geringer ist, als das einer Vergleichsperson. Minut-Wimsatt (2005) und King, Miles und Day (1993) haben beispielsweise bei ihren Befragungen von mexikanischen Geschäftsleuten und Studenten ähnliche Werte beobachtet.

5.6 Kontrollvariablen

Neben den soziographischen Daten, über die Kapitel 4 einen kurzen Überblick gibt, wurden noch zwei weitere Kontrollvariablen erhoben, deren Ausprägungen nachfolgend kurz erläutert werden sollen.

Die erste Kontrollvariable befasst sich mit der Rolle des Vorgesetzten im Veränderungsprozess und basiert auf dem Konzept des Transformational Leadership. Die Variable wurde über fünf Items gemessen, die einen Mittelwertindex bilden. Der Index hat einen Mittelwert von 4,7, liegt also deutlich über dem Mittel der Skala von 4,0. Die Befragten scheinen ihren Vorgesetzten folglich durchaus als Träger und Initiator von Veränderungen wahrzunehmen. Cronbachs Alpha beträgt .89.

Die zweite Kontrollvariable bezieht sich auf die Innovationkultur der Verwaltung in der die Befragten tätig sind. Hierfür wurde ein Mittelwertindex aus drei Items gebildet. Der Mittelwert des Indexes beträgt 4,06 ($\alpha = .826$) und liegt damit nur knapp über dem Mittel der Skala. Der Wert kann so interpretiert werden, dass die Befragten ihre Organisation im Mittel zwar nicht als besonders innovativ betrachtet, ihr aber auch keine starre Innovationsverweigerung attestieren.

6 Diskussion der empirischen Ergebnisse

Nach der deskriptiven Präsentation der empirischen Ergebnisse werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse diskutiert und insbesondere die Hypothesen dieser Arbeit getestet.

6.1 Public Service Motivation

6.1.1 Internationaler Vergleich der Ergebnisse

Betrachtet man die Werte für die Public Service Motivation, so stellt sich zunächst die Frage, wie diese im Vergleich einzuordnen sind. Ein solcher Vergleich ist allerdings nicht einfach, da andere Studien, wie bereits erwähnt, teils unterschiedliche Operationalisierungen gewählt haben. Außerdem sind die Ergebnisse dieser Studie nicht direkt mit jenen vergleichbar, die Perrys Fragebogen verwendet haben, da dieser und einige andere eine Sechs-Punkt-Skala verwendet haben, während für die vorliegende Studie eine Sieben-Punkt-Skala verwendet wurde, da diese aufgrund einer klaren Mittelkategorie für besser geeignet erachtet wurde (vgl. Porst 2009).

Die Studie, die wohl die größten Überschneidungen mit der vorliegenden hat, ist jene von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009). Diese verwendet zwar auch eine Sechs-

Punkt-Skala, die Fragebögen sind allerdings identisch. Die Ergebnisse, die die Autoren bei ihrer Befragung von Beschäftigten der Stadt Wien erhielten, decken sich in Teilen mit denen der vorliegenden Studie. In beiden Fällen ist die Dimension Gemeinwohlinteresse jene mit dem höchsten Mittelwert. Der prozentuale Abstand zum Mittel der Skala beträgt dabei bei Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler 13,3 % und in dieser Studie 16,7 %. Auch die Werte für die Dimensionen soziales Mitgefühl (4,5 % zu 6 %) und Altruismus (1,1 % zu 1,6 %) sind ähnlich. Vollständig konträr sind allerdings die Werte für die politische Motivation. Während diese Dimension bei Hammerschmid et al. einen geringeren Wert als die Skalenmitte aufweist und 4,75 % von ihr abweicht, ist sie in der vorliegenden Studie die Dimension mit dem zweithöchsten Mittelwert und weist einen Abstand zur Skalenmitte von 10,9 % auf. Ebenfalls unterschiedlich ist der Gesamtwert der Public Service Motivation. Während er bei Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler 3,5 % von der Skalenmitte entfernt ist, weist er bei der vorliegenden Studie einen Abstand von 9,1 % auf.

Der hohe Wert für die politische Motivation der Befragten widerspricht nicht nur den Erkenntnissen von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009), sondern auch dem Bild des klassischen, daher unpolitischen, Bürokraten. Diese Erkenntnis deckt sich aber mit früheren Studien zur Politisierung der öffentlichen Verwaltung (vgl. u.a. Derlien 2003, 2008; Ebinger/Jochheim 2009; Mayntz/Derlien 1989; Schwanke/Ebinger 2006). Diese zeigen, dass es in der Praxis keine strikte Trennung zwischen politischen Beamten und „klassischen“ Beamten gibt. Auch im internationalen Vergleich scheint die deutsche Verwaltung nicht besonders unpolitisch zu sein (vgl. Aberbach/Putnam/Rockman 1981; Putnam 1976). Die Attraktivität von Politik und eine hieraus resultierende Motivation sollte auch nicht verwundern, wenn man die Realität deutschen Verwaltungshandelns betrachtet. So bieten die vielfältigen und teils stark ausgeprägten Elemente kooperativen Verwaltungshandelns ausreichend Möglichkeiten für öffentlich Beschäftigte an der Politikformulierung (*policy making*) mitzuwirken (Bogumil/Jann 2009).

Auffällig ist, dass sich die Befragten unterschiedlicher staatlicher Ebenen in der Ausprägung der Politischen Motivation teilweise stark unterscheiden. Den niedrigsten Mittelwert weisen die Beschäftigten auf Landesebene auf (4,29). Darauf folgen die Beschäftigten der Kommunalebene (4,64). Einen wesentlich höheren Mittelwert weisen hingegen die Beschäftigten des Bundes mit 5,07 auf¹⁴. Die deskriptive Auffälligkeit der Unterschiede in den

14 Erstaunlicherweise liegen die Werte für jene, die lediglich die ersten beiden Teile des Fragebogens ausfüllten

Mittelwerten zeigt sich auch in der statistischen Analyse. So sind die Mittelwerte der Beschäftigten des Bundes, sowie die der Länder signifikant verschieden vom Rest der Befragten¹⁵. Möglicherweise sind unter den Befragten der Bundesebene viele, die in der Ministerialverwaltung tätig sind. Da der Bund proportional relativ viel Personal in der Ministerialverwaltung beschäftigt, ist dies nicht unwahrscheinlich. Unter Umständen sehen diese in ihrer Arbeit stärker die Möglichkeit Politik zu gestalten und sind daher durch diesen Aspekt auch stärker motiviert. Die Nähe zur Kommunalpolitik und ihrer relativ hohen lokalen Gestaltungsmöglichkeit erklärt eventuell, warum die Beschäftigten auf Kommunalebene stärker politisch motiviert sind, als die Beschäftigten auf Landesebene. Die statistische Analyse zeigt aber auch, dass es auf individueller Ebene keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der politischen Motivation und der staatlichen Ebene, auf der die Befragten tätig sind, gibt¹⁶. Das bedeutet, die politische Motivation unterscheidet sich zwar zwischen den staatlichen Ebenen, es kann aber kein gesicherter Rückschluss von der staatlichen Ebene, auf der ein Beschäftigter tätig ist, auf die Ausprägung seiner politischen Motivation gezogen werden.

Neben dem Vergleich der hier vorliegenden Daten mit denen von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009) bietet sich noch eine Gegenüberstellung mit Studien aus weiteren europäischen Staaten an. Bisher liegen für die Niederlande, Belgien, Malta, Italien, Frankreich und die Schweiz empirische Ergebnisse vor. Der Vergleich wird allerdings durch die unterschiedliche Operationalisierung der Public Service Motivation erheblich erschwert. Anhang B gibt daher einen Überblick über die Ausprägung der Public Service Motivation (als prozentuale Abweichung vom Skalenmittel), ihrer Dimensionen und der Operationalisierung des Konzepts. Bei der Betrachtung der Werte zeigen sich größtenteils die gleichen Ergebnisse wie im Vergleich zur Analyse von Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler (2009). Das Gemeinwohlinteresse ist in der vorliegenden Studie stärker ausgeprägt als im europäischen Vergleich. Die beiden Dimensionen soziales Mitgefühl und Altruismus sind eher schwach ausgeprägt. Dies trifft ebenfalls für den Gesamtwert zu. Wie bereits oben festgestellt weicht die Bewertung der politischen Motivation von derjenigen Hammerschmids, Meyers und Egger-Peitlers ab.

noch höher (5,33). Über mögliche Gründe hierfür kann aufgrund fehlender weitere Erkenntnisse nur spekuliert werden.

15 Signifikanztest anhand eines t-Tests. Beobachtung ohne Angaben zur staatlichen Ebene wurden ausgeschlossen.

16 One-way analysis of variance (ANOVA) und Kruskal Wallis Test. Fehlende Normalverteilung bei ANOVA unproblematisch, da ANOVA robust auf Voraussetzungsverletzung reagiert (Kirk 1995).

Während diese im europäischen Vergleich auch für die politische Motivation von einem unterdurchschnittlichen Wert sprechen, muss hier konstatiert werden, dass der Wert der vorliegenden Studie der höchste aller sieben Vergleichsstudien ist.

Für die besonders hohe politische Motivation wurden bereits oben mögliche Gründe angegeben. Warum aber ausgerechnet der Wert für Deutschland besonders hoch ist, scheint schwer erklärbar zu sein. Den hohen Wert bezüglich des Gemeinwohlinteresses der Befragten erklären Hammerschmid, Meyer, Egger-Peitler (2009: 80) mit dem für Deutschland und Österreich oftmals festgestellten (Mayntz 1997; Welan 1996; Meyer/Hammerschmid 2006a, 2006b) „Beamtenethos“, welcher sich durch ein Selbstverständnis als „Staatsdiener“ und eben auch durch eine hohe Gemeinwohlorientierung auszeichne. Dies mag durchaus so stimmen. Problematisch ist allerdings, dass es sich beim Beamtenethos um ein rein normatives Konstrukt handelt. Empirische Belege gibt es abseits der Forschung um die Public Service Motivation keine.

Die eher geringen Werte für die Dimensionen soziales Mitgefühl und Altruismus erklären Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler mit grundsätzlichen kulturellen Differenzen zwischen den Ländern. Diese Vermutung ist naheliegend. Sie verweisen hierbei auf Hofstede (1980), in dessen Studie Österreich den zweithöchsten Maskulinitätswert der Arbeitswelt aufweist. Sie argumentieren, dass in einer Kultur mit einem hohen Maskulinitätswert die Relevanz sozialer Ziele und das Bedürfnis anderen im Arbeitsumfeld zu helfen, eher gering ist. Deutschland (West) belegt in der Studie von Hofstede den neunten Platz (von 39) und liegt 13 Prozentpunkte hinter Österreich. Der Rückgriff auf Hofstede ist aber nicht nur für Deutschland, welches nur mit der alten Bundesrepublik berücksichtigt ist, ein Problem. Maskulinitätswerte, die 30 Jahre alt sind, erscheinen grundsätzlich problematisch. In einer Aktualisierung seiner Studie kommt Hofstede (2001) allerdings zu ähnlichen Ergebnissen. Österreich ist weiterhin auf Platz zwei, Deutschland rutscht einen Platz nach unten auf den zehnten Platz. Nichts desto trotz findet sich mit Italien ein Land, welches bei den PSM-Dimensionen soziales Mitgefühl und Altruismus hohe Werte aufweist, in Hofstedes Maskulinitätsindex vor Deutschland. Ob die Maskulinität der Arbeitswelt also wirklich der Grund für die niedrigen Werte bei sozialem Mitgefühl und Altruismus sind, bleibt fraglich.

Ein weiterer möglicher Grund für die vergleichsweise geringen Werte für soziales Mitgefühl könnte im vorhandenen Ausmaß von Armut liegen. Im Human Poverty Index (HPI-2) der

Vereinten Nationen (United Nations Development Programme 2009) belegen Deutschland und Österreich die Plätze sechs und neun. Belgien und Italien, die für das soziale Mitgefühl einen wesentlich höheren Wert aufweisen, belegen die Plätze 15 und 25. Malta, welches für soziales Mitgefühl den höchsten Wert aufweist, ist nicht in der Gruppe der OECD-Staaten aufgeführt und wurde daher mit dem Human Poverty Index der Entwicklungsländer (HPI-1) bewertet, was einen Vergleich ausschließt. Es ist aber mit höheren Armutswerten, als jenen der OECD-Staaten zu rechnen. Möglicherweise sinken die Werte für soziales Mitgefühl mit der Abnahme von Armut. Oder anders gesprochen: je höher die Armut in einem Land, desto größer das soziale Mitgefühl der öffentlich Beschäftigten. Ein solcher Zusammenhang muss selbstverständlich zunächst empirisch überprüft werden. Ein erster Hinweis ist allerdings gegeben.

Vandenabeele (2009) weist eindringlich darauf hin, dass sich Perrys Instrument nicht ohne weiteres auf andere Kontexte außerhalb der USA übertragen lässt (vgl. auch Castaing 2006; Vandenabeele 2008b). Eine Validierung des Instruments sei daher dringend notwendig (Coursey/Pandey 2007). Die Ursache für die vergleichsweise geringen Werte, die sich bei der Dimension soziales Mitgefühl zeigen, könnte folglich auch in Perrys (1996) Operationalisierung begründet sein. Den Formulierungen der Items ist teilweise ihre Herkunft und Zentrierung auf US-amerikanische Wertvorstellungen immanent. So bringt das zweite Item¹⁷ der Dimension soziales Mitgefühl, den Patriotismus ins Spiel, ein Begriff der speziell in Deutschland sehr problematisch belegt und vielfältig interpretierbar ist. Auch die Frage zur Unterstützung von Sozialsystemen (fünftes Item¹⁸) besitzt in den Ländern mit einem konservativen Wohlfahrtsstaat (vgl. Esping-Andersen 1990) und insbesondere in Deutschland eine andere Bedeutung als in den USA mit einem liberalen Wohlfahrtsstaat und einem damit einhergehenden anderen Verständnis von Sozial(versicherungs)systemen.

Eventuell ist diese US-Zentrierung der Operationalisierung auch die Ursache für die Unterschiede, die sich zu den empirischen Ergebnissen aus den USA feststellen lassen (vgl. Anhang B). Leider sind die Daten nur schwer vergleichbar, da bei den Studien in den USA ebenfalls oft nur eine Auswahl an Perrys (1996) Items verwendet wurde (vgl. u.a. Alonso/Lewis 2001; Brewer/Selden 2000; Moyniha/Pandey 2007; Nuff/Crum 1999). Die fast überall verfügbaren Gesamtwerte sind etwas höher, als diejenigen der vorliegenden Studie.

17 „To me, patriotism includes seeing to the welfare of others“.

18 „Most social programs are too important for society for abolishing them.“

Bei der exemplarischen Betrachtung einer Studie, die auf Perrys kompletten Fragebogen zurückgreift (Wright/Pandey 2005), fällt für Deutschland wieder als erstes der sehr hohe Wert der politischen Motivation auf. Das Gemeinwohlinteresse fällt ähnlich aus, während ebenfalls analog zu den europäischen Vergleichsstudien, die Dimensionen soziales Mitgefühl und Altruismus geringer ausgeprägt sind. Neben den Operationalisierungsproblemen kommen hierfür ebenfalls die oben genannten Gründe in Frage.

Gleichfalls ein Problem, das möglicherweise auf die US-Zentrierung des PSM-Fragebogens zurückgeführt werden kann, ist die geringe Reliabilität der PSM-Dimensionen. Die Werte für Cronbachs Alpha liegen zwischen .6 und .67 und damit alle unter dem gemeinhin geforderten Niveau von .7 (vgl. Carmine/Zeller 1979). Auch Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler (2009) sehen in der US-Zentrierung eine mögliche Ursache für die geringe Reliabilität. Ein weiteres Problem liegt darin, dass die Dimension der politischen Motivation nicht mit den anderen Dimensionen korreliert. Eine Zusammenfassung der vier Dimensionen zu einem Index ist aber nur dann unproblematisch, wenn sie zu einem gemeinsamen Konstrukt beitragen (ebda.: 80).

6.1.2 Kontrollvariablen

Bevor zu den Hypothesentests übergegangen werden kann, soll noch ein kurzer Blick auf mögliche Einflussfaktoren geworfen werden. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die getesteten Kontrollvariablen. Die meisten davon sind soziographische Daten. Mit dem Führungsstil des Vorgesetzten, der Innovationskultur der Organisation und der staatlichen Ebene auf der die Befragten tätig sind, wurden aber auch drei Umweltvariablen erhoben.

Die Überprüfung der Variablen erfolgte mit Hilfe einer multivariaten Regressionsanalyse für den PSM-Gesamtwert und die einzelnen Dimensionen. Es zeigt sich, dass keine der neun Variablen auf alle Dimensionen einen Einfluss hat. Am nächsten kommt dem noch die Innovationskultur, die in einer Organisation herrscht. Diese hat einen Einfluss auf den Gesamtwert der Public Service Motivation und auf alle Dimensionen mit Ausnahme der politischen Motivation. Diese Erkenntnis ist bemerkenswert, da es sich hierbei um eine Umweltvariable handelt. Die Hypothese 5b, die keinen Zusammenhang zwischen PSM und Innovationskultur postuliert, kann damit verworfen werden. Die Organisation, in der ein

Beschäftigter tätig ist, hat also offenbar wider Erwarten einen Einfluss auf die Public Service Motivation eines Beschäftigten.

Kontrollvariable	PSM-Index	Politische Motivation	Gemeinwohlinteresse	soziales Mitgefühl	Altruismus
Vorgesetzter	-.182	-.061	-.038	.005	-.448 **
Innovationskultur	.407 **	-.062	.258 *	.376 *	.334 *
Alter	-.341 *	.288	-.064	-.144	-.449 **
Positionserfahrung	.209	-.061	.172	.327 *	.049
Geschlecht	.120	-.062	.179	.046	.112
Eltern im ö.D.	.322 *	.288	.284	-.037	.328 *
Beamtenstatus	-.133	-.096	-.202	.003	-.058
Staatl. Ebene	.339 **	.117	.120	.389 **	.212
Studienrichtung	.252	-.174	.269	.156	.408 **
n	38	38	38	38	38
R ²	.345	.346	.176	.305	.372

Tabelle 5: Abhängigkeit der Public Service Motivation von soziographischen Daten und weiteren Kontrollvariablen

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .01$; Multivariate Regressionsanalyse¹⁹. Standardisierte Korrelationskoeffizienten (Beta). Gemeinwohlinteresse mit robusten Standardfehlern

Möglicherweise ist der Zusammenhang aber auch umgekehrt und die Personen mit einer hohen Public Service Motivation suchen sich gezielt diejenigen Organisationen, in denen eine hohe Innovationskultur herrscht. Diese Sichtweise entspricht nicht nur eher den Grundannahmen der Public Service Motivation, sondern lässt sich auch theoretisch erklären. Schneider (1987) brachte mit der „Person-Organization-Fit Theorie“ ein entsprechendes Konzept in die Organisationsforschung ein. Er geht davon aus, dass Menschen bevorzugt in einer Umgebung arbeiten, in der Bedingungen herrschen, die mit ihren eigenen Präferenzen übereinstimmen (ebda.: 400; Vandenabeele 2008a). Lewis und Frank (2002) konnten einen solchen Effekt auch für die Public Service Motivation nachweisen. Eine hohe PSM steigert die Wahrscheinlichkeit für die Wahl eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst. Der positive Einfluss der Innovationskultur auf die Public Service Motivation weist folglich vermutlich vielmehr darauf hin, dass ein Beschäftigter mit ausgeprägter Public Service Motivation sich den entsprechenden Arbeitgeber auswählt. Zur Prüfung dieser ad-hoc-Erklärung wäre es aller-

19 Die Gauß-Markow-Bedingungen wurden für diese und alle weiteren Regressionsanalysen überprüft. Für die Dimension Gemeinwohlinteresse liegt Heteroskedastizität vor. Diese Regression wurde daher mit robusten Standardfehlern berechnet. Multikollinearität lag für Diensterfahrung und Laufbahngruppe vor. Diese Variablen wurden daher ausgeschlossen. Einen Überblick über mehrere Modelle gibt Anhang C.

dings notwendig zu testen, ob Beschäftigte mit einer hohen PSM auch eine hohe Innovationsbereitschaft aufweisen.

Auch die beiden anderen Umweltvariablen üben teilweise einen Einfluss auf die Public Service Motivation aus. Der Führungsstil des Vorgesetzten wirkt sich anscheinend negativ auf den Altruismus aus. Das bedeutet: je stärker ein Vorgesetzter dem Transformational Leadership verpflichtet ist, desto geringer ist der Altruismus seiner Untergebenen. Möglicherweise liefert die „*Person-Organization-Fit* Theorie“ auch hierzu eine Erklärung. Beschäftigte mit einer stärkeren Innovationsorientierung besitzen möglicherweise einen geringeren Sinn für Altruismus und entscheiden sich folglich eher für den Verbleib bei einem Vorgesetzten, der ihre Orientierung teilt.

Auch die Ebene im föderalen Staatsaufbau, auf der ein Beschäftigter tätig ist, hat einen signifikanten Einfluss auf den PSM-Gesamtwert und auf das soziale Mitgefühl. Hierbei handelt es sich möglicherweise um einen *selection bias*. Von den befragten Bundesbeschäftigten gehören alle dem höheren Dienst an, während auf kommunaler Ebene jeweils knapp 40 % dem gehobenen und 40 % dem mittleren Dienst angehören²⁰. Der Ausbildungsgrad, der in Deutschland auch durch die Laufbahngruppe widerspiegelt wird, wurde bereits in anderen Studien als signifikanter Einflussfaktor identifiziert (vgl. Pandey/Stazyk 2008: 103). Allerdings weist die Laufbahngruppe bei Ausschluss der staatlichen Ebene (mit der die Laufbahngruppe eine starke Multikollinearität aufweist) keinen signifikanten Zusammenhang mit der PSM auf.

In Übereinstimmung mit anderen Studien (Camilleri 2007; Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009; Houston 2000; Perry 1997; Steijn 2008) weist hingegen das Alter einen signifikanten Zusammenhang auf. Allerdings nicht für die Dimensionen politische Motivation und Gemeinwohlinteresse. Der Zusammenhang fällt allerdings konträr zu den Vergleichsstudien aus. Während diese übereinstimmend einen Ansteigen der PSM mit dem Alter konstatieren, weisen die Daten dieser Studie einen negativen Effekt auf. Wie schon Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009: 81) feststellten, ist es durch die Lebenszeitanstellung, die in Deutschland nach wie vor die Regel ist, mit diesen Daten unmöglich festzustellen, ob der Einfluss des Alters auf die Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst oder auf das Lebensalter²¹ zurück zu führen ist.

20 Staatliche Ebene und Laufbahngruppe weisen daher auch eine Korrelation von .67 auf.

21 Die Korrelation zwischen Alter und Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst beträgt .82.

Der Einfluss des Geschlechts auf die Public Service Motivation ist im internationalen Vergleich uneinheitlich. Während einige (teilweise) einen Zusammenhang feststellen konnten (Bright 2005; Camilleri 2007; DeHart-Davis/Marlowe/Pandey 2006; Perry 1997; Steijn 2008), fanden Moynihan und Pandey (2007) keinen solchen. Der Einfluss des Geschlechts ist daher eventuell eine Frage des kulturellen Kontextes. Die Positionserfahrung, das heißt die Dauer, die ein Beschäftigter bereits seine derzeitige Position inne hat, hat hingegen einen signifikanten Einfluss auf das soziale Mitgefühl. Ob mit der Verweildauer auf einer bestimmten Position tatsächlich das soziale Mitgefühl steigt, ist fraglich. Möglicherweise handelt es sich hierbei ebenfalls um einen verdeckten Zusammenhang mit dem Alter.

Interessant sind außerdem die Ergebnisse für die Kontrollfrage, ob ein Elternteil im öffentlichen Dienst arbeitet oder arbeitete. Diese Variable weist einen positiven signifikanten Zusammenhang zum PSM-Gesamtwert und zum Altruismus auf. Dies deutet darauf hin, dass die Public Service Motivation möglicherweise auch eine Frage der Erziehung und der elterlichen Prägung ist.

Zum Schluss bleibt als letzter signifikanter Zusammenhang der Einfluss der Studienrichtung auf den Altruismus. Offenbar scheinen Beschäftigte, welche ein Jurastudium absolviert haben, ein geringeres Maß an Altruismus zu besitzen. Ob die Ursache hierfür tatsächlich im Studienfach liegt, ist unklar. Möglicherweise handelt es sich hierbei um ein Messartefakt.

Letztlich lässt sich sagen, dass die bereits oben festgestellte Sonderrolle der ersten Dimension politische Motivation sich auch bei den Kontrollvariablen zeigt. Keine der neun Variablen weist einen signifikanten Zusammenhang mit dieser Dimension auf.

Zusammenfassend könnte die teilweise Abweichung von international bestätigten Ergebnissen und theoretisch schwer erklärbare Ergebnisse entweder durch deutsche Besonderheiten oder durch statistische Probleme in Form von *selection bias* und geringer Fallzahl verursacht sein. Auch weisen die Kontrollvariablen zusammen nur eine relativ geringe Erklärungskraft (R^2) zwischen .18 und .37 auf.

6.1.3 PSM und Arbeitsmotivation

Die erste Hypothese, die getestet werden soll, ist jene, die einen Zusammenhang zwischen Public Service Motivation und der Arbeitsmotivation eines Beschäftigten postuliert. Sie geht

davon aus, dass sich eine hohe Public Service Motivation positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt.

Das relativ hohe Motivationsniveau der Befragten (vgl. Kapitel 5.3) widerspricht zwar der öffentlichen Meinung von der Arbeit eines öffentlich Beschäftigten, ist aber konsistent mit verschiedenen Studien, die keinen Unterschied in der Motivation zwischen öffentlich und privat Beschäftigten fanden (vgl. Baldwin 1984; Emmert/Taher 1992; Posner/Schmidt 1982; Rainey 1979, 1983). Die hohen Werte bei der Selbsteinschätzung der Motivation könnten aber insofern problematisch sein, als dass sie möglicherweise ein Anzeichen für eine Verzerrung durch soziale Erwünschtheit darstellen. Sie könnten aber auch auf eine Verzerrung durch die Subjektivität der Selbsteinschätzung (Blunt 1987) zurückzuführen sein (Wright 2007: 59).

Eine erste Analyse der Hypothese 1 mit Hilfe einer Korrelationsanalyse brachte keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Public Service Motivation (Gesamtwert und Dimensionen) und der Arbeitsmotivation zu Tage. Eine darauf folgende multivariate Regressionanalyse ist in Tabelle 6 abgebildet. Die Analyse wurde mit den in Abschnitt 6.1.2 ausgewählten Variablen durchgeführt.

Variablen	Gesamtwert	Motivation			
		Politische Motivation	Gemeinwohlinteresse	soziales Mitgefühl	Altruismus
PSM	.018	-.012	-.077	-.031	.245
Vorgesetzter	.284	.279	.277	.281	.390 *
Innovationskultur	.233	.241	.260	.252	.159
Alter	.064	.055	.053	.053	.168
Positionserfahrung	.048	.051	.065	.062	.039
Geschlecht	.188	.189	.204	.191	.162
Eltern im ö.D.	-.003	.006	.024	.001	-.078
Beamtenstatus	-.045	-.048	-.063	-.047	-.033
Staatl. Ebene	-.184	-.176	-.169	-.166	-.230
Studienrichtung	.199	.201	.224	.208	.103
n	38	38	38	38	38
R ²	.243	.243	.248	.243	.280

Tabelle 6: Einfluss der Public Service Motivation auf die Arbeitsmotivation

* = $p < .1$; Multivariate Regressionsanalyse. Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten (Beta). PSM = jeweiliger Index der Spalte. Abhängige Variable: Arbeitsmotivation.

Wie in Tabelle 6 zu sehen ist, weisen weder der PSM-Gesamtwert noch die Dimensionen der Public Service Motivation einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsmotivation auf. Interessanterweise ist mit Ausnahme des Führungsstils des Vorgesetzten, welcher für die Dimension Altruismus signifikant ist, auch keine der Kontrollvariablen signifikant. Die Ergebnisse sind jedoch bedauerlicherweise nicht mit anderen Studien vergleichbar, da diese zur Messung der Motivation meist die Arbeitszufriedenheit, die Arbeitsmentalität (*job involvement*) oder das Commitment für die Organisation (*organizational commitment*) heranziehen (vgl. u.a. Crewson 1997; Lewis/Frank 2002; Moynihan/Pandey 2007; Naff/Crum 1999). Am ehesten mit der hier verwendeten Operationalisierung vergleichbar ist vermutlich die Arbeitsmentalität. Für diese finden Moynihan und Pandey (2007) einen signifikanten Zusammenhang zur Public Service Motivation. Das *organizational commitment* wird noch im folgenden Kapitel eine Rolle spielen.

6.2 Zieltheorie

Das folgende Kapitel widmet sich der Überprüfung des Einflusses der Public Service Motivation auf die Elemente der Zieltheorie der Arbeitsmotivation. Hierzu wird das in Kapitel 4 vorgestellte Modell von Wright (2007) verwendet. Wright hat den Einflussfaktoren der Zieltheorie (Zielschwierigkeit, Zielklarheit, Selbstbewusstsein und Zielakzeptanz) noch das Ausmaß der extrinsischen Belohnung in einer Organisation und die Bedeutung, die der Organisationsmission von den Mitarbeitern zugesprochen wird, als weitere Einflussfaktoren hinzugefügt.

Wie bereits erwähnt ist eine Replikation von Wrights (2007) Modell nicht möglich, da dieses Strukturgleichungsmodell eine höhere Fallzahl erfordert. Stattdessen werden im Folgenden mit Hilfe multivariater Regressionsanalysen einzelne Teile des Modells unter Einbeziehung der PSM getestet.

In Tabelle 7 sind sechs Regressionsmodelle aufgeführt, die der Überprüfung von Wrights (2007) Modell dienen sollen. In Anhang D finden sich die selben Modelle mit den vier Dimensionen der PSM. Einige Erkenntnisse sollen nachfolgend kurz angesprochen werden. Analog zu den Erkenntnissen im vorangegangenen Kapitel hat die Public Service Motivation auch unter Kontrolle der Elemente der Zieltheorie keinen Einfluss auf die Arbeitsmotivation der Beschäftigten. Dies trifft auch für alle vier Dimensionen der PSM zu. Der einzige

signifikante Einfluss der Public Service Motivation zeigt sich auf die Bedeutsamkeit, die ein Beschäftigter seiner Aufgabe beimisst (Modell 1). Dieser Einfluss besitzt aber ein negatives Vorzeichen. Dies bedeutet, je höher die Public Service Motivation, desto weniger Bedeutung misst der Beschäftigte seiner Aufgabe bei. Dies steht im direkten Gegensatz zur Hypothese 2b und auch zu den Annahmen Wrights (2007: 60). Dieser war der Auffassung, dass der Einfluss der Organisationsmission, welcher sich auch in dieser Arbeit bestätigt, konsistent zu den Annahmen der Public Service Motivation ist. Auf theoretischer Basis scheint das richtig zu sein, empirisch lässt es sich aber nicht belegen. Zu sehen ist dies auch an dem Umstand, dass die Public Service Motivation keinen Einfluss auf die Bewertung der Organisationsmission hat (Modell 2).

unabhängige Variablen	abhängige Variable					
	Bedeutsamkeit der Aufgabe	Mission Valence	Motivation	Selbstbewusstsein	Motivation	Motivation
PSM	-.168 ***	.131	.040	-.064	-.002	.007
Mission Valence	.812 **					
Extrinsische Belohnung	.082	-.005	.058			.035
Bedeutsamkeit der Aufgabe		.842 ***				
Commitment			.404 **			.233
Zielschwierigkeit				.220	.161	.050
Zielklarheit				.057	.252 **	.263 **
Selbstbewusstsein					.357 ***	.269 **
n	53	53	.53	53	53	53
R ²	.71	.70	.19	.06	.28	.32

Tabelle 7: Überprüfung der Zieltheorie der Arbeitsmotivation und des Einflusses der Public Service Motivation.

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Multivariate Regressionsanalyse. Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten (Beta). PSM = PSM-Index. Modelle 1, 3, 5, 6 mit robusten Standardfehlern. Commitment = Mittelwertindex aus Mission Valence und Bedeutsamkeit der Aufgabe.

Diese Erkenntnisse widersprechen nicht nur den intuitiven Annahmen über die Wirkung der Public Service Motivation, sondern auch empirischen Ergebnissen aus anderen Studien. In diesen zeigt sich, dass die PSM ein positiver Prädiktor für das Commitment für die Organisation ist, in der ein Individuum beschäftigt ist (vgl. u.a. Crewson 1997; Moynihan/Pandey 2007). Naff und Crum (1999) konnten aufzeigen, dass Beschäftigte mit einer hohen Public Service Motivation ihre Arbeit als bedeutsamer einschätzen. Beim

Commitment für die Organisation konnte in der vorliegenden Studie lediglich kein Zusammenhang mit der PSM festgestellt werden. Für die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit ist der Zusammenhang allerdings signifikant negativ. Interessanterweise besitzt die Einschätzung der Organisationsmission einen signifikant positiven Einfluss auf die Einschätzung der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit. Je höher also die *mission valence* und je geringer die Public Service Motivation, desto bedeutsamer wird die eigene Arbeit eingeschätzt.

Wie kommt es aber zu diesem negativen Einfluss der PSM und somit zum Widerspruch gegen theoretische Überlegungen und den bisherigen empirischen Erkenntnissen? Es ist denkbar, dass es sich hierbei um eine deutsche Besonderheit handelt. Möglicherweise empfinden die Beschäftigten, die eine hohe Public Service Motivation besitzen, eine besondere Diskrepanz zwischen ihren persönlichen Vorstellungen, sowie ihrem Bedürfnis bei ihrer Arbeit dem öffentlichen Wohl zu dienen und der Realität ihrer täglichen Arbeit, die sie als wenig bedeutsam empfinden.

Die Einschätzung der Bedeutsamkeit der Arbeit und die Bewertung der Organisationsmission haben somit nicht nur einen signifikant positiven Einfluss auf den jeweils anderen Faktor, sondern auch gemeinsam (als Commitment²²) auf die Motivation der Beschäftigten (Modell 3).

Die Modelle 4 und 5 dienen der Überprüfung des unteren Teils in Wrights (2007: 58) Modell (siehe Abbildung 2). Ein von ihm festgestellter Einfluss der Zielschwierigkeit und Zielklarheit auf das Selbstvertrauen konnte nicht bestätigt werden (Modell 4). Zielklarheit und Selbstvertrauen haben aber einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsmotivation (Modell 5). Dies sind auch die einzigen Variablen, die in der Analyse mit allen Elementen der Zieltheorie (Modell 6) einen signifikanten Zusammenhang zur Arbeitsmotivation aufweisen. Das bedeutet ein hohes Selbstbewusstsein und die Klarheit von Zielen steigern die Motivation eines Beschäftigten.

6.3 Attributionstheorie

Eine diskussionswürdige Frage bei den Ergebnissen zur Attribution von Ereignissen ist, wie sich diese Ereignisse in ihrer Ausprägung unterscheiden. Vergleicht man zum Beispiel die Mittelwerte innerhalb der Gruppe der positiven und der negativen Ereignisse mit Hilfe eines

²² Die beiden Variablen wurden aufgrund von Multikollinearität zu einem Mittelwertindex zusammengefasst.

t-Tests²³, so zeigt sich zwischen dem positiven *achievement* Ereignis und dem positiven *mixed achievement-affiliation* Ereignis kein signifikanter Unterschied. Bei den negativen Ereignissen besteht hingegen für alle vier Dimensionen ein signifikanter Unterschied. Es macht bei den positiven Ereignissen folglich keinen Unterschied, ob es sich um ein *achievement* Ereignis oder ein *mixed achievement-affiliation* Ereignis handelt. Diese werden ähnlich attribuiert. Bei den negativen Ereignissen hingegen scheint es in der Attribuierung durchaus einen Unterschied zwischen diesen beiden Arten zu geben. Die Verwendung dieser beiden Typen von Ereignissen war folglich sinnvoll, da sie unterschiedlich attribuiert werden.

Ebenfalls auffällig ist die vergleichsweise geringe Zahl der Befragten, die auf den Fragenkomplex zur Attributionstheorie antworteten. Die Zahl der Antworten lag zwischen 35 und 39, während bei den übrigen Fragen in der Regel 46 Antworten zu verzeichnen waren. Möglicherweise war die Aufgabenstellung (vgl. Anhang A) zu kompliziert. Ob dies einen Einfluss auf die Ergebnisse dieses Komplexes hat, bleibt offen.

Über den Einfluss der Public Service Motivation wurden in Kapitel 3.2 zwei Hypothesen aufgestellt. Zum einen wurde davon ausgegangen, dass je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten ist, desto stärker wird er Erfolge intern, stabil, global und kontrollierbar attribuieren. Und zum anderen, je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten ist, desto stärker wird er Misserfolge intern, temporär, lokal und kontrollierbar attribuieren.

Anhang E gibt einen Überblick über die Zusammenhänge von Public Service Motivation und der Attribution von Erfolg und Misserfolg. Es zeigt sich, dass der Großteil der Hypothesen nicht bestätigt werden kann. Auf der Ebene des Public Service Motivation Gesamtwertes sind lediglich zwei Zusammenhänge signifikant. Es handelt sich um die attributiven Dimensionen Internalität und Kontrollierbarkeit für das negative *mixed achievement-affiliation* Ereignis. Bei der Internalität entspricht die Richtung des Zusammenhangs der Hypothese. Je höher die PSM, desto stärker wird das Ereignis intern attribuiert. Für die Kontrollierbarkeit hingegen weist die Richtung des Zusammenhangs entgegen der Annahme der Hypothese. Je ausgeprägter die Public Service Motivation, desto stärker wird die Ursache des negativen Ereignisses als unkontrollierbar attribuiert. Für die PSM-Dimension Altruismus finden sich

23 Verwendet wurde ein t-Test für gepaarte Stichproben. Die Daten weisen zwar teilweise keine Normalverteilung auf, dies ist allerdings unproblematisch, da der t-Test robust auf Verletzungen reagiert (Bortz/Schuster 2010: 125).

darüber hinaus noch zwei weitere signifikante Zusammenhänge (vgl. Anhang E). Sie ändern jedoch nichts am Gesamtbild²⁴.

Die Hypothesen 3a und 3b über den Einfluss der Public Service Motivation auf die Attribution von Erfolg und Misserfolg müssen folglich verworfen werden. Ein solcher Einfluss scheint insgesamt nicht zu bestehen. Diese Ergebnisse stützen jene zum Zusammenhang von PSM und Arbeitsmotivation. Die Hypothesen für die Attribution wurden ja unter der Annahme aufgestellt, dass Beschäftigte mit einer hohen PSM eine hohe Arbeitsmotivation besitzen und für diese hoch Leistungsmotivierten wurde in der Literatur der Zusammenhang zur Attribution postuliert, der in die Hypothesen 3a und 3b übernommen wurde. Es zeigt sich allerdings nicht nur kein Zusammenhang zwischen der Public Service Motivation und der Attribution, sondern auch keiner zwischen der Arbeitsmotivation und der Attribution.

6.4 Gleichheitstheorie

Bereits in Kapitel 5.5 wurde festgestellt, dass die Verteilung der Befragten auf die drei Gruppen *Benevolents*, *Equity Sensitives* und *Entitleds* keine Besonderheiten des öffentlichen Dienstes in Deutschland aufzeigen. Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Frage, ob die Public Service Motivation eines öffentlich Beschäftigten einen Einfluss auf sein Gleichheitsempfinden hat.

		PSM-Index	Politische Motivation	Gemeinwohl- interesse	soziales Mitgefühl	Altruismus
	Sensitivity-Index	-.608 ***	-.400 ***	-.219	-.477 ***	-.523 ***
	Zusammenhang zu den Idealtypen	-.469 ***	-.394 ***	-.137	-.354 **	-.342 **
Mittelwert	Benevolents	5.19	5.33	5.55	4.98	4.85
	Equity Sensitives	4.54	4.86	5.01	4.26	4.04
	Entitleds	4.34	4.12	5.15	4.08	3.90

Tabelle 8: Zusammenhang von Equity Sensitivity und Public Service Motivation

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Sensitivity-Index und Zusammenhang zu den Idealtypen: Regressionsanalyse. Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten. Benevolents, Equity Sensitives und Entitleds: Mittelwerte.

In Tabelle 8 sind die standardisierten Regressionskoeffizienten einer bivariaten Regression, sowie das entsprechende Signifikanzniveau und die Mittelwerte der drei Idealtypen des Equity

²⁴ Auch die getrennte Betrachtung der Gruppe mit hoher PSM (0,5 S.D. über dem Mittelwert) ergibt keine signifikanten Zusammenhänge.

Sensitivity Konstrukts für den PSM-Index und die vier PSM-Dimensionen aufgezeigt. Die Regressionsanalyse zeigt, dass sowohl der Sensitivity-Index der Befragten, als auch die Einteilung in die drei Idealtypen einen signifikanten Einfluss auf die Public Service Motivation ausüben. Dies trifft auch auf drei der vier PSM-Dimensionen zu. Lediglich bei der Dimension Gemeinwohlinteresse ist der Mittelwert der *Entitleds* höher als derjenige der *Equity Sensitives* und der Zusammenhang folglich nicht signifikant.

Es zeigt sich folglich, dass sich die Hypothese 4 bestätigen lässt. Je höher die Public Service Motivation eines Beschäftigten, desto eher entspricht sein Gleichheitsempfinden dem eines *Benevolents*. Eine Erkenntnis, die auch von der Regressionsanalyse bestätigt wird. Das bedeutet, dass Beschäftigte mit einer hohen Public Service Motivation ein Ertrag/Aufwand-Verhältnis bevorzugen, das geringer ist, als das der Organisation für die sie arbeiten. Sie scheinen also ihre Motivation aus einer gewissen Opferbereitschaft zu ziehen. Sie denken eher an das Interesse der Organisation für die sie arbeiten, als an ihr eigenes Fortkommen. Die theoretische Literatur verknüpft daher den Idealtyp des *Benevolents* stark mit dem Altruismus (vgl. Huesmann/Levinger 1976; Huseman/Hatfield/Miles 1987; Krebs 1970). Eine Annahme, die sich hier mit dem signifikanten Zusammenhang zur Dimension Altruismus bestätigt. Huseman, Hatfield und Miles (1987: 225) fassen es in dem kurzen Satz zusammen: „Generally [...] Benevolents are givers“.

Was bedeuten diese Erkenntnisse für das Personalmanagement im öffentlichen Dienst? Zunächst einmal sind *Benevolents*, bzw. Menschen mit einer hohen Public Service Motivation sehr gute Beschäftigte. Ihre Präferenzen führen zu einer hohen Arbeitsbereitschaft und ihr Gleichheitsempfinden kommt unter anderem den Gehaltsstrukturen im öffentlichen Dienst entgegen. Da sich Beschäftigte nur in ihren Besoldungsstufen unterscheiden, wird ein *Benevolent* darauf achten, dass er mehr arbeitet, als ein Kollege mit der selben Besoldungsstufe. Ein Team von *Benevolents* wird sich folglich gegenseitig zu einem höheren Einsatz anspornen. Auch die im Zusammenhang mit der Public Service Motivation oft kritisierte leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst scheint mit Blick auf die Gleichheitstheorie ihre Berechtigung zu haben. Erhält ein *Benevolent* eine Leistungszulage, so wird er versuchen durch einen höheren Aufwand diese Prämie zu rechtfertigen und das Ertrag/Aufwand-Verhältnis wieder auf das ursprüngliche Niveau zu bringen.

Die starke Verknüpfung von Gleichheitsempfinden und Public Service Motivation gibt auch Anhaltspunkte dafür, wie solche Mitarbeiter zu rekrutieren und in der Organisation zu halten sind. Da diese Mitarbeiter offenbar ein starkes Bedürfnis verspüren, zum Wohle der Menschen bzw. der Allgemeinheit zu wirken, ist es erforderlich, dass öffentliche Arbeitgeber ihren Mitarbeitern und potenziellen Mitarbeitern verdeutlichen, wie sie zu diesen Zielen beitragen können und worin der Beitrag des einzelnen Beschäftigten zur Erreichung dieses Ziels liegt. Eine gut durchdachte und ausformulierte, gut kommunizierte und tatsächlich gelebte Organisationsmission scheint daher ein sehr wichtiger Aspekt zu sein.

7 Schlussbetrachtung

Nach einer ausführlichen Beschreibung der theoretischen Grundlagen und nach der Darstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse soll nun kurz zusammengefasst werden welchen Beitrag diese Arbeit zur Beantwortung der Forschungsfrage leistet.

Der erste Teil der Forschungsfrage lautete, ob sich für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Deutschland eine Public Service Motivation feststellen lässt. Dies lässt sich klar bejahen. Der Mittelwert der Befragten liegt über dem Median der Skala und auch alle vier Dimensionen der PSM liegen darüber. Im internationalen Vergleich konnte festgestellt werden, dass das Ausmaß der Public Service Motivation in Deutschland durchschnittlich ist. Die politische Motivation scheint hingegen überdurchschnittlich zu sein, während das Ausmaß des sozialen Mitgefühls und des Altruismus unterdurchschnittlichen zu sein scheint.

Von den Kontrollvariablen haben vor allem die Innovationskultur einer Organisation, das Alter der Beschäftigten, die Tätigkeit eines Elternteils im öffentlichen Dienst und die staatliche Ebene einen Einfluss auf die Public Service Motivation. Keinen Einfluss hat hingegen das Geschlecht der Befragten und auch die Studienrichtung scheint, außer beim Altruismus, keine Rolle zu spielen. Der positive Einfluss der Innovationskultur widerlegt die aufgestellte Hypothese (H_{5b}). Eine mögliche Erklärung für die Widerlegung der Hypothese liegt darin, dass sich Beschäftigte mit einer hohen PMS Organisationen mit einer stärkeren Innovationskultur aussuchen. Der Führungsstil des Vorgesetzten hat hingegen nur auf die Dimension Altruismus einen Einfluss. Die entsprechende Hypothese (H_{5a}) kann daher bestätigt werden. Auch die Hypothese über den Einfluss der soziographischen Variablen (H_{5c})

kann mit dem Einfluss von Alter und der Tätigkeit eines Elternteils im öffentlichen Dienst bestätigt werden.

Was bedeuten diese Feststellungen nun für die öffentliche Verwaltung und für ihr Personalmanagement? Zunächst einmal ist die Frage, ob es auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse erstrebenswert ist, Menschen mit einer hohen Public Service Motivation zu beschäftigen. Eine höhere Arbeitsmotivation konnte diesen nicht nachgewiesen werden. H_1 musste verworfen werden. Auch ein größeres Commitment zu den Zielen ihrer Organisation konnte nicht nachgewiesen werden (H_{2a}). Noch gravierender ist die Erkenntnis, dass Beschäftigte mit einer hohen Public Service Motivation ihre eigene Arbeit als weniger bedeutsam einschätzen (H_{2b}). Dies mag daran liegen, dass sie zwischen ihrer alltäglichen Arbeit und ihrem Anspruch zum Wohl der Allgemeinheit zu arbeiten beziehungsweise zur Organisationsmission keinen Zusammenhang sehen. Um nicht eine „workforce of cynics“ (Moynihan 2010) zu beschäftigen, sollte die Verwaltung unbedingt daran arbeiten den Public Service Charakter der eigenen Organisation und vor allem der Arbeit des Einzelnen zu verdeutlichen und zu kommunizieren.

Ganz grundsätzlich wirft die Public Service Motivation ein anderes Licht auf den Umgang mit den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Zum derzeitigen Paradigma im Umgang mit den Beschäftigten schreiben Dunleavy und Hood (1994: 9) es sei „[...] a chain of low-trust principal/agent relationships (rather than fiduciary or trustee-beneficiary ones) [...]“. Perry (2010: 679) ergänzt, dass dieses Paradigma in der Gefahr stehe zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung zu werden und „[...] we get the behaviors that mirror the assumptions“.

Die Public Service Motivation wird daher von einigen als Weg gesehen, einen neuen Blick auf die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes und ihre Motivation zu werfen. „Rebuilding public sector motivation is viewed as a way to improve public service quality and volume without incurring the transaction/monitoring costs associated with 'higher powered' incentives such as performance-related pay“ (Myers 2008: 6). Ob dies tatsächlich der Fall ist, kann mit den Erkenntnissen dieser Arbeit nur schwer beantwortet werden. Der fehlende Zusammenhang von Public Service Motivation und Arbeitsmotivation kann zwiespältig interpretiert werden. Die Anhänger der Instrumente der Neuen Institutionen Ökonomie und des New Public Managements werden hieraus vermutlich eine Widerlegung der These ablesen. Die Befürworter der Public Service Motivation hingegen werden einwenden, dass gerade die

Missachtung der PSM dazu führt, dass die Beschäftigten mit einer hohen PSM keine höhere Arbeitsmotivation aufweisen.

Der zweite Kern der Arbeit, ist der Zusammenhang von Public Service Motivation zu anderen Prozesstheorien der Motivation. Hierzu gibt es bisher nur eine Arbeit von Wright (2007), der sich allerdings nicht mit der Public Service Motivation selbst, sondern mit dem Einfluss der Mission einer öffentlichen Organisation auf die Motivation der Mitarbeiter beschäftigt. Wright wählte als theoretische Grundlage die Zieltheorie der Arbeitsmotivation. Diese und Wrights darauf aufbauendes Modell dienten auch in der vorliegenden Arbeit als Grundlage für den Test der ersten Motivationstheorie. Die hier gewonnenen Erkenntnisse zum Zusammenhang von Public Service Motivation und Arbeitsmotivation sind eher gering. Ein direkter Einfluss konnte auch unter Kontrolle der Einflussfaktoren der Zieltheorie nicht festgestellt werden. Auch von den Elementen der Zieltheorie zeigten im Gesamtkonstrukt nur die Zielklarheit und das Selbstvertrauen der Befragten einen signifikanten positiven Zusammenhang zur Arbeitsmotivation. Bei der Betrachtung der Elemente intrinsischer (Commitment, PSM) und extrinsischer Motivationsfaktoren ergab sich ein signifikanter positiver Effekt des Commitments, eines Indexes aus Einschätzung der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit und der Bedeutsamkeit der Organisationsmission, auf die Arbeitsmotivation. Auch dieses Erkenntnis ist ein Hinweis für das Personalmanagement die Bedeutsamkeit der Arbeit des Einzelnen und die Bedeutsamkeit der Organisationsmission stärker herauszustellen.

Die zweite Prozesstheorie, die auf einen Zusammenhang mit der Public Service Motivation hin untersucht wurde, war die Attributionstheorie. Es wurde angenommen, dass Beschäftigte mit einer hohen Public Service Motivation Erfolg und Misserfolg signifikant verschieden attribuieren als andere Beschäftigte. Für die Attribution von Erfolg wurde davon ausgegangen, dass Beschäftigte mit einer hohen PSM diesen stärker intern, stabil, global und kontrollierbar attribuieren (H_{3a}). Für Misserfolg wurde eine stärker interne, temporäre, lokale und kontrollierbare Attribution angenommen (H_{3b}). H_{3a} muss vollständig verworfen werden. Bei H_{3b} zeigt sich eine Bestätigung für die attributive Dimension Internalität. Das bedeutet: je höher die Public Service Motivation, desto stärker macht sich ein Beschäftigter selbst für den Misserfolg verantwortlich. Der einzige weitere signifikante Zusammenhang steht im Widerspruch zur Hypothese (H_{3a}). Je höher die Public Service Motivation, desto stärker wird die Ursache für Misserfolg als unkontrollierbar attribuiert.

Als letzte getestete Motivationstheorie diene die Gleichheitstheorie und das darauf aufbauende Equity Sensitivity Construct. Die Grundannahme des Konstrukts lautet, dass Menschen Gleichheit zwar konstant, aber verschieden wahrnehmen. Sie bevorzugen, wenn sie sich mit anderen vergleichen, unterschiedliche Ertrag/Aufwand-Verhältnisse. Es konnte gezeigt werden, dass die Public Service Motivation in direktem Zusammenhang mit diesem Konstrukt steht (H_4). Je höher die Public Service Motivation, desto stärker nähern sich die Befragten dem Idealtyp eines *Benevolents* an. Sie sind „Geber“. Für das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung ist diese Einsicht eine sehr hilfreiche Erkenntnis. Sie zeigt, dass es erstrebenswert ist Mitarbeiter mit einer hohen Public Service Motivation zu beschäftigen und sie in ihrer PSM zu bestärken, da diese Menschen ihre Bestätigung im „Geben“ für die Organisation und nicht im „Nehmen“ von der Organisation sehen. Gerade der öffentliche Dienst, der bei der Bezahlung oft hinter dem Privatsektor zurücksteht, ist auf solche Menschen angewiesen.

Nach einer kurzen Zusammenfassung der Erkenntnisse dieser Arbeit soll kurz auf die Limitationen eingegangen werden. Diese ergeben sich hauptsächlich aus der Auswahl der Stichprobe. Eine echte Zufallsstichprobe stellt die Fallauswahl nicht dar. Eine Generalisierung der Ergebnisse muss daher unter Vorbehalt gestellt werden. Auch die relativ geringe Fallzahl und die geringe Reliabilität des PSM-Fragebogens wirken limitierend. Trotzdem gibt die Arbeit wichtige erste Hinweise auf die Public Service Motivation in Deutschland und auf Zusammenhänge zu anderen Motivationstheorien. Besonders die Gleichheitstheorie scheint ein vielversprechender Ansatz zu sein. Es muss allerdings überprüft werden, ob die beiden Theorien sich nicht zu ähnlich sind und letztlich das Selbe messen.

Die Arbeit liefert auch darüber hinaus vielfältige Ansatzpunkte für weitere Forschung. Exemplarisch sollen im Folgenden nur einige wenige genannt werden. So wurde bereits bei der Konzeptionalisierung und Übertragung der Public Service Motivation auf die deutschen Gegebenheiten ersichtlich, dass eine konzeptionelle und empirische Verknüpfung zwischen PSM und dem Konstrukt des Beamtenethos dringend notwendig wäre. Hierzu müssen Gemeinsamkeiten und Unterschiede klar herausgearbeitet werden, um auch deutsche Besonderheiten ausreichend verdeutlichen zu können. Von besonderem Interesse für die weitere Forschung sollte auch der aufgezeigte negative Zusammenhang von Public Service Motivation und der Einschätzung der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit sein. Eventuell könnten durch Einzelfallstudien und die Kombination von quantitativen und qualitativen

Methoden weitere Erkenntnisse für die Ursachen dieses Zusammenhangs gefunden werden. Auch der negative Zusammenhang von PSM und dem Alter der Beschäftigten sollte stärkere Aufmerksamkeit erfahren. Die von Wright und Grant (2010) angemahnte Verwendung von Längsschnittdaten könnte die Einsicht in diese Beobachtung sicherlich stärken. Entscheidend ist hierbei zu klären, ob es sich bei der Public Service Motivation letztlich nicht um ein Kompensationsphänomen handelt, welches den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes eine innere und äußere Rechtfertigung für einen vergleichsweise geringen Verdienst und geringeres Ansehen bietet und mit der Dauer der Beschäftigung seine Wirkung verliert. Gegen diese Annahme spricht hingegen, dass andere Studien einen positiven Zusammenhang zwischen PSM und Alter feststellen.

Abschließend ist noch einmal zu bemerken, dass die Public Service Motivation ein äußerst interessantes und fruchtbares Forschungsfeld darstellt. Diese Arbeit konnte zeigen, dass es lohnenswert ist dieses Konstrukt näher zu betrachten, dass es sich empirisch belegen lässt und dass weitere Forschung erforderlich ist. Die Public Service Motivation zeigt deutlich, dass es sich lohnt abseits der Rational/Public Choice Paradigmen zu forschen, um das Verhalten der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zu erklären. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sie eben keine reinen Eigennutzenmaximierer im klassischen Sinne der Neuen Institutionenökonomie sind.

Literaturverzeichnis

Aberbach, J. D./Putnam, R. D./Rockman, B. A., 1981: *Bureaucrats and politicians in western democracies*. Cambridge: Harvard University Press.

Abramson, L. Y./Seligman, M. E. P./Teasdale, J. D., 1978: Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1): 49-74.

Adams, J. S., 1963: Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5): 422-436.

Adams, J. S., 1966: Inequity in Social Exchange. 267-299 in: Berkowitz, L. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego et al.: Academic Press.

Adams, J. S./Rosenbaum, W. B., 1962: The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46(3): 161-164.

Allen, R./White, C., 2002: Equity Sensitivity Theory: A Test of Responses to two Types of under-reward Situations. *Journal of Managerial Issues*, 14(4): 435-451.

Alonso, P./Lewis, G. B., 2001: Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.

Armstrong, M., 2003: *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Ashforth, B. E./Fugate, M., 2006: Attributional Style in Work Settings: Development of a Measure. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3): 12-29.

Atkinson, J. W., 1958: Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies and incentives. 288-305 in: Atkinson, J. W. (Hrsg.): *Motives in fantasy, action, and society. A method of assessment and study*. Princeton: Van Nostrand.

Baldwin, J. N., 1984: Are we really lazy? *Review of Public Personnel Administration*, 4(2): 80-89.

Benson, M. J., 1989: Attributional Measurement Techniques: Classification and Comparison of Approaches for Measuring Causal Dimensions. *Journal of Social Psychology*, 129(3): 307.

Blunt, B. E., 1987: Employee Motivation: Two Measurement Issues. *Review of Public Personnel Administration*, 8(1): 64-67.

Bogumil, J./Jann, W., 2009: *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.

Bortz, J./Schuster, C., 2010: *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.

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): 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): 685-712.
- Bright, L., 2005: Public Employees with high Levels of Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2): 138-154.
- Bright, L., 2007: Does Person-Organization Fit mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4): 361-379.
- Brinkmann, R. D./Stapf, K. H., 2005: *Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird*. München: Beck.
- Burns, J. M., 1978: *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camilleri, E., 2006: Towards Developing an Organisational Commitment - Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-83.
- Camilleri, E., 2007: Antecedents affecting Public Service Motivation. *Personnel Review*, 36(3): 356-377.
- Carmines, E. G./Zeller, R. A., 1979: *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Carrell, M./Dittrich, J., 1978: Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*, 3(2): 202-210.
- Castaing, S., 2006: The Effects of Psychological Contract Fulfilment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, 21(1): 84-98.
- Cerese, F. P./Farinella, D., 2006: *Explorations in Public Service Motivation. The Case of the Italian Revenue Agency. Paper prepared for the EGPA Milan Conference – 2006, Study Group on Public Personnel Policies*. [Online]. <<http://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/milan/Cerese2006.pdf>> (abgerufen am 15.01.2011).
- Coursey, D. H./Pandey, S. K., 2007: Public Service Motivation Measurement. *Administration & Society*, 39(5): 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): 499-518.
- DeHart-Davis, L./Marlowe, J./Pandey, S. K., 2006: Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 66(6): 873-887.
- Demmke, C., 2005: *Sind öffentlich Bedienstete anders, weil sie öffentlich Bedienstete sind?* [Online]. <http://www.eupan.org/UserFiles/File/LuxPres/02_de.doc> (abgerufen am 14.12.10).

- Derlien, H.-U., 2003: Mandarins or Managers? The Bureaucratic Elite in Bonn, 1970 to 1987 and Beyond. *Governance*, 16(3): 401-428.
- Derlien, H.-U., 2008: Die politische und die administrative Elite der Bundesrepublik. 291-328 in: Jann, W./König, K. (Hrsg.): *Regieren zu Beginn des 21. Jahrhunderts*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Dunleavy, P./Hood, C., 1994: From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, 14(3): 9-16.
- Ebinger, F./Jochheim, L., 2009: Wessen loyale Diener? Wie die große Koalition die deutsche Ministerialbürokratie veränderte. *der moderne staat*, 2(2): 335-353.
- Emmert, M. A./Taher, W. A., 1992: Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *The American Review of Public Administration*, 22(1): 37-48.
- Esping-Andersen, G., 1990: *The three worlds of welfare capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Feldman, D. C./Arnold, H. J., 1983: *Managing individual and group behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Gebert, D./von Rosenstiel, L., 1981: *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- 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): 48-58.
- Hacker, W./Ulich, E., 1986: *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hadler, M., 2005: *Quantitative Datenanalyse für Sozialwissenschaftler*. Wien: Lit-Verlag.
- 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): 73-92.
- Heckhausen, J./Heckhausen, H., 2009: *Motivation und Handeln*. Heidelberg: Springer.
- Heider, F., 1958: *The psychology of interpersonal relations*. London: Wiley.
- Heider, F., 1977: *Psychologie der interpersonalen Beziehungen*. Stuttgart: Klett.
- Herzberg, F., 1968: One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1): 53-62.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B., 1959: *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hofstede, G., 1980: *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publ.

Hofstede, G., 2001: *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publ.

Horton, S., 2008: History and Persistence of an Idea and an Ideal. 17-32 in: Perry, J. L./Hondeghem, A. (Hrsg.): *Motivation in public management. The call of public service*. Oxford, New York: Oxford University Press.

House, R., 1998: Appendix: Measures and Assessment for the Charismatic Leadership Approach: Scales, Latent constructs Loadings, Cronbach alphas, and Interclass Correlations. Part B, 23–30 in: Dansereau, F./Yammarino, F. J. (Hrsg.): *Leadership. The multiple-level approaches*. Stamford: JAI Press.

Houston, D. J., 2000: Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-728.

Huesmann, L. R./Levinger, G., 1976: Incremental exchange theory: A formal model for progression in dynamic social interaction. 191-230 in: Berkowitz, L./Walster, E. (Hrsg.): *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Huseman, R. C./Hatfield, J. D./Miles, E. W., 1985: Test for Individual Perceptions Of Job Equity - Some Preliminary Findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61(3): 1055-1064.

Huseman, R. C./Hatfield, J. D./Miles, E. W., 1987: A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*, 12(2): 222-234.

Jann, W./Röber, M./Wollmann, H., 2006: *Public Management - Grundlagen, Wirkungen, Kritik. Festschrift für Christoph Reichard zum 65. Geburtstag*. Berlin: Ed. Sigma.

Jensen, M. C./Meckling, W. H., 1976: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.

Kelley, H. H., 1992: Common-Sense Psychology and Scientific Psychology. *Annual Review of Psychology*, 43(1): 1-24.

Kickert, W. J. M. (Hrsg.), 1997: *Public management and administrative reform in Western Europe*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

Kickul, J./Lester, S. W., 2001: Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2): 191-217.

Kilpatrick, F. P./Cummings, M. C./Jennings, M. K., 1964: *The image of the Federal service*. Washington: Brookings Institution.

Kim, S., 2005: Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.

Kim, S., 2009: Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2): 149-163.

- King, W. C./Miles, E. W., 1994: The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(2): 133-142.
- King, W. C./Miles, E. W./Day, D. D., 1993: A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4): 301-317.
- Kirk, R. E., 1995: *Experimental design. Procedures for the behavioral sciences*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Knoke, D./Wright-Isak, C., 1982: Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(1): 209-254.
- Krebs, D., 1970: Altruism: An example of the concept and a review of literature. *Psychological Bulletin*, 73(4): 285-302.
- Latham, G. P./Locke, E. A., 1979: Goal setting - a motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2): 68-80.
- Leisink, P./Steijn, B., 2009: Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- Leventhal, G. S., 1976: *Fairness in social relationships*. Morristown: General Learning Press.
- Lewis, G. B./Frank, S. A., 2002: Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62(4): 395-404.
- Locke, E. A., 1968: Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2): 157-189.
- Locke, E. A., 1976: The nature and cause of job satisfaction. 1297-1349 in: Dunnette, M. D. (Hrsg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College Pub. Co.
- Locke, E. A./Latham, G. P., 1990: *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, E. A./Latham, G. P., 2002: Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9): 705-717.
- Luthans, F. (Hrsg.), 1985: *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H., 1943: A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
- Maslow, A. H., 1954: *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mayntz, R., 1997: *Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Mayntz, R./Derlien, H.-U., 1989: Party Patronage and Politicization of the West German Administrative Elite 1970–1987 - Toward Hybridization? *Governance*, 2(4): 384-404.

McAuley, E./Duncan, T. E./Russell, D. W., 1992: Measuring Causal Attributions: The Revised Causal Dimension Scale (CDSII). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(5): 566-573.

Meyer, W.-U., 2003: *Einige grundlegende Annahmen und Konzepte der Attributionstheorie*. [Online]. <<http://www.uni-bielefeld.de/psychologie/ae/AE02/LEHRE/Attributionstheorie.html>> (abgerufen am 14.12.2010).

Meyer, J. P./Allen, N. J., 1991: A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.

Meyer, R. E./Hammerschmid, G., 2006a: Changing Institutional Logics and Executive Identities. *American Behavioral Scientist*, 49(7): 1000-1014.

Meyer, R. E./Hammerschmid, G., 2006b: Public Management Reform: An Identity Project. *Public Policy and Administration*, 21(1): 99-115.

Miles, E. W./Hatfield, J. D./Huseman, R. C., 1989: The Equity Sensitivity Construct - Potential Implications for Worker Performance. *Journal of Management*, 15(4): 581-588.

Mintu-Wimsatt, A., 2005: Equity Sensitivity and Negotiation Behaviors: A Look at Mexican Exporters. *Academy of Marketing Science Review*, 2005(1): 1-11.

Moynihan, D. P., 2010: A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 13(1): 24-34.

Moynihan, D. P./Pandey, S. K., 2007: The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1): 40-53.

Moynihan, D. P./Pandey, S. K., 2010: The Big Question for Performance Management: Why do Managers use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4): 849-866.

Myers, J., 2008: *'Public Service Motivation' and Performance Incentives: A Literature Review*. [Online]. <http://www.publicservices.ac.uk/wp-content/uploads/publicservicemotivationandperformanceincentives_myersjune2008.pdf> (abgerufen am 27.01.2011).

Naff, K. C./Crum, J., 1999: Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(3): 5-16.

Pandey, S. K./Stazyk, E. C., 2008: Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. 101-117 in: Perry, J. L./Hondeghem, A. (Hrsg.): *Motivation in public management. The call of public service*. Oxford, New York: Oxford University Press.

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

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

Perry, J. L., 2000: Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 471.

Perry, J. L., 2010: Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research. *Public Administration Review*, 70(5): 679-680.

Perry, J. L./Hondeghe, 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): 681-690.

Perry, J. L./Porter, L. W., 1982: Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7(1): 89-98.

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

Peterson, C./Luborsky, L./Seligman, M. E. P., 1983: Attributions and depressive mood shifts: A case study using the symptom-context model. *Journal of Abnormal Psychology*, 92(1): 96-103.

Peterson, C./Simmel, A./Baeyer, C. von/Abramson, L. Y./Metalsky, G. I./Seligman, M. E. P., 1982: The Attributional Style Questionnaire. *Cognitive Therapy and Research*, 6(3): 287-300.

Piliavin, J. A./Charng, H.-W., 1990: Altruism: A Review of Recent Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, 16(1): 27-65.

Pollitt, C./Bouckaert, G., 2004: *Public management reform. A comparative analysis*. Oxford, New York: Oxford University Press.

Porst, R., 2009: *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Posner, B. Z./Schmidt, W. H., 1982: Determining managerial strategies in the public sector: What kind of people enter the public and private sectors? An updated comparison of perceptions, stereotypes, and values. *Human Resource Management*, 21(2-3): 35-43.

Putnam, R. D., 1976: Die politischen Einstellungen der Ministerialbeamten in Westeuropa. *Politische Vierteljahresschrift*, 17(1): 23-67.

Rainey, H. G., 1979: Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform. *Public Administration Review*, 39(5): 440-448.

Rainey, H. G., 1983: Public Agencies and Private Firms. *Public Administration Review*, 15(2): 207-242.

Rainey, H. G./Backoff, R./Levine, C. H., 1976: Comparing Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 36(2): 233-244.

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): 1-32.

- Richter, G., 1999: Innere Kündigung - Modellentwicklung und empirische Befunde aus einer Untersuchung im Bereich der öffentlichen Verwaltung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 13(2): 113-138.
- Ritz, A., 2009: Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 53-78.
- Russell, D., 1982: The Causal Dimension Scale: A measure of how individuals perceive causes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(6): 1137-1145.
- Russell, D. W./McAuley, E./Tarico, V., 1987: Measuring Causal Attributions for Success and Failure: A Comparison of Methodologies for Assessing Causal Dimensions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6): 1248-1257.
- Satow, L., 2006: *LISREL Einführung - Lektion 4: Anwendungsvoraussetzungen*. [Online]. <<http://userpage.fu-berlin.de/~satow/lisrel4.htm>> (abgerufen am 08.01.2011).
- Sauley, K. S./Bedeian, A. G., 2000: Equity Sensitivity: Construction of a Measure and Examination of its Psychometric Properties. *Journal of Management*, 26(5): 885-910.
- Schedler, K./Proeller, I., 2009: *New Public Management*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Schneider, B., 1987: The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E., 2008: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München, Wien: Oldenbourg.
- Schwanke, K./Ebinger, F., 2006: Politisierung und Rollenverständnis der deutschen administrativen Elite 1970 bis 2005. Wandel trotz Kontinuität. 228-249 in: Bogumil, J. (Hrsg.): *Politik und Verwaltung. PVS Sonderheft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.
- Seligman, M. E. P., 1975: *Helplessness. On depression, development, and death*. San Francisco, New York: W. H. Freeman.
- Staats, E. B., 1988: Public Service and the Public Interest. *Public Administration Review*, 48(2): 601-605.
- Staehle, W. H., 1999: *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen.
- Steijn, B., 2008: Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
- Steinmann, H./Schreyögg, G., 2005: *Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Sullivan, J. L./Feldman, S., 1979: *Multiple indicators. An introduction*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Taylor, J., 2007: The impact of Public Service Motivation on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4): 931-959.

- Taylor, J., 2008: Public service motivation and work outcomes: the effects of organizational rewards and work relations. *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.
- Thom, N./Ritz, A., 2008: *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler.
- United Nations Development Programme (Hrsg.), 2009: *Human Development Report 2009. Overcoming barriers: Human mobility and development*. Houndmills/New York: Palgrave Macmillan.
- Vandenabeele, W., 2007: Toward a public administration theory of public service motivation - An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Vandenabeele, W., 2008a: Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4): 1089-1105.
- Vandenabeele, W., 2008b: Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1): 143-167.
- Vandenabeele, W., 2009: The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 11-34.
- Vroom, V. H., 1964: *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walster, E./Walster, G. W./Berscheid, E., 1978: *Equity: Theory and research*. Boston et al.: Allyn & Bacon.
- Weick, K. E./Bougon, M. G./Maruyama, G., 1976: The equity context. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1): 32-65.
- Weiner, B., 1972: *Theories of motivation from mechanism to cognition*. Chicago: Markham Pub. Co.
- Weiner, B., 1980: *Human motivation*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Weiner, B., 1985: An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4): 548-573.
- Welan, M., 1996: *Republik der Mandarine? Ein Beitrag zur Bürokratie und Beamtenrechtsdiskussion*. WPR-Diskussionspapier Nr. 57-R-96. Wien.
- White, L. D., 1929: *The prestige value of public employment in Chicago*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Wise, L. R., 2000: The Public Service Culture. 342-353 in: Stillman, R. J. (Hrsg.): *Public administration. Concepts and cases*. Boston: Houghton Mifflin.
- Wise, L. R., 2004: Bureaucratic Posture: On the Need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior. *Public Administration Review*, 64(6): 669-680.

Wright, B. E., 2007: Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1): 54-64.

Wright, B. E./Christensen, R. K., 2010: Public Service Motivation: A Longitudinal Analysis of the Job Attraction-Selection-Attrition Model. *International Public Management Journal*, 13(2):

Wright, B. E./Grant, A. M., 2010: Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5): 691-700.

Wright, B. E./Pandey, S. K., 2005: *Exploring the Nomological Map of the Public Service Motivation Concept. Paper Prepared for the 8th Public Management Research Conference. [Online].* <<http://www.pmrnet.org/conferences/USC2005/USC2005papers/pmra.wright.pandey.2005.pdf>> (abgerufen am 18.01.2011).

Zammuto, R./Krakower, J., 1991: Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*, 4(5): 83-114.

Zeigarnik, B., 1927: Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen. *Psychologische Forschung*, 9(1): 1-85.

Anhang A – Operationalisierung

Variable	Operationalisierung
Public Service Motivation (Perry 1996 nach Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009)	Please rate how strongly you agree or disagree with each of the following statements by placing a check mark in the appropriate box. (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree)
Motivation Job-Goal Specificity Job-Difficulty Job-Importance Self-Efficacy Mission-Valance Extrinsic Rewards (Wright 2007: 64)	Please rate how strongly you agree or disagree with each of the following statements by placing a check mark in the appropriate box. (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree)
Causal Attribution (Event No. 1 – Events No. 4) (Ashforth/Fugate 2006: 16)	In the following, please try to imagine yourself in a situation as depicted below. If you find yourself in such a situation, what would be a very likely reason to have caused this situation? While events, of course, normally have many causes, we want you to pick just one, the one you would most spontaneously and most likely think of. Such a cause might be a personal characteristic, a characteristic of other people, a circumstance, or something else. Please, write the cause in the blank provided after each situation description. Please answer the following four questions referring to this particular cause
Event No. 1 (positive mixed achievement-affiliation event)	You chair an important meeting of department heads which goes very well
Event No. 2 (positive achievement event)	You meet the deadline on a vital assignment.
Event No. 3 (negative achievement event)	You miss the deadline on a vital assignment.
Event No. 4 (negative mixed achievement-affiliation event)	You chair an important meeting of department heads which goes very badly.
internality (reversed)	Is the cause due to something about you, or to something about other people or circumstances? (1 = Totally due to me; 7 = Totally due to other people or circumstances)
stability	Is this cause something that will never happen again, or is it something that will persist over time? (1 = Will never again be present; 7 = Will always be present)
globality (reversed)	Is this cause something that influences other areas of your work life, or something that influences just this particular work situation? (1 = Influences all situation in my work life; 7 = Influences just this particular work situation)
controllability (reversed)	Is the cause something over which you have control, or is it something outside of your control? (1 = Totally under my control; 7 = Totally outside of my control)

Variable	Operationalisierung
Equity Sensitivity Instrument (Huseman/Hatfield/Miles 1985 nach Mintu-Wimsatt 2005)	ESI1: It would be more important to me to (1 = Get from the organization; 7 = Give to the organization) ESI2: It would be more important for me to (1 = Help others; 7 = Watch out for my own good) ESI3: I would be more concerned about (1 = What I received from the organization; 7 = What I contributed to the organization) ESI4: The hard work I would do should (1 = Benefit the organization; 7 = Benefit me) ESI5: My personal philosophy in dealing with the organization would be (1 = If I do not look out for myself, nobody else will; 7 = It is better for me to give than receive)
Transformationals Leadership	My supervisor: (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree) Item1: clearly communicates his vision for the future. Item2: is always a good role model. Item3: expects that I think about old problems in a new way. Item4: is able to communicate that we can be proud of our unit. Item5: wants that his staffs develop further.
Innovationskultur	Please rate how strongly you agree or disagree with each of the following statements by placing a check mark in the appropriate box. (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree) Item1: The organization I work in is a dynamic and entrepreneurial administration. The personnel are open for changes and take a risk. Item2: Innovations and Development are vital values for the staffs. Item3: The staffs are ready to deal with new challenges. Item4: The organization I work in is characterized by a great degree of participation and cooperation between the different units. Item5: Formal rules and bureaucratic procedures are very important in the organization I work for.
Alter	What year were you born?
Geschlecht	0 = male; 1 = female
Dienstertfahrung	Since when do you work in the public sector?
Positionserfahrung	Since when do you work in your current position?
Staatliche Ebene	On which state level do you work? (1 = local; 2 = state level; 3 = federal; 4 = sub-national or international)
Studienabschluss	What field of study did you finish (1 = law; 2 = economics; 3 = social sciences; 4 = technical or natural sciences; 5 = others; 6 = I did not finish a study)
Elternteil im öffentlichen Dienst	Do or did one of your parents work in the public sector? (0 = no; 1 = yes)
Dienstverhältnis	What is your employment status? (1 = civil servant (Beamter/Beamtin); 2 = employee (Tarifbeschäftigte/r); 3 = other)
Laufbahngruppe	Which service class group (Laufbahngruppe) do you belong to? (1 = einfacher Dienst; 2 = mittlerer Dienst; 3 = gehobener Dienst; 4 = höherer Dienst)

Anhang B – Vergleich empirischen Ergebnisse zur Public Service Motivation

Studie	Land	Gesamtwert	Politische Motivation	Gemeinwohlinteresse	Soziales Mitgefühl	Altruismus	Operationalisierung
Eigene Daten	Deutschland	9,1 % (.717)	10,9 % (.670)	16,7 % (.599)	6,0 % (.625)	1,6 % (.643)	Perry (1996) gekürzt nach Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009
Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler (2009)	Österreich	3,5 %	-4,8 % (.566)	13,3 % (.455)	4,5 % (.756)	1,1 % (.612)	Auswahl aus Perry (1996)
Leisink/Steijn (2009)	Niederlande	11,2 % (.66)	9,2 % (.55)	13 % (.68)	-	-	Eigene in Anlehnung an Coursey/Pandey (2007)
Camilleri (2006)	Malta	13,4 % (.88)	-12 % (.55)	15 % (.69)	19 % (.73)	12,6 % (.83)	Perry (1996)
Vandenabeele (2009)	Belgien (Flandern)	-	9,2 %	10 %	20 %	6,8 %	Eigene nach Vandenabeele 2008b
Ritz (2009)	Schweiz	-	9,8 % (.898)	9,3 % (.756)	-	-	Eigene nach Perry (1996) Meyer/Allen (1991)
Cerese/Farinella (2006)	Italien	28,6 %	5,3 %	27,1 %	13,4 %	13,4 %	Eigene
Castaing (2006)	Frankreich	-	-	22,4 % (.65)	-	-	Auswahl aus Perry (1996)
Moyniha/Pandey (2007)	USA	11,5 %	4,4 %	17,0 %	-	-	Auswahl aus Perry (1996)
Alonso/Lewis (2001)	USA	16,1 %	-	-	-	-	Auswahl aus Perry (1996)
Wright/Pandey (2005)	USA	-	-0,6 % (.69)	16,6 % (.67)	12,8 % (.52)	5,2 % (.63)	Perry (1996)
Brewer/Selden (2000)	USA	-1,6 % (.7)	-	-	-	-	Auswahl aus Perry (1996)
Nuff/Crum (1999)	USA	10,3 %	-	-	-	-	Auswahl aus Perry (1996)

Public Service Motivation in verschiedenen Ländern. Werte sind prozentuale Abstände zum Mittel der jeweiligen Skala. Cronbachs Alpha in Klammern.

Anhang C – Kontrollvariablen

Variable	PSM-Index			Politische Motivation			Gemeinwohlinteresse		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Vorgesetzter	-.182	-.175	-.164	-.061	-.090	-.096	-.038	-.033	-.066
Innovationskultur	.407 **	.383 *	.401 *	-.062	.047	.037	.258 *	.241	.190
Alter	-.341 *	-.325	-.240	.288	-.259	-.304	-.064	-.053	-.292
Diensterfahrung			-.112			.060			.319
Positionserfahrung	.209	.183	.195	-.061	-.081	-.087	.172	.154	.120
Geschlecht	.120	.116	.108	-.062	-.065	-.061	.179	.176	.198
Eltern im ö.D.	.322 *	.333 *	.341 *	.288	.296	.292	.284	.292	.269
Beamtenstatus	-.133	-.146	-.135	-.096	-.105	-.111	-.202	-.211	-.242
Staatl. Ebene	.339 **	.396 *	.404 *	.117	.160	.156	.120	.159	.137
Studienrichtung	.252	.202	.217	-.174	-.212	-.220	.269	.234	.192
Laufbahngruppe		-.117	-.136		-.089	-.079		-.081	-.027
n	38	38	38	38	38	38	38	38	38
R ²	.345	.350	.352	.346	.349	.349	.176	.179	.190
F	1.64	1.45	1.28	1.65	1.45	1.27	.72	.63	.55
Prob > F	.152	.211	.289	.150	.213	.295	.688	.776	.849

Einfluss verschiedener Kontrollvariablen auf die Public Service Motivation. Multikollinearität für die Variablen Diensterfahrung und Laufbahngruppe festgestellt.
 * = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten.

Variable	Soziales Mitgefühl			Altruismus		
	1	2	3	1	2	3
Vorgesetzter	.005	.018	.036	-.448 **	-.460 **	-.396 **
Innovationskultur	.376 *	.329	.358	.334 *	.377 *	.475 **
Alter	-.144	-.112	.022	-.449 **	-.478 **	-.016
Diensterfahrung			-.179			-.616
Positionserfahrung	.327 *	.276	.295	.049	.096	.161
Geschlecht	.046	.038	.026	.112	.119	.076
Eltern im ö.D.	-.037	-.016	-.003	.328 *	.309 *	.353 *
Beamtenstatus	.003	-.021	-.004	-.058	-.036	.025
Staatl. Ebene	.389 **	.499 **	.511 **	.212	.112	.155
Studienrichtung	.156	.059	.083	.408 **	.496 **	.578 **
Laufbahngruppe		-.228	-.258		.207	.102
n	38	38	38	38	38	38
R ²	.305	.323	.327	.372	.387	.431
F	1.36	1.29	1.15	1.84	1.70	1.79
Prob > F	.251	.285	.368	.105	.132	.108

Einfluss verschiedener Kontrollvariablen auf die Public Service Motivation. Multikollinearität für die Variablen Diensterfahrung und Laufbahngruppe festgestellt.
* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten.

Anhang D - Zieltheorie der Arbeitsmotivation und der Einfluss der PSM-Dimensionen

Politische Motivation

unabhängige Variablen	abhängige Variable					
	Bedeutsamkeit der Aufgabe	Mission Valence	Motivation	Selbstbewusstsein	Motivation	Motivation
PSM	-.021	.020	-.119	.232	-.1591	-.162
Mission Valence	.818 ***					
Extrinsische Belohnung	.039	.032	.091			.073
Bedeutsamkeit der Aufgabe		.818 ***				
Commitment			.400 **			.215
Zielschwierigkeit				.211	.154	.040
Zielklarheit				.068	.238 **	.246 **
Selbstbewusstsein					.396 ***	.316 **
n	53	53	53	53	53	53
R ²	.68	.68	.19	.11	.31	.34

Die Zieltheorie und der Einfluss der PSM-Dimension politische Motivation. Modelle 1, 3, 4, 5 und 6 mit robusten Standardfehlern.

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten.

Gemeinwohlinteresse

unabhängige Variablen	abhängige Variable					
	Bedeutsamkeit der Aufgabe	Mission Valence	Motivation	Selbstbewusstsein	Motivation	Motivation
PSM	-.098	.056	.015	-.118	-.018	-.022
Mission Valence	.810 ***					
Extrinsische Belohnung	.055	.023	.066			.041
Bedeutsamkeit der Aufgabe		.826 ***				
Commitment			.402 **			.231
Zielschwierigkeit				.208	.160	.049
Zielklarheit				.076	.256 **	.268 **
Selbstbewusstsein					.355 ***	.267 **
n	53	53	.53	53	53	53
R ²	.69	.68	.18	.07	.28	.32

Die Zieltheorie und der Einfluss der PSM-Dimension Gemeinwohlinteresse. Modelle 1, 3, 5 und 6 mit robusten Standardfehlern.

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten.

Soziales Mitgefühl

unabhängige Variablen	abhängige Variable					
	Bedeutsamkeit der Aufgabe	Mission Valence	Motivation	Selbstbewusstsein	Motivation	Motivation
PSM	-.203 ***	.170	.011	-.181	.030	.034
Mission Valence	.815 ***					
Extrinsische Belohnung	.067	.003	.068			.032
Bedeutsamkeit der Aufgabe		.854 ***				
Commitment			.401 ***			.234
Zielschwierigkeit				.228	.157	.047
Zielklarheit				.054	.250 **	.263 **
Selbstbewusstsein					.363 ***	.275 **
n	53	53	.53	53	53	53
R ²	.72	.71	.18	.09	.28	.32

Die Zieltheorie und der Einfluss der PSM-Dimension soziales Mitgefühl. Modelle 1, 3, 5 und 6 mit robusten Standardfehlern.

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten.

Altruismus

unabhängige Variablen	abhängige Variable					
	Bedeutsamkeit der Aufgabe	Mission Valence	Motivation	Selbstbewusstsein	Motivation	Motivation
PSM	-.074	.057	.195	-.0882	.133	.152
Mission Valence	.817 ***					
Extrinsische Belohnung	.048	.025	.033			.019
Bedeutsamkeit der Aufgabe		.822 ***				
Commitment			.409 ***			.253 *
Zielschwierigkeit				.231	.133	.017
Zielklarheit				.063	.232 *	.242 **
Selbstbewusstsein					.369 ***	.274 **
n	53	53	.53	53	53	53
R ²	.69	.68	.21	.06	.24	.34

Die Zieltheorie und der Einfluss der PSM-Dimension Altruismus. Modelle 1, 3, und 6 mit robusten Standardfehlern.

** = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Angegeben sind standardisierte Regressionskoeffizienten.*

Anhang E – Einfluss der PSM auf die Attribution von Ereignissen

positives/ negatives Ereignis	Art des Ereignisses	Dimension	PSM-Index	Politische Motivation	Gemeinwohl -interesse	soziales Mitgefühl	Altruismus
positiv	achievement	internality	-.125	.029	-.093	-.158	-.031
		stability	.061	-.226	.123	.036	.303 *
		globality	.129	-.025	.099	.207	.079
		controllability	.032	.116	-.181	.147	.008
	mixed achievement- affiliation event	internality	.087	.039	.186	-.132	.209
		stability	.268	.269	.003	.290	.149
		globality	.077	.115	.098	.004	.032
		controllability	.060	.174	-.023	-.010	.051
negativ	achievement	internality	-.142	.070	-.060	-.094	-.332 **
		stability	-.086	.062	-.141	-.011	-.162
		globality	.054	.031	-.009	.198	-.144
		controllability	-.002	.172	-.162	.007	-.034
	mixed achievement- affiliation event	internality	-.337 **	-.195	-.341 **	-.204	-.105
		stability	-.052	.273	-.136	-.075	-.255
		globality	-.096	-.037	-.245	.134	-.189
		controllability	-.343 **	-.185	-.441 ***	-.133	-.185

Der Einfluss der Public Service Motivation auf die Attribution von Ereignissen.

* = $p < .1$, ** = $p < .05$, *** = $p < .001$; Angegeben ist Pearsons r .

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

In dieser Reihe erschienen:

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554