

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Public Management

Masterthesis

Public Service Motivation
bei Nachwuchskräften in der
Hamburgischen Verwaltung

Sven Troeder

<https://hdl.handle.net/20.500.12738/16650>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Public Service Motivation	2
2.1 Überblick	3
2.2 Kritik	5
2.3 Aktueller Forschungsstand	7
3 Forschungsdesign	9
3.1 Methodologie	10
3.2 Forschungsfrage und Hypothesen	11
3.3 Methodik	13
3.3.1 Auswahl des Untersuchungsinstruments	13
3.3.2 Grundgesamtheit	15
3.3.3 Fragebogen	16
4 Ergebnisse	21
4.1 Beteiligung	22
4.2 Charakteristika der Befragten	25
4.2.1 Geschlechterverteilung	25
4.2.2 Altersstruktur	26
4.2.3 Laufbahn	28
4.2.4 Parteimitgliedschaft, Ehrenamt, Elternhaus	28
4.2.5 Berufliche Vorerfahrungen	29
4.3 Public Service Motivation	30
4.3.1 Gesamtergebnisse zur PSM	31
4.3.2 PSM nach Geschlecht	34
4.3.3 PSM nach Altersstruktur	35
4.3.4 PSM nach Laufbahnen	36
4.3.5 PSM nach Eltern(teil) im öffentlichen Dienst	37
4.3.6 PSM nach Parteizugehörigkeit	37

4.3.7	PSM nach ehrenamtlicher Tätigkeit	38
4.3.8	PSM nach vorheriger Beschäftigung	39
4.4	<i>Weitere Motivation</i>	40
4.4.1	Gesamtergebnisse zu Motivatoren	41
4.4.2	Motivatoren nach Geschlecht	42
4.4.3	Motivatoren nach Altersstruktur	43
4.4.4	Motivatoren nach Laufbahn.....	45
4.4.5	Motivatoren nach Eltern(teil) im öffentlichen Dienst	48
4.4.6	Motivatoren nach Parteimitgliedschaft	49
4.4.7	Motivatoren nach ehrenamtlicher Tätigkeit	50
4.4.8	Motivatoren nach vorheriger Beschäftigung	52
4.5	<i>Motivatoren und PSM</i>	54
4.6	<i>Stichproben</i>	55
4.6.1	Stichprobe 1	57
4.6.2	Stichprobe 2	61
5	Einordnung	64
5.1	<i>Vergleichsstudien in Deutschland</i>	66
5.2	<i>Vergleich unter Bachelor-Studierenden</i>	69
6	Fazit und Ausblick	71
	Quellenverzeichnis	LXXVI

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
C	Compassion (engl.), zu dt.: Soziales Mitgefühl
dt.	deutsch
engl.	englisch
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
HdBA	Hochschule der Bundesagentur für Arbeit
ISSP	International Social Survey Program (engl.)
LG1 E2	Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt (ehemaliger mittlerer Dienst)
LG2 E1	Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (ehemaliger gehobener Dienst)
LG2 E2	Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (ehemaliger höherer Dienst)
NPM	New Public Management (engl.), auch: Neues Steuerungsmodell
PSM	Public Service Motivation (engl.)
PI	Public Interest (engl.), zu dt.: Gemeinwohlinteresse
PM	Political Motivation (engl.), zu dt.: Politische Motivation
S.D.	Standardabweichung
SS	Self Sacrifice (engl.), zu dt.: Uneigennützigkeit
UK	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland
USA	United States of America
VAe	Verwaltungsfachangestellte (plural)

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Items zur Messung der PSM	18
Tabelle 2: Items zur Messung der Motivatoren.....	20
Tabelle 3: Items zur Messung biographischer Daten	21
Tabelle 4: Biographische Merkmale.....	25
Tabelle 5: Geschlechterverteilung	26
Tabelle 6: Altersstruktur	27
Tabelle 7: Laufbahnen	28
Tabelle 8: Ehrenamt, Herkunft und Parteien	29
Tabelle 9: Vorherige Beschäftigung.....	30
Tabelle 10: Ergebnisse PSM nach Items.....	32
Tabelle 11: Ausprägung der PSM.....	32
Tabelle 12: PSM nach Geschlecht.....	34
Tabelle 13: PSM nach Alter	35
Tabelle 14: PSM nach Laufbahnen	36
Tabelle 15: PSM nach Eltern(teil) im öffentlichen Dienst.....	37
Tabelle 16: PSM nach Parteizugehörigkeit.....	37
Tabelle 17: PSM nach ehrenamtlicher Tätigkeit	38
Tabelle 18: PSM und vorherige Beschäftigung	39
Tabelle 19: PSM und vorherige Beschäftigungsdauer	39
Tabelle 20: Zustimmung zu Motivatoren.....	41
Tabelle 21: Motivatoren nach Geschlecht.....	42
Tabelle 22: Motivatoren nach Altersstruktur	43
Tabelle 23: Motivatoren nach Laufbahn	45
Tabelle 24: Motivatoren nach Eltern(teil) im öffentlichen Dienst.....	48
Tabelle 25: Motivatoren nach Parteimitgliedschaft	49
Tabelle 26: Motivatoren nach Ehrenamt.....	50
Tabelle 27: Motivatoren nach vorheriger Beschäftigung	52
Tabelle 28: Motivatoren nach Beschäftigungsdauer.....	53
Tabelle 29: Motivatoren und PSM.....	54
Tabelle 30: Charakteristika Stichprobe 1	57
Tabelle 31: PSM Stichprobe 1	58
Tabelle 32: Motivatoren Stichprobe 1	59
Tabelle 33: Charakteristika Stichprobe 2.....	61
Tabelle 34: PSM Stichprobe 2	62
Tabelle 35: Motivatoren Stichprobe 2	63

Tabelle 36: Vergleich PSM-Ergebnisse verschiedener Studien 67
Tabelle 37: Vergleich PSM-Ergebnisse Bachelor-Studierender 69
Tabelle 38: Vergleich Motivatoren-Ergebnisse Bachelor-Studierender 70

1 Einleitung

Was motiviert Nachwuchskräfte, sich für eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst zu entscheiden? Diese Frage beschäftigt nicht nur die Recruiter in vermutlich allen Personaldienststellen des öffentlichen Sektors, sondern ist ein wichtiger Faktor in der Nachwuchsgewinnung und damit in der Sicherung eines stabilen öffentlichen Dienstes für die Zukunft.

Im Zuge der Reformen nach dem New Public Management (NPM) erlangt die im öffentlichen Sektor in der Vergangenheit mehrheitlich praktizierte Personalverwaltung eine neue Ausrichtung hin zu einem echten Personalmanagement. Durch die Reformen zur Verwaltungsmodernisierung sollen die Strukturen und Prozesse im öffentlichen Dienst effizienter und effektiver werden. Während der Finanzkrise 2007/2008 hat dieses Ziel vor dem Hintergrund des steigenden Finanzdrucks nochmals an Bedeutung gewonnen.¹

Als einer der wesentlichen Faktoren für die Aufgabenerfüllung des Staates sind die Beschäftigten von besonderer Bedeutung für das Gelingen von Verwaltungsreformen und die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes. Das Konzept der Public Service Motivation (PSM) beschäftigt sich mit der intrinsischen Motivation von Beschäftigten in staatlichen und nicht-staatlichen Non-Profit-Organisationen.² Der Einfluss auf die individuelle und organisatorische Leistungsfähigkeit wird hierbei in der Forschung besonders analysiert.³

Diese Masterthesis beschäftigt sich mit der Motivation der Nachwuchskräfte der allgemeinen Verwaltung im öffentlichen Dienst der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH). Dabei handelt es sich um eine Zielgruppe, die sich zum einen aus zukünftigen Beschäftigten der Stadt und zum anderen aus erfahrenen Beschäftigten in Personalentwicklungsmaßnahmen zusammensetzt.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Teile: Nach dieser Einführung erfolgt im zweiten Kapitel eine Betrachtung des PSM als theoretische Basis für die im dritten Kapitel beschriebene empirische Erhebung unter den Nachwuchskräften der allgemeinen Verwaltung in der FHH. Die Ergebnisse der Erhebung werden im vierten Kapitel dargestellt und analysiert sowie im fünften Kapitel den Ergebnissen vergleichbarer Studien in Deutschland und Österreich gegenübergestellt. Die Arbeit schließt mit einem zusammenfassenden Fazit und einem Ausblick auf mögliche weitere Forschungsfelder.

¹ Ritz/Thom 2019: 423, 430.

² Perry et al. 2010: 687.

³ Keune et al. 2018: 227.

2 Public Service Motivation

Motivation beschreibt die Aktivierung eines Prozesses und ist der Antrieb für Handlungen, die auf die Befriedigung eines Bedürfnisses oder Motivs abzielen. Man unterscheidet allgemein zwischen intrinsischer Motivation, die aus sich selbst heraus entsteht, und extrinsischer Motivation, die aufgrund äußerer Reize wie Belohnungen oder der Vermeidung von Bestrafung heraus entsteht.⁴ Der Begriff Arbeitsmotivation bezieht sich dementsprechend also auf Anreize, die zur Erbringung einer Arbeitsleistung bewegen. Dazu zählen unter anderem das Führungsverhalten von Vorgesetzten, das Betriebsklima oder die Ausstattung der Arbeitsplätze.⁵

Dem öffentlichen Dienst liegt historisch bedingt ein anderes Motivationskonzept für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugrunde, als es in der Privatwirtschaft der Fall ist: Aufgrund des Dienst- und Treueverhältnisses aus Art. 33 Abs. 4 Grundgesetz wird in Deutschland im Allgemeinen davon ausgegangen, dass Beamtinnen und Beamte allein durch diese besondere Verbindung mit ihren Dienstherrn, ihre Aufgaben mit besonderer Sorgfalt und hoher Motivation erledigen. Gegenleistung und Sicherung dieser Pflichterfüllung sollte das Alimentationsprinzip sein, dass den Beamtinnen und Beamten eine umfangreiche Absicherung bietet. Weitere Motivationsanreize wurden als nicht notwendig angesehen.⁶

Spätestens mit dem gesellschaftlichen Wertewandel von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu einer Selbstverwirklichungsorientierung, der auch in den öffentlichen Verwaltungen Einzug hielt, wird jedoch deutlich, dass dies allein nicht als Motivationsmotiv von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung ausreicht. Hinzu kommt, dass Stellen in der öffentlichen Verwaltung nicht mehr allein mit Beamtinnen und Beamten besetzt werden können, sondern die Öffnung auch für Tarifbeschäftigte mittlerweile die Regel ist.⁷ Die Annahme, dass Beschäftigte im öffentlichen Dienst eine besondere Form der Motivation innehaben, ist aber bereits seit längerem bekannt und keinesfalls auf Deutschland beschränkt. In den 1990er Jahren entwickelte James Perry dann das Konzept der „Public Service Motivation“.⁸

⁴ vgl. hierzu auch Träger 2021: 134 f.

⁵ Linde/Heyde 2010: 117 f.

⁶ Klages 1997: 455 f.

⁷ Busse 2012: 13.

⁸ Hammerschmid et al. 2009: 74 f.

2.1 Überblick

Erstmals veröffentlichten James Perry und Loise R. Wise in ihrem Artikel „The motivational bases of public service“ ihre Theorie zur PSM.⁹ Ausgehend von Schwierigkeiten bei der Personalakquise für die Bundesbehörden in den USA zum Ende der 1980er Jahre, werden zu dieser Zeit in der US-amerikanischen Politik und Gesellschaft der Ruf nach einer erneuten Aufwertung gesellschaftsorientierter Werte laut, wie persönliche Opferbereitschaft, Pflichterfüllung gegenüber der Gemeinschaft und Gemeinwohlorientierung. Neben den weiter verbreiteten Theorien zu egoistischen Handlungsmotiven von Personen, machen Perry und Wise auch rationale, normative und affektive Motive aus, die Personen zu oder bei einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst motivieren. Dabei zielen die rationalen Motive auf die individuelle Nutzenmaximierung, die normativen Motive auf die Erfüllung einer Norm und die affektiven Motive auf eine gewünschte emotionale Reaktion ab. Als Beispiele führen Perry und Wise, unter anderem, die persönliche Identifikation einer Person mit einem politischen Programm und dessen Umsetzung (rational), das Bedürfnis der Gesellschaft zu dienen oder die Loyalität gegenüber Regierungsinstitutionen (normativ) und Patriotismus (affektiv) an. Die affektiven Motive bewerten Perry und Wise im Zusammenhang mit der PSM als die am wenigsten bedeutsamen und gehen davon aus, dass die normativen Motive die stärkste Auswirkung auf die PSM haben.

Auch wenn zu diesem Zeitpunkt noch keine ausreichenden empirischen Daten für eine Bestätigung vorliegen, treffen Perry und Wise in ihrem Artikel drei Annahmen zur PSM¹⁰:

- Je größer die PSM bei einer Person ausgeprägt ist, umso eher besteht die Wahrscheinlichkeit, dass diese Person eine Tätigkeit in einer Institution des öffentlichen Dienstes anstrebt.
- In Institutionen des öffentlichen Dienstes besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der PSM einer beschäftigten Person und der individuellen Leistung.
- Institutionen, die Personen mit hoher PSM anziehen, müssen vermutlich weniger Anreize für rationale Motive bieten, um das Potential der Beschäftigten auszuschöpfen.

Ihrer Auffassung nach wird die besondere Motivation der Beschäftigten im öffentlichen Dienst bei der zunehmenden Ökonomisierung dieses Bereichs im Rahmen des NPM und dem damit verbundenen Abstellen auf extrinsische Motivatoren nicht ausreichend berücksichtigt. Dies

⁹ Perry/Wise 1990: 367-373

¹⁰ Perry/Wise 1990: 370 f.

führt dazu, dass auf rationale Motive abzielende Motivatoren nicht die gewünschte Wirkung entfalten und somit Ressourcen nicht optimal eingesetzt werden.¹¹

Im Zuge der weiteren Forschung entwickelte Perry ein Konstrukt aus vier Dimensionen der PSM, die zwischenzeitlich ins Deutsche übertragen wurden¹²:

- Politische Motivation (political motivation, PM) - Die erste Dimension gehört zu den rationalen Motiven und beschreibt, inwieweit Beschäftigte im öffentlichen Dienst durch die Nähe zur Politik und die Beteiligung an der Umsetzung von politischen Programmen motiviert werden. Hierbei kann auch die eigene Nutzenmaximierung von Bedeutung sein.
- Gemeinwohlinteresse (public interest, PI) - Die zweite Dimension fokussiert sich auf die berufliche Tätigkeit im öffentlichen Dienst und inwieweit eine Gemeinwohlorientierung und die Orientierung an einer gesellschaftlichen Verantwortung Teil dieser Tätigkeit ist. Sie ist im Bereich der normativen Motive anzusiedeln. Die Loyalität dem Staat gegenüber und der Wunsch, der Allgemeinheit zu dienen, sind zentrale Elemente.
- Soziales Mitgefühl (compassion, C) - In der dritten Dimension wird betrachtet, inwieweit eine individuelle Verpflichtung empfunden wird, die Lebensumstände anderer Personen zu verbessern. Auch diese Dimension gehört zu den normativen Motiven.
- Altruismus (self sacrifice, SS) - Die Uneigennützigkeit bildet die vierte Dimension von Perrys Konstrukt und betrachtet die Bereitschaft von Beschäftigten im öffentlichen Dienst, ohne externe Norm oder Erwartung an sie, uneigennützig zu handeln und sich für die Belange ihrer Mitmenschen einzusetzen.

Dieses Konzept des PSM ist ein weit verbreitetes Standardinstrument in der Public Management Forschung und dient als Basis für viele Untersuchungen.¹³ Zur Messung und Analyse der vier Dimensionen entwickelt Perry 24 Items, die jedoch in Folgestudien nicht immer vollumfänglich zum Einsatz kommen. Teilweise wurden auch einzelne Dimensionen nicht berücksichtigt, sodass die Vergleichbarkeit der Studien in Frage gestellt werden kann. Problematisch erscheint auch die gängige Praxis, die Ergebnisse der einzelnen Dimensionen aufzusummieren oder ein arithmetisches Mittel zu bilden, um PSM-Scores vergleichen zu können.¹⁴

Generell wird PSM als individuelles, intrinsisch ausgerichtetes Motivationssetting von Personen beschrieben, für die der öffentliche Dienst aufgrund der dort vorherrschenden Handlungsmotive besonders attraktiv ist. Die Gemeinwohlausrichtung spielt hierbei eine besondere

¹¹ Perry/Wise 1990: 371.

¹² Perry 1996: 11 ff.; Hammerschmid et al. 2009: 76.

¹³ Vogel 2011: 10.

¹⁴ Hammerschmid et al. 2009: 76 f.

Rolle.¹⁵ Durch die laufende Weiterentwicklung des Konzeptes gibt es heute aber keine einheitliche Definition der PSM.¹⁶ Ein wesentlicher Grund hierfür ist auch, dass das Verständnis von Gemeinwohl, Staat und Verwaltung in den Nationalstaaten historisch bedingt unterschiedlich geprägt ist und es daher in allen drei Bereichen zu unterschiedlichen Definitionen kommt.¹⁷ Da die vier Kernaspekte nach Perry jedoch sehr weit verbreitet Anwendung finden und so eine gemeinsame Basis für die Forschung bilden, wird die Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse grundsätzlich bejaht.¹⁸ Perry und Hondeghem bestätigen diese Heterogenität des Konzepts, weisen aber gleichzeitig auf einen gemeinsamen Kern hin: Den Fokus auf die Motive und Handlungen von Personen im öffentlichen Dienst, die auf das Wohl anderer und das Gemeinwohl ausgerichtet sind.¹⁹ Wichtig ist, an dieser Stelle festzuhalten, dass sich die PSM trotz der scheinbaren Nähe von der intrinsischen Motivation unterscheidet, da sie weniger die Freude an der Tätigkeit als vielmehr deren Sinn in den Fokus rückt.²⁰

2.2 Kritik

Wie bereits dargestellt, wurde das Konzept der PSM von Perry/Wise ursprünglich für den öffentlichen Dienst im US-amerikanischen System entwickelt. Aufgrund der Ähnlichkeiten ist eine Übertragung auf das englische System des public service in Großbritannien naheliegend, jedoch wird immer wieder kritisiert, dass sich das Konzept nicht ohne weiteres auf die kontinentaleuropäischen Länder übertragen lässt. Sie weisen nicht nur im Vergleich mit dem britischen System wesentliche Unterschiede auf, sondern verfügen auch insgesamt nicht über ein einheitliches Verständnis des öffentlichen Dienstes und der damit verbundenen Begriffe und Konzepte.²¹ Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und des unterschiedlichen Verständnisses vom öffentlichen Dienst, lassen sich dementsprechend auch nur wenige Schlüsse ziehen und Ergebnisse erzielen, die ohne weiteres auf andere Länder und Systeme übertragen werden können. Das erschwert das grundsätzliche Verständnis von PSM, birgt in sich aber auch die Möglichkeit einer Erweiterung des Konzeptes.²² Um eine Vergleichbarkeit von Studien zu erreichen, wären also mehrere Studien in einem Land oder in strukturell vergleichbaren Ländern notwendig.

¹⁵ Perry/Wise 1990: 368.

¹⁶ Vandenabeele et al. 2018: 264.

¹⁷ Hammerschmid et al. 2009: 74 ff.

¹⁸ König/Hinz 2020: 178; Steijn 2008: 14f.

¹⁹ Perry/Hondeghem 2008: 3.

²⁰ Keune et al. 2016: 228.

²¹ Hammerschmid et al. 2009: 74 f.

²² Hammerschmid et al. 2009: 85 f.

O'Leary kritisiert aus rationalistischer Perspektive, dass PSM häufig, als altruistische Motivation, der Theorie rationaler Entscheidungen gegenübergestellt und als Gegenkonzept zu der damit verbundenen, egoistischen Motivation dargestellt wird.²³ Er vertritt die Auffassung, dass der PSM keineswegs eine rein selbstlose Motivation zugrunde liegt, sondern dass Personen mit dieser Motivationsstruktur ihre egoistische Motivation aus der Arbeit für die Gesellschaft ziehen. Gemeint ist damit, dass diese Personen aus einem Altruismus heraus handeln, der sich aus dem guten Gefühl oder auch „warm-glow“ speist, welches aus der Bestätigung für die Ausübung der Tätigkeit entsteht. Er bezeichnet ihn als „egoistischen Altruismus“. Dementsprechend handelt es sich bei PSM keineswegs um eine Gegenposition zu rationalen Entscheidungsmodellen, da die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes durchaus rational abwägen und ihr Bedürfnis nach dem „warm-glow“ gezielt bedienen.²⁴ Des Weiteren kritisiert O'Leary das Fehlen einer Definition des Gemeinwohls oder der Öffentlichkeit, der zu dienen für die Beschäftigten im öffentlichen Dienst mit hoher PSM von großer Bedeutung ist. Die vorhandenen Theorien bieten weder eine einheitliche Definition des Begriffes „public“ noch enthalten sie Erklärungen dazu, wie sich die Betroffenen sicher sein können, im Sinne des Gemeinwohls zu handeln. Die Annahme, dass Beschäftigte mit einer hohen PSM aufgrund ihrer altruistischen Motivationsausrichtung instinktiv im Sinne des Gemeinwohls handeln, hält er ebenso für wenig überzeugend, wie die Theorie, dass die Gesellschaft den Beschäftigten des öffentlichen Dienstes vertraut und daher keine Rückmeldung notwendig ist, ob Entscheidungen tatsächlich im Sinne des Gemeinwohls getroffen werden.²⁵

Nach Ansicht von Siegel/Proeller wird dem PSM-Konzept derzeit in Deutschland zu viel Aufmerksamkeit geschenkt. Sie interpretieren die Ergebnisse von Keune et al. dahingehend, dass die mit PSM in Verbindung stehenden Motivatoren eine geringere Bedeutung haben als andere Motivatoren wie beispielsweise die Arbeitsplatzsicherheit im öffentlichen Dienst, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder eine Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten. Sie kritisieren, dass die Aussagen zu den Auswirkungen von PSM auf einer insgesamt noch geringen Datenbasis gemacht werden. Sie befürworten aber die Berücksichtigung im Rahmen der Personalrekrutierung im öffentlichen Dienst, da es Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen einer hohen PSM und hoher Leistungsbereitschaft und -fähigkeit gibt.²⁶

²³ O'Leary 2019: 84.

²⁴ O'Leary 2019: 88, 94.

²⁵ O'Leary 2019: 91 f.; O'Leary 2022: 137 ff.

²⁶ Siegel/Proeller 2021: 384 f.

2.3 Aktueller Forschungsstand

Das ursprünglich in den USA entwickelte Konzept der PSM wurde bisher primär im angloamerikanischen Raum erforscht, hat sich aber zunehmend global verbreitet. Abhängig von der Ausprägung des öffentlichen Dienstes in dem untersuchten Land oder der untersuchten Kultur, kann auch der Inhalt und die Ausprägung der PSM variieren.²⁷ Die Forschung dürfte zwischenzeitlich die von Hammerschmid et al. angesprochene kritische Masse erreicht haben, um allgemeingültige Aussagen zu den, in diesem Konzept untersuchten, Zusammenhängen zuzulassen.²⁸ Im europäischen Raum gibt es für einige Staaten, darunter Belgien, Frankreich, Griechenland, Italien, Malta und Großbritannien, bereits empirische Ergebnisse aus unterschiedlichen Untersuchungen. Für den deutschsprachigen Raum liegen bisher wenig Befunde vor.²⁹ Hier verbessert sich die Datenlage jedoch zunehmend, da in der letzten Dekade einige Untersuchungen mit konkretem Bezug auf den deutschsprachigen Raum und speziell auf Studierende an Hochschulen des öffentlichen Dienstes hinzugekommen sind:

2009 untersuchen Hammerschmid et al. die PSM bei Beschäftigten der Stadt Wien und entwickeln hierfür einen aus dem Englischen übersetzten Fragebogen mit 15 Items aller vier Dimensionen.³⁰ Dabei stellen sie bei den befragten Beschäftigten eine besonders starke Ausprägung der Dimension „Gemeinwohl“ und eine besonders geringe Ausprägung bei der „politischen Motivation“ fest, was sie vor dem Hintergrund der kontinentaleuropäischen Ausprägung des Beamtenethos und des Bildes von Staatsdienern als plausibel ansehen. Sie empfehlen, die PSM bei der Ausgestaltung von Rekrutierungs- und Anreizsystemen stärker zu berücksichtigen und die einzelnen Dimensionen und ihre Auswirkung auf die Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Dienst stärker zu erforschen. Differenzen der Ergebnisse zwischen dem angloamerikanischen und deutschsprachigen Raum führen sie auf Übersetzungsschwierigkeiten und die unterschiedlichen Konzepte von öffentlichem Dienst und Staatsdienern in den einzelnen Kulturräumen zurück.³¹

Schaa et al. untersuchen 2011 und 2012 an mehreren Hochschulen für öffentliche Verwaltung die PSM von Studierenden aus unterschiedlichen Bundesländern in Deutschland.³² Dabei stellen sie fest, dass eine Motivation im Sinne des PSM-Konzeptes bei den Studierenden deutlich vorhanden ist. Insbesondere die Dimensionen „soziales Mitgefühl“ und „Altruismus“ sind dabei stark ausgeprägt. Die PSM korreliert zudem mit intrinsischen Motivatoren wie einem

²⁷ Perry et al. 2010: 687.

²⁸ Hammerschmid et al. 2009: 85.

²⁹ Hammerschmid et al. 2009: 74 f.

³⁰ Hammerschmid et al. 2009: 79.

³¹ Hammerschmid et al. 2009: 85 f.

³² Schaa et al. 2014: 143 f.

interessanten Arbeitsplatz, selbständiger Tätigkeit und einem gesellschaftlichen Nutzen durch die Arbeit. Extrinsische Motivatoren spielen eine untergeordnete Rolle. Aufgrund ihres Status als Berufsanfänger besteht laut Schaa et al. die Gefahr, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Beantwortung der Fragen versucht haben, die sozial erwünschten Antworten auszuwählen. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. Da PSM bei den Beschäftigten einen Beitrag für die Leistungsfähigkeit von öffentlichen Verwaltungen liefern kann, empfehlen Schaa et al. die Ausprägung bzw. die Affinität zu dieser Form der Motivation bereits bei der Einstellung von Berufsanfängern und Studierenden zu beachten. In der folgenden Ausbildung sollten die Hochschulen auf den Erhalt und die Förderung dieser Motivation achten, insbesondere in den nach ihren Ergebnissen schwächer ausgeprägten Dimensionen „Gemeinwohlinteresse“ und „politisches Interesse“, auch wenn eine „gewisse Ernüchterung für die Professionalisierung notwendig“ ist.³³ Die weitere Entwicklung der PSM im Laufe des Berufslebens sollte laut Schaa et al. weiter erforscht werden.

Ebenfalls 2011 untersucht Vogel die PSM auf Basis eines abgewandelten Befragungsbogens von Hammerschmid et al. in englischer Sprache.³⁴ Das Sample besteht dabei aus Studierenden eines berufsbegleitenden Masterstudiengangs für Public Management/Public Administration, einer Gruppe von Alumni desselben Studienganges sowie weiteren, ausgewählten Personen. Dabei stellt er fest, dass kein Zusammenhang zwischen einer ausgeprägten PSM und der Arbeitsmotivation oder einer hohen Identifikation der Beschäftigten mit den Zielen der Organisation besteht. Auch messen die Befragten mit hoher PSM ihrer Arbeit keine große Bedeutung in Bezug auf die Förderung des Allgemeinwohls bei. Vogel selbst stellt seine Ergebnisse aufgrund der geringen Größe des Samples unter Vorbehalt und bezweifelt die Möglichkeit von allgemeingültigen Aussagen auf deren Basis.³⁵

Kohl führt 2015 eine umfangreiche Befragung von Mitarbeitenden, unter anderem auch zur PSM, in der öffentlichen Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen mit 4.719 - 4.736 Teilnehmenden durch (je nach Item). Dabei vergleicht sie die Ergebnisse unterschiedlicher Bereiche der öffentlichen Verwaltung miteinander und stellt fest, dass die Beschäftigten in ressortunabhängigen und kleinen Dienststellen sowie im Dienst für den Bremischen Senat eine besonders ausgeprägte PSM aufweisen, die Bereiche Polizei, Feuerwehr und Steuerverwaltung jedoch durch besonders geringe Werte auffallen.³⁶

³³ Schaa et al. 2014: 144.

³⁴ Vogel 2011: 22 ff.

³⁵ Vogel 2011: 52 ff.

³⁶ Kohl 2015: 15 ff., 175 f.

Im gleichen Jahr erfolgt eine bundesweite Onlinebefragung der Beschäftigten der Jobcenter durch Salmon, an der 4.514 Personen teilnehmen. Neben dem Person-Organisation Fit und der Arbeitszufriedenheit, wird hier auch die PSM in den gemeinsamen Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit und den kommunalen Trägern untersucht. Dabei stellt er fest, dass in diesem Sample die Politische Motivation besonders ausgeprägt ist.³⁷ Auch er vergleicht seine Ergebnisse, in diesem Fall mit den Erkenntnissen von Hammerschmid et al. und Vogel.³⁸

Keune et al. untersuchen 2016 die PSM bei Studierenden der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit und vergleichen ihre Ergebnisse mit den Studien von Hammerschmid et al., Luft (2012) und der zweiten Studie von Schaa et al..³⁹ Dabei stellen sie fest, dass die PSM bei den von ihnen und Schaa et al. befragten Studierenden insgesamt höher ausfällt als bei den Ergebnissen auf Basis einer heterogeneren Befragtengruppe, wie sie bei Hammerschmid und Luft vorliegt. Hieraus leiten sie die Annahme ab, dass die PSM kein Ergebnis der Sozialisation im öffentlichen Dienst, sondern eine Eigenschaft der Personen ist und bereits bei Beschäftigungsbeginn vorliegt. Das Gegenteil könnte sogar der Fall sein: Keune et al. äußern die Vermutung, dass die beruflichen Erfahrungen im öffentlichen Dienst sich sogar negativ auf die PSM auswirken könnten.

3 Forschungsdesign

Wie weit die Public Service Motivation bei den Nachwuchskräften der Hamburgischen Allgemeinen Verwaltung verbreitet ist und welchen Einfluss sie auf ihre Motivation hat, soll anhand einer Erhebung festgestellt werden. Die Gesamtheit der für diesen Forschungsprozess erforderlichen Entscheidungen bezeichnet man als Forschungsdesign. Es setzt die Rahmenbedingungen für eine Untersuchung.⁴⁰ Nach dem Aufstellen der Hypothesen gilt es zunächst, in Bezug auf die Methodologie eine Entscheidung zu qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen zu treffen, bevor im Rahmen der Methodik das Untersuchungsinstrument zu entwickeln ist, das konkret zur Anwendung kommen soll.

³⁷ Salmon 2015: 114 f., 163 f.

³⁸ Salmon 2015: 151; Hammerschmid et al. 2009; Vogel 2011.

³⁹ Keune et al. 2018: 234 ff.; zu den Vergleichsstudien siehe Hammerschmid et al. 2009, Luft 2012 und Schaa et al. 2016.

⁴⁰ Schnell et al. 2008: 211.

3.1 Methodologie

Um die beabsichtigte Vergleichbarkeit mit den anderen in Deutschland durchgeführten Studien zur PSM zu ermöglichen, müssen Methodologie und Methodik mit diesen Studien zumindest insoweit vergleichbar sein, dass sie eine sinnvolle Gegenüberstellung der Ergebnisse erlauben. Dementsprechend kommt nur der Einsatz eines standardisierten Fragebogens mit geschlossenen Fragen in Rahmen einer quantitativen Erhebung in Frage. Hierbei handelt es sich um die am häufigsten eingesetzte Methode dieser Forschungsmethodologie,⁴¹ deren Ziel die Erfassung und Herstellung einer Messbarkeit empirischer Sachverhalte ist.⁴² Die erhobenen Daten müssen dann im Rahmen der Auswertung in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht und analysiert werden. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Möglichkeit zur Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse, was durch die Anwendung von Gütekriterien zu Standardisierung, Reliabilität (Reproduzierbarkeit) und Validität (Messung der beabsichtigten Faktoren) sichergestellt werden soll.⁴³

Im Gegensatz dazu zielt die qualitative Forschung auf die subjektiv wahrgenommene, persönliche Erlebniswelt von Individuen ab und basiert somit auf gänzlich anderen Grundlagen. Sie orientiert sich am Einzelfall und bezieht auch die, von außen nur selten erkennbare, Introspektive der Person mit ein, was eine Interpretation der erhobenen Daten notwendig macht. Durch diese Notwendigkeit ist besonders darauf zu achten, ob und inwieweit das Vorverständnis der Forschenden Einfluss auf die Ergebnisse hat, die aufgrund des mit der individuellen Ausrichtung einhergehenden niedrigen Standardisierungsgrads, nicht ohne weiteres verallgemeinert werden können.⁴⁴ Vorherrschendes Instrument in diesen Verfahren ist das qualitative Interview mit einer direkten Aufzeichnung der Daten für die spätere Transkription und Analyse, wie auch von Nijaki bei der Untersuchung zur PSM von acht Mitarbeitenden des Deutschen Roten Kreuzes Berlin eingesetzt.⁴⁵ Damit und mit der vergleichsweise kleinen Stichprobe, grenzt sich diese Studie deutlich von den anderen Untersuchungen ab, an denen jeweils wesentlich mehr Personen teilgenommen haben.⁴⁶ Bei Befragungen von mehr als hundert Personen, wie in der vorliegenden Arbeit angestrebt, würde eine qualitative Methodologie zu erheblichem Aufwand führen und die gewünschte Möglichkeit zur Verallgemeinerung sowie die Möglichkeit zum Vergleich der Ergebnisse mit anderen Studien wäre nicht ohne weiteres gegeben. Beides spricht für den Einsatz quantitativer Methoden zur Bearbeitung der Forschungsfrage.

⁴¹ Hinz 2020: 72.

⁴² Poscheschnik/Lederer: 107 f.

⁴³ Hinz 2020: 65 f., 71 f.

⁴⁴ Poscheschnik/Lederer: 110; Mayring 2016: 19 ff.

⁴⁵ Kelle 2020: 129 f.; Nijaki 2011: 12 f.

⁴⁶ Im Vergleich dazu: Hammerschmidt et al. 2009 mit 3.236-3.270 Befragten, Luft 2012 mit 1.432-1.437 Befragten, Schaa et al. 2014 mit 444 Befragten und Keune et al. 2018 mit 442 Befragten.

3.2 Forschungsfrage und Hypothesen

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit die PSM bei den Nachwuchskräften der unterschiedlichen Laufbahnen der allgemeinen Verwaltung in Hamburg ausgeprägt ist und welche Motivatoren für sie wichtig sind. Insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels in Deutschland,⁴⁷ kann es auch für öffentliche Verwaltungen von essenzieller Bedeutung sein, von vornherein richtig qualifizierte und motivierte Beschäftigte für sich zu gewinnen, um spätere Personalengpässe zu vermeiden.⁴⁸

Neben der Analyse der erhobenen Daten und dem Vergleich der Ergebnisse mit den Ergebnissen anderer Studien zur PSM in öffentlichen Verwaltungen in Deutschland und im deutschsprachigen Raum, soll das Themenfeld auch durch die Prüfung von Hypothesen untersucht werden. Hypothesen lassen sich allgemein als Vermutungen über einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Sachverhalten definieren, wobei aus Sicht des Kritischen Rationalismus unerheblich ist, auf welcher Basis Forschende Hypothesen entwickeln. Sie können also auch dem Alltagsverständnis entspringen.⁴⁹ Dementsprechend werden im Folgenden sieben Hypothesen formuliert, die zum Teil aus anderen Untersuchungen abgeleitet wurden oder auf alltäglichen Annahmen basieren, die anhand der erhobenen Daten überprüft werden:

Abgeleitet aus der ersten Annahme von Perry und Wise, die Beschäftigten im öffentlichen Dienst würden über eine besondere Motivationsstruktur verfügen⁵⁰, ergibt sich die erste Hypothese:

H₁ = Die Nachwuchskräfte haben insgesamt eine akzentuierte PSM.

Vorausgesetzt, dass im öffentlichen Dienst tätige Personen durch eine höhere PSM geprägt sind als solche, die nicht im öffentlichen Dienst tätig sind oder waren, stellt sich die Frage, ob diese PSM durch die Sozialisation im Elternhaus an die Kinder weitergegeben wird.

Da diese Sozialisation einen großen Einfluss hat, ergibt sich hieraus die zweite Hypothese:

H₂ = Nachwuchskräfte, deren Eltern bzw. Elternteil im öffentlichen Dienst tätig sind oder waren, haben eine höhere PSM als solche ohne Eltern bzw. Elternteil mit Erfahrungen im öffentlichen Dienst.

⁴⁷ Vogt 2019: 87.

⁴⁸ PwC Deutschland 2022: 19.

⁴⁹ Kromrey et al. 2016: 47.

⁵⁰ Perry/Wise 1990: 370.

Demzufolge könnten weitere Sozialisationen, insbesondere innerhalb des beruflichen Umfelds, ebenfalls Auswirkungen auf die PSM der Befragten haben. Ohne eine solche, vorherige berufliche Sozialisation, könnte die PSM, welche die Nachwuchskräfte zum Aufnehmen der Ausbildung bzw. des Studiums motiviert hat, also stärker akzentuiert sein. Dies führt zur dritten, zu überprüfenden Hypothese:

H₃ = Nachwuchskräfte, die zuvor keine andere berufliche Sozialisation erfahren haben, zeichnen sich durch eine stärker ausgeprägte PSM aus als solche mit beruflichen Vorerfahrungen.

Aus der allgemeinen Annahme bzw. dem weit verbreiteten Vorurteil heraus, dass Frauen eher sozial orientierte Menschen als Männer seien und Gemeinwohl, Soziales Mitgefühl und Uneigennützigkeit drei von vier Dimensionen der PSM sind, ergibt sich die vierte Hypothese:

H₄ = Frauen haben eine stärker ausgeprägte PSM als Männer.

Die Ergebnisse von Keune et. al weisen darauf hin, dass das Alter der Befragten Auswirkung auf ihre PSM haben könnte,⁵¹ wodurch sich die fünfte Hypothese ergibt, die im Rahmen der Untersuchung geprüft werden soll:

H₅ = Ältere Nachwuchskräfte haben eine weniger ausgeprägte PSM als jüngere.

Neben Alter, Geschlecht und Herkunft könnte auch die angestrebte Laufbahn Ausdruck der PSM von Nachwuchskräften sein. Je höher die Laufbahn, umso höher sind auch die Eingangsvoraussetzungen. Können die Laufbahnen VAe und LG1 E2 noch mit einem Realschulabschluss oder einer vergleichbaren Qualifikation eingeschlagen werden, erfordert die LG2 E1 bereits die Fachhochschulreife als Eingangsvoraussetzung für die Nachwuchskräfte. Das Studium der LG2 E2 hingegen erfordert sogar einen ersten akademischen Abschluss auf Bachelor-Niveau sowie Berufserfahrung im öffentlichen Dienst, um diese Laufbahn einschlagen zu können.⁵² Der Bildungsstand der Nachwuchskräfte könnte Auswirkungen auf ihre PSM haben. Daher lautet die sechste Hypothese:

H₆ = Je höher die angestrebte Laufbahn, desto stärker ausgeprägt ist die PSM bei den Nachwuchskräften.

Die PSM beinhaltet eine Reihe von intrinsischen und extrinsischen Motivationsaspekten. Da die drei Dimensionen Gemeinwohlinteresse, Soziales Mitgefühl und Uneigennützigkeit, eher dem intrinsischen Motivationsspektrum zuzuordnen sind, liegt die Annahme nahe, dass

⁵¹ Keune et al. 2016: 232; ebenso: Hammerschmid et al. 2009: 81 und Vogel 2011: 43.

⁵² § 14 Hamburgisches Beamtenengesetz in Verbindung mit der Verordnung über die Laufbahnen der Fachrichtung Allgemeine Dienste

Personen mit einer hohen PSM intrinsische und altruistische Motivatoren eher wichtig sind als extrinsische. Die siebte und letzte Hypothese lautet dementsprechend:

H₇ = Nachwuchskräften mit einer ausgeprägten PSM sind intrinsische und altruistische Motivatoren wichtiger als extrinsische.

3.3 Methodik

Nach der Entscheidung über die Methodologie, stellt sich grundsätzlich die Frage nach dem konkret einzusetzenden quantitativen Forschungsinstrument, welches geeignet sein muss, um die Forschungsfrage unter Beachtung der Gütekriterien zu bearbeiten.

3.3.1 Auswahl des Untersuchungsinstruments

Vor dem Hintergrund des angestrebten Vergleichs, kommt als Instrument allein ein standardisierter quantitativer Fragebogen im Rahmen einer Einzelfallstudie in Betracht. Einzelfallstudien sind, neben der Sekundäranalyse und der Netzwerkanalyse, eine der drei wichtigsten Untersuchungsformen.⁵³ In der Einzelfallstudie wird eine einzelne Untersuchungseinheit, die aus einer Person, einer Gruppe oder auch einer ganzen Organisation bestehen kann, untersucht und die erhobenen Daten werden im Rahmen dieser Untersuchung analysiert.⁵⁴ Im Gegensatz dazu werden bei der Sekundäranalyse keine neuen Daten erhoben, sondern schon vorhandene Datensätze analysiert.⁵⁵ Die Netzwerkanalyse wiederum zielt auf die Verhaltensanalyse auf Basis von Umwelteinflüssen ab.⁵⁶ Da bisher keine Daten zu den im Rahmen der Forschungsfrage zu untersuchenden Nachwuchskräften der FHH vorliegen und es sich bei der PSM nicht um ein primär netzwerkbasierendes Motivationskonstrukt handelt, kommt hier nur eine Untersuchung im Rahmen einer Einzelfallstudie in Betracht.

Das standardisierte Fragebogeninterview als spezielle Form der Befragung erscheint als Erhebungsinstrument am besten geeignet. Es handelt sich hierbei um das bedeutendste Instrument in der quantitativen Forschung, welches sich unter anderem durch seine Anonymität sowie die Möglichkeit zur standardisierten Auswertung großer Datenmengen auszeichnet.⁵⁷ Da Motivation als eine innere Haltung und Einstellung von außen nur bedingt anhand von wahrnehmbarem Sozialverhalten identifiziert werden kann, erscheint die Beobachtung als

⁵³ Schnell et al. 2011: 248.

⁵⁴ Malti/Schwyzler 2016: 205.

⁵⁵ Roose 2013: 699; Kromrey et al. 2016: 101.

⁵⁶ Schnell et al. 2011: 258.

⁵⁷ Schirmer 2009: 182 f.

mögliches, alternatives Instrument wenig geeignet. Zumal die Gefahr einer Verzerrung der Ergebnisse durch selektive Wahrnehmung der beobachtenden Person die Validität in Frage stellen könnte.⁵⁸

In Form einer Onlinebefragung kommen zu den bereits aufgezeigten Vorteilen des standardisierten Fragebogeninterviews noch weitere hinzu, wie die zeitliche und örtliche Unabhängigkeit der Befragung, der geringe Ressourceneinsatz sowie der Wegfall des Interviewer-Effekts. Dieser Begriff bezeichnet Verzerrungen und Messfehler, die durch den Einfluss einer Interviewerin oder eines Interviewers verursacht werden.⁵⁹ Befragte können also an der Befragung zu einem für sie passenden Zeitpunkt und ohne Beeinflussung durch eine das Interview führende Person teilnehmen. Auch die sofortige Verfügbarkeit der Daten sowie eine computergestützte Auswertung sind wesentliche Vorteile dieses Instruments. Ein Risiko dieser Methode ist jedoch eine geringere Rücklaufquote.⁶⁰ Diese liegt typischerweise zwischen fünf und 20 %.⁶¹ Diesem Nachteil soll durch eine persönliche Beziehung zwischen den Befragten und der Versenderin der Einladung zur Befragung entgegengewirkt werden: Es wird davon ausgegangen, dass aktive Studierende und Auszubildende sowie ehemalige Studierende positiv auf den Versand der Einladung durch die ihnen namentlich und persönlich bekannte Departmentleitung des Departments Public Management an der HAW Hamburg bzw. den Schulleiter der Verwaltungsschule am ZAF reagieren und sich eher dazu entscheiden, an der Befragung teilzunehmen. Das ebenfalls von Wagner-Schelesky und Hering angeführte Risiko einer geringen Ausstattungquote mit Computern,⁶² kann aufgrund der flächendeckenden Versorgung in der Zielgruppe der Erhebung vernachlässigt werden: Zum einen verfügen die Nachwuchskräfte in aller Regel im Dienst über den Zugang zu Computern. Zum anderen ist die Teilnahme an einer Onlineumfrage auch über ein Smartphone möglich. 2021 besaßen ca. 95 % der 14- bis 49-jährigen und ca. 93 % der 50- bis 59-jährigen Personen in Deutschland ein solches Endgerät.⁶³ Es kann davon ausgegangen werden, dass eine ähnliche hohe Verteilungsquote bei den zu befragenden Nachwuchskräften anzutreffen ist, die zu diesen beiden Altersgruppen gehören. Somit dürfte es nahezu keine technischen Hindernisse für den Zugang zur Onlinebefragung geben.

⁵⁸ Atteslander 2008: 72, 97.

⁵⁹ Jedinger/Michael 2022: 985 f.

⁶⁰ Wagner-Schelesky/Hering 2022: 1052 f.

⁶¹ Theobald 2017: 118.

⁶² Wagner-Schelesky/Hering 2022: 1053.

⁶³ Statista 2022: 6.

Entsprechend der deutlich überwiegenden Vorteile dieses Instruments, erfolgt die Befragung online auf Basis eines standardisierten Fragebogeninterviews. Die Einladung wird durch den Befragten bekannte Personen versendet und es werden Reminder zur Hälfte der Feldzeit sowie eine Woche vor Ende der Befragung versendet, um dem möglichen Nachteil einer geringen Rücklaufquote entgegenzuwirken.

3.3.2 Grundgesamtheit

Werden Daten von allen Personen der Grundgesamtheit erhoben (zur Grundgesamtheit dieser Untersuchung siehe zweiter Absatz), handelt es sich um eine Vollerhebung. Teilerhebungen beschränken sich folglich auf einen Teil der Grundgesamtheit. Mit einer Stichprobe wird nach festgelegten Regeln definiert, welche Personen aus der Grundgesamtheit an der Erhebung teilnehmen. Die Auswahl hat somit Auswirkungen auf die gesamte Untersuchung.⁶⁴

In dieser Untersuchung soll die PSM bei Nachwuchskräften der Allgemeinen Verwaltung der FHH untersucht werden. Diese werden an der Verwaltungsschule des ZAF sowie an der HAW Hamburg ausgebildet. Die Ausbildungsgänge am ZAF umfassen sowohl Anwärtinnen und Anwärter für das zweite Einstiegsamt in der ersten Laufbahngruppe (ehemaliger mittlerer Dienst) sowie die Ausbildung für Verwaltungsfachangestellte (260 Personen). An der HAW Hamburg studieren die Anwärtinnen und Anwärter und die Aufsteigerinnen und Aufsteiger für das erste Einstiegsamt in der zweiten Laufbahngruppe (ehemaliger gehobener Dienst) im Rahmen des Bachelorstudiengangs Public Management (330 Personen) sowie die Aufsteigerinnen und Aufsteiger für das zweite Einstiegsamt in der zweiten Laufbahngruppe (ehemaliger höherer Dienst) im Rahmen des Masterstudiengangs Public Management (19 Personen). Der letztgenannte Studiengang wird lediglich im Turnus von drei Jahren angeboten und ist auf 20 Personen pro Jahrgang beschränkt. Um eine größere Personengruppe für dieses Einstiegsamt befragen zu können, werden auch die Absolventinnen und Absolventen vorangegangener Jahrgänge ab 2009 in der Erhebung berücksichtigt (59 Personen). Der Grund für die Annahme, diese Personen ebenfalls noch zu den Nachwuchskräften des höheren Dienstes zählen zu können, liegt in den Zugangsvoraussetzungen für den Studiengang: Die Studierenden müssen jeweils bereits das Statusamt A11 für mindestens zwölf Monate innehaben, um für den Studiengang zugelassen zu werden. Um dieses Statusamt zu erreichen, ist eine längere Hauptberufliche Tätigkeit notwendig.⁶⁵ Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Studierenden bereits zu Studienbeginn über eine stabile Motivationsstruktur verfügen, die sich

⁶⁴ Schnell et al. 2011: 265 ff.; Holland/Scharnbacher 2010: 15.

⁶⁵ Verordnung über die Laufbahnen der Fachrichtung Allgemeine Dienste

auch im Verlauf des Studiums sowie dem anschließenden Dienst, in ihren gefestigten Grundzügen, nicht wesentlich verändert.

Die Grundgesamtheit für diese Erhebung setzt sich aus den Nachwuchskräften der benannten Ausbildungs- und Studiengänge zusammen und umfasst somit 668 Personen. Die Untersuchung erfolgt als Vollerhebung. Es wird also nicht nur eine Stichprobe aus den Nachwuchskräften festgelegt, die befragt werden, sondern alle Personen erhalten die Möglichkeit zur Teilnahme an der Erhebung.⁶⁶ Durch die Ausgestaltung als standardisiertes Fragebogeninterview in einer Onlinebefragung, ist der ökonomische Aufwand gering und die computergestützte Auswertung der Ergebnisse macht auch größere Datenmengen bearbeitbar.

3.3.3 Fragebogen

Bei Onlinebefragungen stellen sich besondere Herausforderungen aufgrund der notwendigen Selbstrekrutierung der Teilnehmenden: Da kein Interviewer den Prozess begleitet, besteht zwar nicht die Gefahr, dass die Reliabilität der Ergebnisse durch Interviewereffekte, beeinträchtigt wird. Jedoch ist die Selbstselektion, bei der sich potentielle Teilnehmende selbst aus unterschiedlichsten Gründen nicht für geeignet oder in der Lage halten, an der Befragung teilzunehmen, ein Risiko. Sie müssen selbstständig zunächst den Link zur Umfrage aufrufen, sich aktiv für die Teilnahme entscheiden und möglichst über den ganzen Befragungsprozess motiviert bleiben, um Abbrüche zu verhindern. Sollten Teilnehmende aufgrund dieser Hürden die Umfrage gar nicht erst beginnen, wird dies als nonrespond bezeichnet. Wird eine bereits begonnene Befragung abgebrochen, handelt es sich um sogenannte Drop-Outs. Neben der Gestaltung der Fragen und deren Präsentation spielt auch die Dauer der Umfrage eine wichtige Rolle. Sie sollte nicht länger als zehn bis fünfzehn Minuten in Anspruch nehmen, um nicht schon durch ihren Umfang Drop-Outs zu erzeugen.⁶⁷

Auch an dieser Stelle nimmt die angestrebte Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Studien zur PSM einen hohen Stellenwert für diese Arbeit ein, sodass die zehn Gebote der Fragenformulierung nach Porst nicht in allen Punkten eingehalten werden. Insofern wird dessen abschließender Ratschlag berücksichtigt, die Gebote als allgemeine Richtlinien zu betrachten.⁶⁸ Da sich alle Befragten in einer Ausbildung oder im Studium der allgemeinen Verwaltung befinden, kann in Bezug auf den dienstlich assoziierten Sprachgebrauch davon ausgegangen werden, dass alle Personen ein ähnliches Verständnis der Begrifflichkeiten und damit ähnliche

⁶⁶ Poscheschnik/Lederer 2020: 95; Stein 2022: 154.

⁶⁷ Wagner-Schelewsky/Hering 2022: 1057.

⁶⁸ Porst 2022: 1101 ff.

Assoziationen verbinden. Die Fragen basieren auf dem von Schaa et al. weiterentwickelten Fragebogen der Untersuchung durch Hammerschmid et al., welcher die Basis für eine Vielzahl an PSM-Befragungen bildet.⁶⁹ Dieser Fragebogen wurde als Vorlage ausgewählt, da er, mit 21 der ursprünglich 24 Items nach Perry,⁷⁰ die größte Übereinstimmung mit der ursprünglichen Untersuchung aufweist. Sprachlich wurden sie teilweise an den aktuellen Sprachgebrauch angepasst, wie in Tabelle 1 dargestellt:

Item	Perry 1996	Schaa et al. 2011	NWK FHH 2023
PM-1 ←	Politics is a dirty word.	„Politik“ ist ein schmutziges Geschäft.	Politik ist ein dreckiges Geschäft.
PM-2 ←	I don't care much for politicians.	Politikerinnen und Politiker sind mir ziemlich egal.	Politikerinnen und Politiker sind mir ziemlich egal.
PM-3 ←	The give and take of public policymaking doesn't appeal to me.	Das Geben und Nehmen im politischen Geschäft sagt mir nicht zu.	Das Geben und Nehmen im politischen Geschäft, um Mehrheiten zu bilden oder Politik durchzusetzen, sagt mir nicht zu.
PI-1	I unselfishly contribute to my community.	Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig / ehrenamtlich.	Ich engagiere mich in hohem Maß gemeinnützig.
PI-2	An official's obligation to the public should always come before loyalty to superiors.	Für öffentlich Bedienstete sollte die Verpflichtung gegenüber dem Gemeinwohl stets Vorrang haben vor der Loyalität gegenüber Vorgesetzten.	Die Verpflichtung gegenüber dem Allgemeinwohl sollte für öffentliche Bedienstete immer wichtiger sein als die Loyalität gegenüber Vorgesetzten.
PI-3	Meaningful public service is very important to me.	Das Gemeinwohl wird am besten durch öffentliche Dienstleistungen gewährleistet.	Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle und zweckgerichtete Aufgaben übernimmt.
PI-4	I would prefer seeing public officials do what is best for the community, even if it harmed my interests.	Öffentlich Bedienstete sollten zum Besten der Gemeinschaft handeln – selbst dann, wenn es meinen eigenen Interessen zuwiderläuft.	Ich würde es vorziehen, dass öffentlich Bedienstete das tun, was für die Gemeinschaft das Beste ist, selbst wenn das meinen persönlichen Interessen schadet.
PI-5 ←	It is hard for me to get intensely interested in what is going on in my community.	Ich interessiere mich wenig für die Dinge, die in meiner Stadt/Gemeinde passieren.	Was in meiner Gemeinde / Stadt passiert, interessiert mich kaum.
C-1	I am highly moved by the plight of the underprivileged.	Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr.	Die Situation benachteiligter Gesellschaftsgruppen bewegt mich sehr.
C-2	To me, patriotism includes seeing to the welfare of others.	Für mich gehört es zu den staatsbürgerlichen Pflichten eines Jeden, sich um das Wohl anderer zu kümmern.	Für mich gehört es zu den Pflichten einer jeden Staatsbürgerin / eines jeden Staatsbürgers, sich auch um das Wohlergehen der anderen zu kümmern.

⁶⁹ Kohl 2015: 171; Hammerschmid et al 2009: 87; Keune et al 2016: 232; Salmon 2015: 129 f.; Vogel 2011: 29; Schaa et al. 2014: 141.

⁷⁰ Perry 1996: 10 ff.

Item	Perry 1996	Schaa et al. 2011	NWK FHH 2023
C-3 ←	I have little compassion for people in need, who are unwilling to take the first step to help themselves.	Ich habe wenig Mitleid mit Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, sich selbst zu helfen.	Ich habe wenig Mitgefühl mit Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zur Selbsthilfe zu machen.
C-4 ←	I seldom think about the welfare of people whom I don't know personally.	Ich mache mir wenig Gedanken um das Wohlergehen von Menschen, die ich nicht persönlich kenne.	Das Wohlergehen von Personen, die ich nicht persönlich kenne, interessiert mich wenig.
C-5	Most social programs are too vital to do without.	Die meisten Sozialprogramme sind viel zu wichtig, als dass man darauf verzichten könnte.	Die meisten Sozialsysteme sind zu wichtig, um auf sie verzichten zu können.
C-6	It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.	Es macht mich sehr betroffen, wenn ich Menschen in Not sehe.	Es bewegt mich sehr, wenn ich Menschen in Not sehe.
C-7	I am often reminded by daily events how dependent we are on one another.	Ich werde häufig bei täglichen Ereignissen daran erinnert, wie sehr wir voneinander abhängig sind.	Alltägliche Ereignisse erinnern mich immer wieder daran, wie abhängig wir voneinander sind.
C-8 ←	There are few public programs that I whole heartedly support.		Es gibt wenige politische Programme, die ich aus voller Überzeugung unterstütze.
SS-1	Making a difference in society means more to me than personal achievements.	In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.	In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.
SS-2	I think people should give back to society more than they get from it.	Ich denke, Menschen sollten der Gemeinschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen.	Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen.
SS-3	I am one of those rare people who would risk personal loss to help someone else.	Ich gehöre zu den wenigen Menschen, die einen persönlichen Nachteil in Kauf nehmen würden, um einem anderen zu helfen.	Ich würde Verluste oder Nachteile für mich riskieren, um anderen zu helfen.
SS-4 ←	Doing well financially is definitely more important to me than doing good deeds.	Wirtschaftlich erfolgreich zu sein ist für mich definitiv wichtiger als gute Taten zu vollbringen.	Finanzieller Erfolg ist für mich wichtiger als Wohltätigkeit.
SS-5	Much of what I do is for a cause bigger than myself.		Vieles von dem, was ich tue, dient einem höheren Zweck.
SS-6	Serving other citizens would give me a good feeling even if no one paid me for it.	Anderen zu helfen, gibt mir ein gutes Gefühl, auch wenn mich niemand dafür bezahlt.	Anderer zu unterstützen, gibt mir ein gutes Gefühl, auch wenn mich niemand dafür bezahlt.
SS-7	I am prepared to make enormous sacrifices for the good of society.		Ich bin bereit, große Opfer für das Wohl der Gesellschaft zu erbringen.
SS-8	I believe in putting duty before self.	Für mich gilt: Pflicht kommt vor dem Ich.	Für mich gilt: Die Pflicht kommt vor dem Ich.

Tabelle 1: Items zur Messung der PSM ⁷¹

⁷¹ Darstellung angelehnt an Schaa et al. 2011: 145 f.

Mit einem Pfeil (←) markierte Items, wurden reversed, also invers, formuliert. Eine Ablehnung dieser Aussagen weist auf eine stärker ausgeprägte PSM hin. Sie fungieren als Kontrollfragen, um die Aufmerksamkeit von Teilnehmenden zu steigern und straightlining zu vermeiden. Diese Messfehler entstehen, wenn Teilnehmende die Fragen mit der gleichen Antwortkategorie beantworten.⁷² Bei der Umformulierung der Items wurde darauf geachtet, die deutschen Formulierungen möglichst nahe an den ursprünglichen Items von Perry zu orientieren und gleichzeitig den kulturellen und sprachlichen Besonderheiten Rechnung zu tragen. Die Anzahl der Items wurde auf die 24 ursprünglichen erhöht, um das Instrument mit möglichst wenigen Unterschieden auf die Befragung der Nachwuchskräfte in Hamburg übertragen zu können. Um unbeabsichtigte Effekte zu vermeiden, die durch die Reihenfolge der Fragestellung entstehen, wird die Reihenfolge der abgefragten Items computerbasiert randomisiert. In Bezug auf die zu verwendende Skala bieten sich eher geschlossene Antwortkategorien an, da die innere Einstellung der Befragten erhoben werden soll. Die Anzahl der möglichen Antwortkategorien sollte bei sieben plus/minus zwei liegen, wobei durch eine gerade Anzahl und das Weglassen einer Kategorie „keine Angabe“ sowohl eine Tendenz zur Mitte als auch eine bewusste Reduzierung kognitiver Anstrengung vermieden werden können.⁷³ In den einzelnen Untersuchungen wurden unterschiedliche Skalenbreiten verwendet. So nutzen Perry selbst, Salmon und Vogel eine Likert-Skala mit sieben Schritten, während Hammerschmid et al., Schaa et al. und Keune et al. Likert-Skalen mit sechs Schritten einsetzen.⁷⁴ Da die vermutete Abstraktionsfähigkeit der Befragten in der allgemeinen Verwaltung berufsbedingt hoch einzuschätzen ist und eine verbalisierte Skala bei der Erhebung zur Anwendung kommt, wird eine Likert-Skala mit sechs Schritten eingesetzt.⁷⁵ Diese reicht von 1 = „stimme vollkommen zu“ bis 6 = „stimme gar nicht zu“.

⁷² Herzog/Bachman 1981: 551.

⁷³ Franzen 2022: 1119 ff.

⁷⁴ Salmon 2018: 151; Vogel 2011: 29; Hammerschmid et al. 2009: 79; Keune et al. 2016: 230; Schaa et al. 2014: 143; Kohl 2015: 172 f.

⁷⁵ Porst 2014: 87 f.

Den Fragen zur PSM vorangestellt werden die Frage zu klassischen Motivatoren, deren Items aus der Erhebungssystematik des International Social Survey Programs (ISSP) stammen und von Hammerschmid et al. angepasst sowie von Keune et al. überarbeitet wurden.⁷⁶

Item	Für mich sind/ist ... wichtig	Motivation
M-1	ein sicherer Arbeitsplatz	extrinsisch
M-2	die Vereinbarkeit von Beruf und Familie	intrinsisch
M-3	eine interessante Tätigkeit	intrinsisch
M-4	ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann	altruistisch
M-5	eine Tätigkeit, bei der man selbstständig arbeitet	intrinsisch
M-6	ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist	altruistisch
M-7	gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen	extrinsisch
M-8	ein hohes Einkommen	extrinsisch
M-9	leistungsorientierte Vergütung	extrinsisch

Tabelle 2: Items zur Messung der Motivatoren

Die Befragten sollen hier die Wichtigkeit von neun Motivatoren bewerten, um die Bewertung in der Analyse der Ergebnisse mit der PSM in Beziehung setzen zu können. Die Items werden im Rahmen einer einzelnen Frage auf einer Seite abgefragt, sodass Befragte einen direkten Vergleich zwischen ihren Bewertungen vornehmen können. Auf diese Weise sollen sie zu einer inneren Abwägung zwischen den Motivatoren animiert werden, welche für sie von besonderer Bedeutung sind. Auch bei dieser Abfrage wird eine Skala mit sechs Schritten verwendet, von 1 = „äußerst wichtig“ bis 6 = „gar nicht wichtig“.

⁷⁶ ISSP 2005; Hammerschmid et al. 2009: 83; Keune et al. 2016: 231, 233.

Den Abschluss bildet die Abfrage von biographischen Items:

Item	Fragen	Antwortmöglichkeiten
A-1	Ist oder war mindestens eines Ihrer Elternteile im öffentlichen Dienst tätig?	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nein
A-2	Sind Sie Mitglied einer politischen Partei?	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nein
A-3	Sind oder waren Sie ehrenamtlich tätig?	<ul style="list-style-type: none"> • Ja • Nein
A-4	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:	<ul style="list-style-type: none"> • männlich • weiblich • divers
A-5	Welche Laufbahn streben Sie an?	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsfachangestellte:r • Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt (mittlerer Dienst) • Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt (gehobener Dienst) • Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt (höherer Dienst)
A-6	Waren Sie vor Ihrer aktuellen Tätigkeit im öffentlichen Dienst schon einmal beschäftigt?	<ul style="list-style-type: none"> • Nein. • Ja, im öffentlichen Sektor. • Ja, im privaten Sektor.
A-7	Wie lange waren Sie zuvor beschäftigt?	<ul style="list-style-type: none"> • weniger als zwei Jahre • zwei bis fünf Jahre • mehr als fünf Jahre

Tabelle 3: Items zur Messung biographischer Daten

In der Auswertung sollen die Ergebnisse, unter anderem, anhand dieser Daten analysiert und mögliche Zusammenhänge untersucht werden.

4 Ergebnisse

Als Signifikanzniveau für die Analysen wird eine Alpha-Fehler-Toleranz von 5 % festgelegt. Als hochsignifikant werden Ergebnisse mit einer Alpha-Fehler-Toleranz von 1 % angesehen, bei 0,1 % handelt es sich um höchstsignifikante Ergebnisse.

Bei der Analyse von Zusammenhängen kommt Spearmans Rangkorrelationskoeffizient zum Einsatz, da die Daten zur PSM und den Motivatoren ordinalskaliert vorliegen und nicht von einer Normalverteilung der Werte auszugehen ist. Für die Interpretation der Zusammenhänge wird die Konvention von Cohen zugrunde gelegt, nach der bei einer Korrelation von ,100 von einem schwachen, bei ,300 von einem mittleren und bei ,500 von einem starken

Zusammenhang auszugehen ist.⁷⁷ Diese differenzierte Betrachtung hat den Vorteil, dass, durch die kleinteiligere Abstufung, auch schwächere Zusammenhänge betrachtet werden können.

4.1 Beteiligung

Von der Grundgesamtheit, bestehend aus 668 Personen, haben insgesamt 256 an der Befragung teilgenommen, was einer Beteiligungsquote von 38,3 % entspricht.

Drop-Outs sind primär zu Beginn der Befragung zu verzeichnen. 34,8 % bzw. 89 Personen haben die Befragung nach Aufrufen der Willkommen-Seite nicht begonnen. Von den verbleibenden 167 Personen bzw. 65,2 % haben 35 die Befragung nicht beendet, was einer Drop-Out-Quote von 21,0 % im Befragungsverlauf entspricht. Die Abbrüche im Laufe der Befragung häufen sich mit 12 Abbrüchen bzw. 34,3 % bei dem ersten Fragenkomplex zur Erhebung zur Motivationsstruktur. Die restlichen 65,7 % verteilen sich ohne nennenswerte Häufung auf die übrigen Fragen. Bei den abschließenden Fragen A-1 bis A-7 kam es zu keinen Abbrüchen. Insgesamt haben 132 Personen bzw. 51,6 % die Befragung vollständig abgeschlossen. Somit ergibt sich eine Bruttorecklaufquote von 25 % der Befragten und Nettorücklaufquote 19,8 % in Bezug auf die Grundgesamtheit. Die mittlere Bearbeitungszeit betrug 05:51 Minuten. Zu den 61,7 % nonresponds können keine Aussagen gemacht werden. Diese 412 Personen haben den Link zur Befragung nicht aufgerufen.

Da die Befragung anonym stattfand, kann nicht ausgeschlossen werden, dass Teilnehmende die Befragung mehr als einmal abgeschlossen haben. Mit Zustimmung der Nutzerin oder des Nutzers, wurden Cookies mit einer Gültigkeit von 14 Tagen verwendet. Auf diese Weise kann eine Nutzerin oder ein Nutzer die Befragung nach einer Unterbrechung wieder aufnehmen, was auch in vier Fällen passiert ist. Nach Abschluss der Befragung ist eine erneute Teilnahme nicht möglich, außer die Cookies werden gelöscht oder es wird ein anderes Endgerät bzw. ein anderer Browser verwendet. Dieser zusätzliche Aufwand sowie der eingeschränkte Teilnehmerkreis und der klare dienstliche Bezug, lassen eine Mehrfachteilnahme einzelner Personen als nicht wahrscheinlich erscheinen. Für die weitere Betrachtung wird dementsprechend von einer Nettorücklaufquote von 20 % der Befragten ausgegangen.

Die Rücklaufquote liegt damit im für Onlinebefragungen typischen Korridor⁷⁸ und lässt sich mit dem dienstlichen Bezug zwischen den Befragten und den Absendenden sowie der

⁷⁷ Blanz 2021: 168; Cohen 1988: 77 ff.

⁷⁸ Siehe hierzu auch Kapitel 3.1.1.

namentlichen Bekanntheit erklären. Insgesamt ist die Beteiligung jedoch zu gering. Es kann diskutiert werden, ob es sich Anstelle einer nicht vollständig realisierten Vollerhebung hier vielmehr um eine Selbstselektions-Stichprobe, also eine Unterform der Gelegenheitsstichprobe, handelt. Zwar haben die Teilnehmenden sich nach dem allgemeinen Aufruf an die Auszubildenden, Studierenden und Alumni selbst über die ihre Teilnahme entschieden, dies ist aufgrund der Freiwilligkeit in der Forschung jedoch nichts Ungewöhnliches. Gegen diese Bewertung spricht auch, dass die Zielpopulation - die Nachwuchskräfte des allgemeinen Verwaltungsdienstes der FHH - bekannt ist und angesprochen wurde. Es gab also keinen willkürlichen Auswahlrahmen.⁷⁹ Beides spricht eher für das Vorliegen einer unvollständig realisierten Vollerhebung unter den Nachwuchskräften. Die Merkmalsgleichheit zwischen Stichprobe und der Zielpopulation, auf die es bei der globalen Repräsentativität ankommt,⁸⁰ kann jedenfalls nicht zuverlässig festgestellt werden, sodass die Ergebnisse auch nicht als repräsentativ betrachten zu können. Nichtsdestotrotz können sie Hinweise und Anhaltspunkte für die Motivation der Nachwuchskräfte liefern und werden daher einer Analyse unterzogen.

Als ein möglicher Grund dafür, dass keine höhere Beteiligung erreicht werden konnte, können die Auswirkungen des erfolgreichen Cyberangriffs auf die informationstechnische Infrastruktur der HAW Hamburg im Dezember 2022⁸¹ angesehen werden: In Folge des Angriffs wurden die Mail-Server der Hochschule abgeschaltet, die zu diesem Zeitpunkt den wesentlichen Kommunikationskanal zwischen der Hochschule und den Studierenden sowie zwischen den Studierenden untereinander darstellten. Dies führte dazu, dass die Einladungen per E-Mail erst später als geplant und nur unter Zuhilfenahme der Studiengruppensprecherinnen und -sprecher als Multiplikatoren an die Studierenden an der HAW verteilt werden konnten. Dies könnte dazu geführt haben, dass einige Studierende entweder nicht für die Befragung gewonnen werden konnten oder selbst so stark von individuellen Auswirkungen betroffen waren, dass sie von einer Teilnahme abgesehen haben. Dabei ist jedoch nicht erkennbar, dass eine Personengruppe innerhalb der Zielpopulation von den Auswirkungen des Angriffs stärker betroffen gewesen ist als andere. Vielmehr dürften die Auswirkungen für alle Betroffenen ähnlich ausgefallen sein. Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass dies zu Verzerrungen in der Erhebung geführt hat. Auch standen die Kontaktdaten der ehemaligen Masterstudierenden durch den Datenverlust erst wesentlich später zur Verfügung als ursprünglich geplant. Keine Auswirkungen hatte der Cyberangriff auf die Teilnahme der Auszubildenden an der Verwaltungsschule

⁷⁹ Döring/Bortz 2016: 305 ff.

⁸⁰ Döring/Bortz 2016: 299.

⁸¹ HAW Hamburg 2023.

des ZAF, die hiervon nicht betroffen waren. Sie wurden über den Leiter der Verwaltungsschule zur Teilnahme an der Untersuchung eingeladen.

Mit einer mittleren Bearbeitungszeit von knapp sechs Minuten, liegt der Umfang der Befragung deutlich unter den von Wagener-Schelensky/Hering empfohlenen zehn bis 15 Minuten.⁸² Es kann also davon ausgegangen werden, dass der Umfang eine geringe Rolle bei den Drop-Outs gespielt hat. Es lässt sich nicht feststellen, ob die Befragten nach einem erstmaligen Abbruch der Befragung auf der ersten Seite, wo sich die Drop-Outs konzentrieren, die Befragung zu einem späteren Zeitpunkt mit einem anderen Endgerät wieder aufgenommen haben. Insofern besteht hier eine gewisse Unsicherheit in Bezug auf die Abbruchquote. Ein weiterer Schwerpunkt bei den Drop-Outs war der Fragenkomplex zu weiteren Motivatoren M-1. Auf dieser Seite sollten die Befragten mehrere Motivatoren in Bezug auf ihre subjektive Bedeutung bewerten. Ein möglicher Grund für die gehäuften Abbrüche auf dieser Seite könnte der Umfang bzw. die Darstellung auf einer einzelnen Seite gewesen sein. Auf den folgenden Seiten der Befragung wurden jeweils nur ein bis drei Einschätzungen abgefragt und die Abbrüche zeigen dort keinerlei Häufungen mehr. Dies bleibt jedoch eine Spekulation, da es kein Feedback der Befragten hierzu gibt. In zukünftigen Befragungen könnte es sich lohnen, auch die Fragenanzahl auf einzelnen Seiten zu achten und deren Auswirkungen auf das Verhalten von Teilnehmenden zu untersuchen.

⁸² Wagner-Schelewsky/Hering 2022: 1057.

4.2 Charakteristika der Befragten

In der ersten Betrachtung der Ergebnisse wird die Gruppe der Befragten zunächst anhand von Eckdaten charakterisiert. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen biographischen Faktoren:

n = 132		
Geschlecht	männlich	33,3 %
	weiblich	66,6 %
	divers	0,0 %
Alter	unter 25 Jahren	43,9 %
	25-35 Jahre	25,8 %
	über 35 Jahren	30,3 %
Laufbahn	VAe	18,2 %
	LG 1 E2	14,4 %
	LG 2 E1	32,6 %
	LG 2 E2	34,8 %
Ehrenamt	ja	61,4 %
	nein	38,6 %
Eltern(teil) im öffentlichen Dienst	ja	37,1 %
	nein	62,9 %
Mitgliedschaft in einer politischen Partei	ja	5,3 %
	nein	94,7 %
Vorherige Beschäftigung	nein	55,3 %
	ja, öffentlicher Sektor	18,9 %
	ja, privater Sektor	25,8 %
	< 2 Jahre	12,9 %
	2-5 Jahre	17,4 %
	> 5 Jahre	14,4 %

Tabelle 4: Biographische Merkmale

4.2.1 Geschlechterverteilung

Die Gruppe der Befragten besteht zu 66,6 % aus weiblichen und zu 33,3 % aus männlichen Personen. Diese Zusammensetzung ist für den öffentlichen Dienst nicht ungewöhnlich, in dem Frauen regelmäßig überrepräsentiert sind.⁸³ Die Geschlechterkategorie divers wurde in keinem Fall ausgewählt, sodass sie im Folgenden nicht weiter betrachtet wird. Damit soll

⁸³ Statista 2022a: 11.

keinesfalls die Existenz non-binärer Geschlechteridentitäten im öffentlichen Dienst negiert oder ihre gesellschaftliche Bedeutung herabgesetzt werden. In der Auswertung der vorliegenden Daten ist eine Berücksichtigung, mangels kommunizierter Identifizierung von Teilnehmenden als solche, nicht möglich.

	weiblich	männlich
Gesamt	66,6 %	33,3 %
VAe	66,7 %	33,3 %
LG1 E2	73,7 %	26,3 %
LG2 E1	72,1 %	27,9 %
LG2 E2	58,7 %	41,3 %

Tabelle 5: Geschlechterverteilung

Diese Verteilung ist über fast alle Laufbahnen hinweg ähnlich und liegt bei einer Quote von zwischen 66,7 % und 73,7 % weiblicher Befragter, wie in Tabelle 5 dargestellt. Allein in der Gruppe der LG2 E2 verändert sich das Verhältnis: Hier sind mit 41,3 % der Befragten deutlich mehr Männer vertreten als in den anderen Laufbahnen. Es sind unterschiedliche Gründe denkbar, die eine Verschiebung in der Geschlechterverteilung zur Folge haben könnten. Beim Masterstudiengang handelt es sich um einen Weiterbildungsstudiengang mit begrenztem Zugang. Die Qualifizierung für die Teilnahme setzt bei Bewerberinnen und Bewerbern mindestens das Statusamt A11 sowie eine entsprechende Potentialbeurteilung von Vorgesetzten voraus.⁸⁴ Insbesondere bei der Potentialbeurteilung können kognitive Verzerrungen bei den Beurteilenden zu einer Benachteiligung von Frauen führen.⁸⁵ Eine weitere mögliche Erklärung ist, möglicherweise auch durch die geschlechterspezifische Rollenzuschreibung begründet, eine bei den weiblichen Beschäftigten weiter verbreitete Fokussierung auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Durch die zusätzliche Belastung durch die Care Arbeit wird die berufliche Entwicklung möglicherweise zurückgestellt.⁸⁶ Trotzdem sind mit 58,7 % noch über die Hälfte der Personen in der LG2 E2 weiblich.

4.2.2 Altersstruktur

Die Altersstruktur ist, bedingt durch die unterschiedlichen Ausbildungs- und Studiengänge sowie die Erweiterung der Befragung auf die Alumni des Masterstudiengangs, gemischt. Die

⁸⁴ Verordnung über die Laufbahnen der Fachrichtung Allgemeine Dienste

⁸⁵ Eagly/Karau 2002: 588 ff.; BMFSFJ 2018: 20; Eckes 2010: 183 ff.

⁸⁶ BMFSFJ 2018: 21 f.; Statista 2022b: 9.

unter 25-Jährigen bilden mit 43,9 % die größte Gruppe, gefolgt von den über 35-Jährigen mit 30,3 %. Die Personengruppe zwischen 25 und 35 Jahren ist mit 25,8 % die Kleinste.

Alter	Gesamt	weiblich	männlich	VAe	LG1 E2	LG2 E1	LG2 E2
u 25	43,9 %	51,1 %	29,5 %	75,0 %	47,4 %	72,1 %	0,0 %
25-35	25,8 %	26,1 %	26,1 %	20,8 %	42,1 %	18,6 %	38,2 %
ü 35	30,3 %	22,7 %	45,5 %	4,2 %	10,5 %	9,3 %	71,7 %

Tabelle 6: Altersstruktur

In Bezug auf die Geschlechterverteilung fällt in der Tabelle 6 auf, dass die Hälfte der Frauen in der Altersgruppe der unter-25-Jährigen verortet sind. Ein gutes weiteres Viertel gehört zu der Altersgruppe zwischen 25 und 35 Jahren, wohingegen nur 22,7 % zur Gruppe der über 35-Jährigen gehören. Bei den Männern kehrt sich diese Verteilung nahezu um: Sie sind mit 45,5 % deutlich am stärksten in der Gruppe der über 35-Jährigen vertreten. Die übrigen Altersgruppen weisen mit 26,1 % bei den Befragten von 25 bis 35 Jahren und 29,5 % in der Gruppe unter 25 Jahren kaum Unterschiede auf.

Erwartungsgemäß stellen die unter 25-Jährigen die mit Abstand größte Personengruppe bei den VAen sowie in der LG2 E1 und sind in der LG2 E2 nicht vertreten. Der Grund hierfür ist aller Wahrscheinlichkeit der generelle Charakter einer Erstausbildung der beiden erstgenannten Laufbahnen, wohingegen das Studium der LG2 E2 erst nach einer Berufserfahrung von mindestens sechs Jahren in der allgemeinen Verwaltung zugänglich ist. Die Mindesteinfahrung ergibt sich aus den Vorschriften zur Beförderung von Beamtinnen und Beamten. Demnach werden Beamte auf Widerruf erst nach Abschluss ihres Dualen Studiums in das Beamtenverhältnis zur Probe berufen und können in diesem nicht befördert werden. In der Regel werden Beamtinnen und Beamte der FHH nach weiteren drei Jahren in das Beamtenverhältnis auf Lebenszeit berufen. Erst mit dieser Berufung ist eine Beförderung möglich, wobei alle Statusämter in ihrer Reihenfolge durchlaufen werden müssen und zwischen den Beförderungen mindestens ein Jahr liegt. Beginnen die Berufsanfängerinnen und -anfänger mit dem Statusamt A9, können sie frühestens nach vier Jahren in des Statusamt A10 berufen werden. Ein weiteres Jahr später, besteht die Möglichkeit zur Beförderung in das Statusamt A11. Dieses müssen sie mindestens ein Jahr innehaben, bevor eine Zulassung zum Masterstudium möglich ist.⁸⁷ Interessanterweise stellt diese Personengruppe mit 47,4 % nur knapp die Hälfte der Auszubildenden in der LG1 E2 und hat damit einen deutlich geringeren Anteil als bei den VAen und der LG2 E1. Hier ist die Altersgruppe zwischen 25 und 35 Jahren mit 42,1 % mehr als doppelt so stark vertreten als in den beiden anderen Laufbahnen und ähnlich stark wie in der LG2 E2.

⁸⁷ Verordnung über die Laufbahnen der Fachrichtung Allgemeine Dienste

Ein möglicher Grund könnte sein, dass die Ausbildung im öffentlichen Dienst als Zweitausbildung aufgenommen wurde. Die befragten Jahrgänge haben allesamt ihren Dienst unter dem Eindruck und den Auswirkungen der Corona-Pandemie 2019 - 2023 angetreten. Die Erfahrungen aus den Einschränkungen des öffentlichen Lebens und die Auswirkungen auf die Wirtschaft können zu einer notwendigen oder gewünschten Neuorientierung geführt haben. Insbesondere die wirtschaftliche Sicherheit des Beamtenstatus kann hier ausschlaggebender Faktor gewesen sein, was auch den Unterschied im Vergleich zur Ausbildung der VAen erklären könnte. Die Altersgruppe der über 35-Jährigen konzentriert sich mit 71,7 % erwartungsgemäß in der Laufbahn LG2 E2. Durch die bereits dargestellten Zugangsvoraussetzung für diesen Studiengang, sind die Studierenden tendenziell älter als in den anderen Laufbahnen.

4.2.3 Laufbahn

Die Laufbahnen sind zu ähnlichen Teilen vertreten: Die Ausbildungsgänge der Verwaltungsfachangestellten mit 18,2 % und der Laufbahngruppe 1, 2. Einstiegsamt mit 14,4 % ergeben zusammen mit 32,6 % etwa den gleichen Anteil wie die beiden Studiengänge. Die Studierenden im Bachelor-Studiengang in der Laufbahngruppe 2, 1. Einstiegsamt sind mit 32,6 % vertreten und Masterstudierenden sowie die Alumni bilden die Gruppe in der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt mit 34,8 %. Es ergibt sich also etwa eine Drittelverteilung aus Angestellten und Beamten des ehemaligen mittleren Dienstes in den Laufbahnen der VAen und der LG1 E2, des ehemaligen gehobenen Dienstes mit der LG2 E1 und des ehemaligen höheren Dienstes in der LG2 E2. Wie der Tabelle 7 zu entnehmen ist, ergeben sich hierbei nur geringe Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Allein die LG2 E2 nimmt bei den männlichen Personen einen erkennbar größeren Anteil ein als in der Gesamtgruppe.

	Gesamt	weiblich	männlich
VAe	18,2 %	18,2 %	18,2 %
LG1 E2	14,4 %	15,9 %	11,4 %
LG2 E1	32,6 %	35,2 %	27,3 %
LG2 E2	34,8 %	30,7 %	43,2 %

Tabelle 7: Laufbahnen

4.2.4 Parteimitgliedschaft, Ehrenamt, Elternhaus

Mit 5,3 % sind nur wenige Befragte Mitglied einer politischen Partei, was für die Befragten ohne Parteimitgliedschaft entweder auf eine politische Neutralität oder ein Desinteresse an Politik hindeuten kann. Mit 61,4 % ist oder war der überwiegende Teil der Befragten

ehrenamtlich tätig. Bei 37,1 % der Befragten war oder ist mindestens ein Elternteil im öffentlichen Dienst tätig.

	Gesamt	w	m	VAe	LG1 E2	LG2 E1	LG2 E2
Ehrenamt	61,4 %	61,4 %	61,4 %	58,3 %	63,2 %	53,5 %	69,6 %
Eltern im öD	37,1 %	35,2 %	40,9 %	20,8 %	26,3 %	44,2 %	43,5 %
Parteimitglied	5,3 %	3,4 %	9,1 %	4,2 %	0,0 %	7,0 %	6,5 %

Tabelle 8: Ehrenamt, Herkunft und Parteien

In Bezug auf die Ausübung eines Ehrenamtes, ob nun noch aktiv oder in der Vergangenheit, gibt es zwischen den Geschlechtern keine und zwischen den Laufbahnen VAe und LG1 E2 nur geringe Unterschiede. Lediglich die Befragten der Studiengänge LG2 E1 und LG2 E2 weisen größere Abweichungen vom Durchschnitt auf, die mit jeweils ca. 8 Prozentpunkte aber ebenfalls gering ausfallen. Insgesamt engagieren sich über die Hälfte der Befragten ehrenamtlich. Dieser Wert liegt deutlich über dem Bevölkerungsdurchschnitt in städtischen Räumen von 38,8 %⁸⁸, was auf einen stärker ausgeprägten Altruismus in der Gruppe der Befragten hindeuten kann. Auch bei der Frage nach der Beschäftigung mindestens eines Elternteils im öffentlichen Dienst, ergeben sich bei den Geschlechtern nur geringe Unterschiede. Hier unterscheiden sich allerdings Ausbildungs- und Studienlaufbahnen wesentlich: Bei den Studiengängen der Laufbahnen LG2 E1 und LG2 E2 ist der Anteil der Personen, bei denen mindestens ein Elternteil bereits im öffentlichen Dienst tätig war, annähernd doppelt so hoch. Die Sozialisation im Elternhaus könnte also bei dieser Gruppe Auswirkungen auf die Berufswahl gehabt haben, was bei den Ausbildungslaufbahnen VAe und LG1 E2 eher nicht anzunehmen ist. Obwohl die Parteizugehörigkeit insgesamt sehr gering ist, fällt der wesentlich höhere Anteil männlicher Personen im Vergleich zu den Frauen auf. Hier scheint das parteipolitische Engagement höher zu sein, wobei es sich mit 9,1 % bei den Engagierten trotzdem nur um einen geringen Anteil der Gesamtgruppe handelt. Zwischen den Laufbahnen ergeben sich nur geringe Unterschiede, wobei es sich bei den 0,0 % in der LG1 E2 sehr wahrscheinlich um eine größenbedingte Verzerrung in der Erhebung handelt.

4.2.5 Berufliche Vorerfahrungen

Berufliche Vorerfahrungen bringen 44,7 % der Befragten mit, wobei 18,9 % diese im öffentlichen Sektor und 25,8 % im privaten Sektor gemacht haben. Die Beschäftigungszeiten lagen dabei zu 28,8 % bei unter zwei Jahren, zu 39,0 % zwischen zwei und fünf Jahren und zu 32,2 % bei über fünf Jahren. Wie in Tabelle 9 zu erkennen, haben die Befragten der

⁸⁸ BMFSFJ 2021: 20.

Ausbildungsgänge VAe und LG1 E2 die meiste berufliche Vorerfahrung, die sie vorwiegend in Beschäftigungsverhältnissen mit einer Dauer von zwei bis fünf Jahren erworben haben.

Vorherige Beschäftigung	Gesamt	VAe	LG1 E2	LG2 E1	LG2 E2
Nein	55,3 %	45,8 %	42,1 %	51,2 %	69,6 %
Ja, im öffentlichen Sektor	18,9 %	20,8 %	26,3 %	20,9 %	13,0 %
Ja, im privaten Sektor	25,8 %	33,3 %	31,6 %	27,9 %	17,4 %
< 2 Jahre	12,9 %	23,1 %	9,1 %	42,9 %	28,6 %
2-5 Jahre	17,4 %	61,5 %	45,5 %	26,1 %	28,6 %
> 5 Jahre	14,4 %	15,4 %	26,3 %	28,6 %	31,6 %

Tabelle 9: Vorherige Beschäftigung

Als möglicher Grund kommt in Betracht, dass es sich, bei der Ausbildung im öffentlichen Dienst, um eine Zweitausbildung in Folge der Erfahrungen und Auswirkungen der Corona-Pandemie 2019-2023 handelt, die in der Folge zu einer notwendigen oder gewünschten Neuorientierung geführt haben. Bei der Betrachtung der PSM in dieser Personengruppe, könnten also Einflüsse aus einer vorherigen beruflichen Sozialisation auftreten. Die mit Abstand geringste berufliche Vorerfahrung liegt bei den Masterstudierenden der LG2 E2 vor. Dies spricht dafür, dass diese Personengruppe vergleichsweise direkt in den Verwaltungsdienst eingestiegen ist und die berufliche Sozialisation aus einem anderen Umfeld dementsprechend wenig Einfluss auf die Ausprägung der PSM haben dürfte.

4.3 Public Service Motivation

Betrachtet man die Ergebnisse der Erhebung in Bezug auf die PSM, stellt sich zunächst die Frage nach den Aufbereitungsmöglichkeiten der Daten. Wie von Perry selbst eingeführt, hat es sich in der PSM-Forschung durchgesetzt, die einzelnen Items zu Dimensionen und schließlich zu einer Gesamtscore zu aggregieren und anhand des arithmetischen Mittelwerts zu vergleichen.⁸⁹ Da die Ergebnisse der Items mit Hilfe von Ordinalskalen erhoben werden, ist dieses Vorgehen dem Grunde nach unzulässig, da die Abstände zwischen den Antworten nicht interpretierbar sind. Im Rahmen von vergleichenden Betrachtungen kann dies jedoch im Einzelfall sinnvoll erscheinen.⁹⁰ Um jedoch die Ergebnisse dieser Arbeit im weiteren Verlauf einordnen

⁸⁹ Perry 1996: 21; Hammerschmid et al. 2009: 80; Kohl 2015: 172; Keune et al. 2016: 230.

⁹⁰ Fahrmeir et al. 2016: S. 16 f.

und mit den Ergebnissen anderer Studien vergleichen zu können, werden die einzelnen Items auch hier entsprechend zusammengefasst.⁹¹

4.3.1 Gesamtergebnisse zur PSM

Die Items wurden auf einer Sechskerskala (1 = „stimme voll zu“ bis 6 = „stimme gar nicht zu“) gemessen.⁹² Bei einem Wert von 3,5 kann also von einer kaum akzentuierten PSM ausgegangen werden.⁹³ Je geringer der Wert ausfällt, umso größer ist also die Zustimmung und damit die PSM der Befragten. Für diese Betrachtung wurden die invers oder reversed formulierten Items umkodiert. Tabelle 10 zeigt die Ergebnisse der einzelnen Items mit dem Mittelwert sowie der Standardabweichung (S.D.):

Item	Frage	Mittelwert	S.D.
PM-1 ←	Politik ist ein dreieckiges Geschäft.	3,94	1,347
PM-2 ←	Politikerinnen und Politiker sind mir ziemlich egal.	3,25	1,427
PM-3 ←	Das Geben und Nehmen im politischen Geschäft, um Mehrheiten zu bilden oder Politik durchzusetzen, sagt mir nicht zu.	3,55	1,213
PI-1	Ich engagiere mich in hohem Maß gemeinnützig.	4,00	1,528
PI-2	Die Verpflichtung gegenüber dem Allgemeinwohl sollte für öffentliche Bedienstete immer wichtiger sein als die Loyalität gegenüber Vorgesetzten.	2,67	1,123
PI-3	Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle und zweckgerichtete Aufgaben übernimmt.	1,52	,659
PI-4	Ich würde es vorziehen, dass öffentlich Bedienstete das tun, was für die Gemeinschaft das Beste ist, selbst wenn das meinen persönlichen Interessen schadet.	2,76	1,153
PI-5 ←	Was in meiner Gemeinde / Stadt passiert, interessiert mich kaum.	2,27	1,027
C-1	Die Situation benachteiligter Gesellschaftsgruppen bewegt mich sehr.	2,77	1,270
C-2	Für mich gehört es zu den Pflichten einer jeden Staatsbürgerin / eines jeden Staatsbürgers, sich auch um das Wohlergehen der anderen zu kümmern.	2,64	1,042
C-3 ←	Ich habe wenig Mitgefühl mit Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zur Selbsthilfe zu machen.	3,63	1,213
C-4 ←	Das Wohlergehen von Personen, die ich nicht persönlich kenne, interessiert mich wenig.	2,86	1,117
C-5	Die meisten Sozialsysteme sind zu wichtig, um auf sie verzichten zu können.	2,05	,919
C-6	Es bewegt mich sehr, wenn ich Menschen in Not sehe.	2,46	1,162

⁹¹ Einen ähnlichen Hinweis gibt auch Kohl 2015: 63.

⁹² Siehe dazu auch Kapitel 3.3.3.

⁹³ Hammerschid et al. 2009: Anmerkung 3; Schaa et al. 2014: 141.

Item	Frage	Mittelwert	S.D.
C-7	Alltägliche Ereignisse erinnern mich immer wieder daran, wie abhängig wir voneinander sind.	2,45	1,073
C-8 ←	Es gibt wenige politische Programme, die ich aus voller Überzeugung unterstütze.	4,33	1,369
SS-1	In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.	3,38	1,201
SS-2	Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen.	3,14	,963
SS-3	Ich würde Verluste oder Nachteile für mich riskieren, um anderen zu helfen.	3,37	1,101
SS-4 ←	Finanzieller Erfolg ist für mich wichtiger als Wohltätigkeit.	3,64	1,020
SS-5	Vieles von dem, was ich tue, dient einem höheren Zweck.	3,04	1,080
SS-6	Andere zu unterstützen, gibt mir ein gutes Gefühl, auch wenn mich niemand dafür bezahlt.	2,29	1,060
SS-7	Ich bin bereit, große Opfer für das Wohl der Gesellschaft zu erbringen.	3,75	1,108
SS-8	Für mich gilt: Die Pflicht kommt vor dem Ich.	3,13	1,219

Tabelle 10: Ergebnisse PSM nach Items

Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Ausprägung der PSM als Gesamtwert sowie in den einzelnen Dimensionen Politische Motivation (PM), Gemeinwohlinteresse (PI), Soziales Mitgefühl (C) und Uneigennützigkeit (SS) sowie über die Standardabweichung und den Korrelationskoeffizienten nach Spearman-Rho. In Klammern hinter den Dimensionen sind die Cronbachs-Alpha-Werte (α) angegeben.

	Mittelwert	S.D.	PM	PI	C	α
PSM	3,04	,537				,843
PM	3,58	1,010				,631
PI	2,64	,582	,216*			,304
C	2,90	,701	,293**	,386**		,756
SS	3,22	,669	,217*	,551**	,595**	,759

Tabelle 11: Ausprägung der PSM
* $p < ,05$, ** $p < ,01$ Spearman-Rho

Der PSM-Gesamtwert liegt 13 % (0,46) unterhalb des Wertes, bei dem eine kaum akzentuierte PSM anzunehmen ist. PI ist mit 25 % (0,86) am deutlichsten ausgeprägt, gefolgt von C mit 17 % (0,60). SS ist mit 8 % (0,28) wenig akzentuiert und PM liegt mit 2 % (0,08) sogar oberhalb des Mittelwerts von 3,5. Die Streuwerte in den Dimensionen fallen ähnlich aus, wobei PM hier mit einem Wert von über eins wieder die Ausnahme bildet.

Die durch die Cronbachs-Alpha-Werte ausgedrückte Reliabilität liegt bei zwei Dimensionen unterhalb der in der Literatur als akzeptabel angesehen Wertes von ,700, wobei der Wert der Dimension PI in den inakzeptablen Bereich von <,500 rutscht.⁹⁴ Die Dimension SS und C sowie die Gesamt-PSM weisen einen Wert oberhalb dieser Marke auf. Drei der vier Dimensionen (PI, C und SS) stehen in einer hochsignifikanten Beziehung zueinander. Die Dimension PM steht mit allen anderen in einem schwach ausgeprägten, jedoch signifikanten Zusammenhang, mit der Dimension C sogar in einem hochsignifikanten. Für die Dimensionen PI und C mit der Dimension SS weist der Korrelationskoeffizient einen starken Zusammenhang aus. Der Zusammenhang zwischen C und PI ist hingegen mittelstark ausgeprägt. Eine Zusammenfassung der Einzeldimensionen zu einer Gesamtscore erscheint also zulässig.

Insgesamt kann die PSM der Nachwuchskräfte also als akzentuiert angesehen werden. Die Hypothese H₁ ist damit bestätigt: Die Nachwuchskräfte der allgemeinen Verwaltung in Hamburg haben eine ausgeprägte PSM. Diese zeigt sich insbesondere in den drei Dimensionen PI, C und SS. PM hingegen ist nicht nur nicht akzentuiert, sie überschreitet auch den Mittelwert von 3,5. Die Nachwuchskräfte scheinen also nur eine sehr geringe politische Motivation zu haben. Ob die Gründe in einem grundsätzlichen Desinteresse gegenüber dem politischen Geschehen liegen oder die politischen Parteien keine interessanten Angebote an diese Personengruppe machen, lässt sich anhand dieses Wertes nicht feststellen. Auch in Kombination mit dem geringen Anteil derjenigen, die Mitglied in einer politischen Partei sind, lassen sich keine weiteren Rückschlüsse ziehen. Von daher bestätigt sich an dieser Stelle ein Stück weit die Erwartungshaltung vom unpolitischen Beamten⁹⁵ - soweit sich das mit Hilfe der PSM sagen lässt.

⁹⁴ Blanz 2021: 250.

⁹⁵ Lindner 2021: 63 f.

4.3.2 PSM nach Geschlecht

Bei der Betrachtung der Ausprägungen von PSM nach den Geschlechtern, lassen sich keine wesentlichen Unterschiede feststellen. Wie Tabelle 12 zu entnehmen ist, unterscheiden sich beide Gruppen nur durch geringe Abweichungen von weniger als 7 % voneinander. Der Korrelationskoeffizient weist auf keine signifikanten Beziehungen oder Zusammenhänge hin.

	Gesamt	weiblich		männlich		Korrelation
		Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	
PSM	3,04	3,01	,543	3,07	,529	-,034
PM	3,58	3,59	,960	3,56	1,116	,011
PI	2,64	2,63	,585	2,66	,583	-,006
C	2,90	2,82	,640	3,07	,790	-,146
SS	3,22	3,24	,696	3,16	,614	,037

Tabelle 12: PSM nach Geschlecht

Die Hypothese H₄ bestätigt sich also nicht: Das Geschlecht der Nachwuchskräfte hat keinen Einfluss auf die Ausprägung der PSM. Das Vorurteil, Frauen hätten grundsätzlich eine sozialere Einstellung kann, zumindest in Hinblick auf die PSM, nicht empirisch bestätigt werden. Allerdings beschränkt sich diese Aussage ausschließlich auf die Nachwuchskräfte der allgemeinen Verwaltung in Hamburg, die Gegenstand dieser Untersuchung sind. Es lässt sich keine Aussage darüber treffen, wie sich die PSM bei Personen verhält, die sich entweder nicht oder nicht erfolgreich für diese Ausbildungen bzw. Studiengänge beworben haben. Daher erscheint es logisch, dass die Nachwuchskräfte über eine ähnliche Motivationsstruktur und einen gewissen „Mindestwert“ bei der PSM sowie eine grundsätzliche Affinität zum öffentlichen Dienst verfügen, um sich hierfür zu entscheiden. Da zwei Drittel der Teilnehmenden weiblich sind, lässt dies den Schluss zu, dass die männlichen Teilnehmer über eine ähnliche Motivationsstruktur wie die weiblichen Teilnehmerinnen verfügen. Unterschiede lassen sich daher vermutlich nur im Vergleich mit den jeweiligen Geschlechtsgenossinnen und -genossen feststellen, die sich nicht oder nicht erfolgreich für den öffentlichen Verwaltungsdienst beworben haben. Ob diese Unterschiede dann geschlechtsspezifisch sind, darf bezweifelt werden. Wahrscheinlicher ist, dass andere Faktoren die Motivationsstruktur beeinflussen und Unterschiede in der PSM, basierend allein auf dem Geschlecht der Nachwuchskräfte, nicht festgestellt werden können.

4.3.3 PSM nach Altersstruktur

Ähnlich stellt es sich bei der Betrachtung der PSM nach den Altersgruppen dar, wie in Tabelle 13 dargestellt:

	Ge- samt	u25		25-35		ü35		Korrela- tion
		Mittel- wert	S.D.	Mittel- wert	S.D.	Mittel- wert	S.D.	
PSM	3,04	2,92	,502	3,20	,586	3,07	,518	,146
PM	3,58	3,50	1,032	3,84	,873	3,48	1,070	,012
PI	2,64	2,58	,537	2,61	,534	2,77	,672	,119
C	2,90	2,71	,575	3,17	,834	2,96	,674	,161
SS	3,22	3,14	,713	3,36	,630	3,20	,630	,082

Tabelle 13: PSM nach Alter

Hier unterscheiden sich die drei Gruppen jeweils um weniger als 10 % zueinander und zum Mittelwert der Gesamtgruppe. Der Korrelationskoeffizient weist auch hier weder eine signifikante Beziehung noch einen Zusammenhang zwischen dem Alter und der PSM aus.

Die Hypothese H₅ muss also verworfen werden: Die Ergebnisse von Keune et al., dass ältere Nachwuchskräfte über eine weniger ausgeprägte PSM verfügen als jüngere, bestätigt sich nicht. Anhand der Ergebnisse lässt sich keine Tendenz in der PSM-Ausprägung erkennen, die mit dem Alter in Zusammenhang steht. Im Alltag immer wieder zu hörende Zuschreibungen an „die Jungen“ oder „die Alten“ finden also zumindest in den vorliegenden Daten keine empirische Grundlage. Unerwartet zeigt sich in der mittleren Alterskohorte ein Anstieg der Mittelwerte und damit eine geringere Ausprägung der PSM. Diese Altersgruppe gehört im Schwerpunkt zur Ausbildung in der Laufbahn LG1 E2⁹⁶ und verfügt über die größte berufliche Vorerfahrung.⁹⁷ In den Betrachtungen der PSM nach Laufbahn und nach beruflichen Vorerfahrungen, zeigen sich diese Tendenz jedoch nicht.⁹⁸ Es scheint also andere Faktoren zu geben, die zu diesem Ergebnis führen, die in dieser Untersuchung jedoch nicht identifiziert werden können. Unter Umständen handelt es sich auch hier um eine größenbedingte Verzerrung der Ergebnisse.

⁹⁶ Siehe dazu Kapitel 4.2.2.

⁹⁷ Siehe dazu Kapitel 4.2.5.

⁹⁸ Siehe dazu Kapitel 4.3.4 und 4.3.8.

4.3.4 PSM nach Laufbahnen

Auch bei der Betrachtung der PSM-Ausprägung nach Laufbahnen ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Gruppen.

	Ge- samt	VAe		LG1 E2		LG2 E1		LG2 E2		Kor- rela- tion
		Mittel- wert	S.D.	Mittel- wert	S.D.	Mittel- wert	S.D.	Mittel- wert	S.D.	
PSM	3,04	3,01	,463	2,89	,532	3,07	,564	3,09	,556	,070
PM	3,58	3,72	,956	3,40	,872	3,60	1,078	3,57	1,044	-,025
PI	2,64	2,72	,534	2,53	,543	2,62	,508	2,67	,688	-,002
C	2,90	2,80	,489	2,67	,600	2,97	,851	2,99	,669	,112
SS	3,22	3,14	,644	3,16	,604	3,24	,685	3,26	,706	,076

Tabelle 14: PSM nach Laufbahnen

Aufgrund der marginalen Unterschiede zwischen den Laufbahnen sowie dem fehlenden Zusammenhang zwischen den Laufbahnen und der PSM nach dem Korrelationskoeffizienten, hat sich auch die Hypothese H₆ nicht bestätigt. Entgegen der Annahme steigt der PSM-Mittelwert von den Ausbildungsgängen der VAe und LG1 E2 hin zur LG2 E2, die PSM ist dort also schwächer ausgeprägt. Diese Entwicklung lässt sich weder mit der unterschiedlichen Altersstruktur noch mit der Geschlechterverteilung innerhalb der Laufbahnen erklären.⁹⁹ Es könnte jedoch ein Zusammenhang mit den beruflichen Vorerfahrungen bestehen: Der Anteil der Nachwuchskräfte, die über keine beruflichen Vorerfahrungen verfügen, steigt von den Ausbildungslaufbahnen VAe und LG1 E2 bis zum Studiengang LG2 E2.¹⁰⁰ Da Nachwuchskräfte mit beruflicher Vorerfahrung über eine ausgeprägtere PSM verfügen,¹⁰¹ könnte der Grund für die Tendenz in der Verteilung dieser Personen über die Laufbahnen liegen. Demzufolge ergibt sich kein Zusammenhang zwischen der gewählten Laufbahn und der PSM-Ausprägung, wie auch durch den Korrelationskoeffizienten ausgewiesen, sondern es ist davon auszugehen, dass sich andere Faktoren dieser Tendenz niederschlagen. Insgesamt bleibt jedoch festzuhalten, dass die Unterschiede zwischen den Laufbahnen marginal ausfallen.

⁹⁹ Siehe in Bezug auf die Geschlechterverteilung Kapitel 4.2.1 in Verbindung mit Kapitel 4.3.2 und in Bezug auf die Altersstruktur Kapitel 4.2.2 in Verbindung mit Kapitel 4.3.3.

¹⁰⁰ Siehe dazu Kapitel 4.2.5.

¹⁰¹ Siehe dazu Kapitel 4.3.8.

4.3.5 PSM nach Eltern(teil) im öffentlichen Dienst

Zwar sind oder war zumindest ein Elternteil eines nicht unerheblichen Teils der Befragten im öffentlichen Dienst tätig, dies hat aber keine Auswirkungen auf die PSM, wie in Tabelle 15 dargestellt:

	Gesamt	Eltern öD: ja		Eltern öD: nein		Korrelation
		Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	
PSM	3,04	3,01	,545	3,05	,535	,050
PM	3,58	3,49	1,122	3,63	,941	,072
PI	2,64	2,65	,600	2,64	,576	,015
C	2,90	2,93	,688	2,88	,712	-,046
SS	3,22	3,14	,702	3,26	,649	,118

Tabelle 15: PSM nach Eltern(teil) im öffentlichen Dienst

Weder unterscheiden sich die Ergebnisse nach der Zugehörigkeit der Eltern oder von Elternteilen zum öffentlichen Dienst, noch sind signifikante Beziehungen und Zusammenhänge zwischen diesem Merkmal und der PSM der Befragten erkennbar.

Demzufolge kann die Hypothese H₂ ebenfalls verworfen werden: Die Tätigkeit der Eltern bzw. eines Elternteils im öffentlichen Dienst hat in dieser Untersuchung keine Auswirkung auf die PSM der Kinder. Die Unterschiede zwischen beiden Gruppen sind marginal. Die Sozialisation im Elternhaus scheint also keine Auswirkungen zu haben.

4.3.6 PSM nach Parteizugehörigkeit

Gleiches gilt für die Parteizugehörigkeit: In Tabelle 16 sind weder Unterschiede zwischen den beiden Gruppen erkennbar, noch ergibt sich ein signifikanter Zusammenhang mit der Ausprägung der PSM bei den Befragten.

	Gesamt	Parteimitglied: ja		Parteimitglied: nein		Korrelation
		Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	
PSM	3,04	2,98	,761	3,04	,526	,065
PM	3,58	3,19	1,513	3,60	,979	,088
PI	2,64	2,40	,542	2,66	,584	,106
C	2,90	2,98	,686	2,90	,704	-,038
SS	3,22	3,27	1,054	3,21	,647	-,001

Tabelle 16: PSM nach Parteizugehörigkeit

Eine Parteizugehörigkeit scheint folglich keine Rolle für die PSM zu spielen. Dies deckt sich mit der nicht akzentuierten Ausprägung der PSM in der Dimension PM in der Gesamtgruppe, die selbst bei Parteimitgliedern nur minimal akzentuiert ausfällt.

4.3.7 PSM nach ehrenamtlicher Tätigkeit

Ganz anders stellt sich die Situation dar, wird der Zusammenhang zwischen der PSM und der Ausübung eines Ehrenamts betrachtet:

	Gesamt	Ehrenamt: ja		Ehrenamt: nein		Korrelation
		Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	
PSM	3,04	2,86	,494	3,32	,481	,427**
PM	3,58	3,43	,962	3,82	1,046	,170
PI	2,64	2,51	,604	2,86	,474	,319**
C	2,90	2,73	,608	3,18	,753	,276**
SS	3,22	3,00	,623	3,57	,590	,430**

Tabelle 17: PSM nach ehrenamtlicher Tätigkeit
 ** $p < ,01$ Spearman-Rho

Wie Tabelle 17 zu entnehmen ist, ist die PSM bei Personen, die in der Vergangenheit ein Ehrenamt ausgeübt haben oder dies heute noch tun, deutlich stärker ausgeprägt als bei denen ohne ehrenamtliches Engagement. Die Werte sind 13 - 19 % niedriger und unterbieten auch den Gesamtmittelwert in allen Dimensionen zwischen 4 % und 7 %. Auch steht dieses Merkmal in hochsignifikanter Beziehung zu drei der vier PSM-Dimensionen sowie dem PSM-Gesamtwert. Der Korrelationskoeffizient weist dabei drei mittelstarke Zusammenhänge mit den Dimensionen PI, SS und dem PSM-Gesamtwert sowie einen schwachen Zusammenhang mit der Dimension C aus. Lediglich zwischen der PM und der ehrenamtlichen Tätigkeit besteht weder eine signifikante Beziehung noch ein Zusammenhang. Allerdings ist auch diese Dimension der PSM bei den Personen, die ein Ehrenamt ausüben oder ausgeübt haben, stärker ausgeprägt. Insgesamt ist sie jedoch bei beiden Gruppen kaum akzentuiert.

Wie zu erwarten war, ergibt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen einer altruistischen Grundhaltung, die Nachwuchskräfte veranlasst, einer ehrenamtlichen Tätigkeit nachzugehen, und der ausgeprägten PSM als Motivationskonstrukt, das zu einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst im Sinne eines Dienstes für die Gemeinschaft motiviert. Dieser Zusammenhang wird insbesondere in den Dimensionen PI und SS deutlich sichtbar. Als zusätzliche Aufgabe für die Gemeinschaft, ist die ehrenamtliche Tätigkeit der aktiven oder ehemals aktiven Nachwuchskräfte Ausdruck ihrer Gemeinwohlorientierung. Da Ehrenämter im Allgemeinen unentgeltlich übernommen oder höchstens in Form einer Aufwandsentschädigung finanziell anerkannt

werden, erscheint auch der Zusammenhang mit der Uneigennützigkeit plausibel. Der schwächere Zusammenhang der Dimension C erklärt sich durch die Vielfalt unterschiedlicher ehrenamtlicher Aufgaben: Nicht jede beinhaltet die direkte oder indirekte Hilfe für andere Menschen. In diesen Tätigkeitsbereich fallen beispielsweise auch die Funktionen einer Rechnungsführerin oder eines Rechnungsführers eines Vereins oder die Mitarbeit in Blutspendezentren des Deutschen Roten Kreuzes. Allen Tätigkeiten gemein ist, dass sie ein Dienst für die Gemeinschaft sind. Die Bereitschaft zur Übernahme eines solchen Dienstes, scheint ein Ausdruck für der PSM zu sein.

4.3.8 PSM nach vorheriger Beschäftigung

Die Auswertung der PSM nach der vorherigen Beschäftigung weist keine signifikanten Zusammenhänge auf, wie Tabelle 18 zu entnehmen ist.

	Gesamt	Nein		Ja, öffentlich		Ja, privat		Korrelation
		Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	
PSM	3,04	3,09	,522	3,11	,519	2,87	,564	-,151
PM	3,58	3,69	,963	3,57	1,108	3,34	1,1023	-,158
PI	2,64	2,70	,573	2,66	,549	2,52	,625	-,112
C	2,90	2,92	,638	3,13	,842	2,70	,682	-,090
SS	3,22	3,29	,686	3,20	,554	3,08	,704	-,124

Tabelle 18: PSM und vorherige Beschäftigung

Tendenziell ist die PSM bei Personen, die zuvor im privaten Sektor tätig gewesen sind, stärker ausgeprägt als bei denen, die im öffentlichen Sektor tätig waren oder zuvor gar keiner Beschäftigung nachgegangen sind. Auch die in Tabelle 19 dargestellte Betrachtung nach der vorherigen Beschäftigungsdauer, zeigt keinerlei Zusammenhänge mit der PSM.

	Gesamt	< 2 Jahre		2 - 5 Jahre		> 5 Jahre		Korrelation
		Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	
PSM	3,04	2,94	,505	2,92	,509	3,06	,658	,047
PM	3,58	3,47	,773	3,19	1,158	3,72	1,124	,082
PI	2,64	2,55	,503	2,51	,546	2,68	,725	,065
C	2,90	2,78	,693	2,85	,571	3,00	1,045	,029
SS	3,22	3,15	,674	3,14	,679	3,10	,600	-,038

Tabelle 19: PSM und vorherige Beschäftigungsdauer

Die Hypothese H₃ muss damit verworfen werden: Nachwuchskräfte, die zuvor keine andere berufliche Sozialisation erfahren haben, zeichnen sich nicht durch eine stärker ausgeprägte PSM aus. Tatsächlich zeigt sich in den Mittelwerten das Gegenteil: Nachwuchskräfte mit einer vorherigen Sozialisation im privaten Sektor weisen eine höhere PSM auf. Dies kann damit zusammenhängen, dass sich diese Personen bewusst und aus Überzeugung, im Rahmen einer Zweitausbildung,¹⁰² für den öffentlichen Dienst entschieden haben. Die vorherige Beschäftigungsdauer scheint dabei keine Auswirkungen auf die PSM zu haben. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen einer elterlichen Tätigkeit im öffentlichen Dienst und der Ausprägung der PSM: Die Sozialisation im Elternhaus führt nicht zu einer stärkeren Ausprägung.¹⁰³ Die Personen ohne vorherige Beschäftigung weisen die niedrigsten PSM-Werte im Vergleich der drei Gruppen auf. Auch scheint die vorherige berufliche Sozialisation im öffentlichen Sektor nicht zu einer stärkeren Ausprägung der PSM zu führen. Die PSM wird also folglich nicht durch Erziehung weitergegeben oder durch berufliche Sozialisationen im Vorfeld wesentlich beeinflusst. Insofern kann der Eindruck von Keune et al., die PSM nähme im Laufe der Tätigkeit im öffentlichen Dienst ab,¹⁰⁴ anhand dieser Daten nicht bestätigt werden. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch, dass es sich hier um eine, vom Umfang her, kleine Erhebung handelt, an der nur Nachwuchskräfte teilgenommen haben. Inwieweit eine längere Diensterfahrung Auswirkung auf die Entwicklung der PSM hat, erfordert sicherlich Untersuchungen über einen längeren Zeitraum. Der Grund für die Ausprägung der PSM und ihre Entwicklung wäre folglich zumindest nicht allein in der familiären und beruflichen Sozialisation zu suchen. Hier scheinen noch andere Faktoren eine wesentliche Rolle zu spielen.

4.4 Weitere Motivation

In einem weiteren Teil der Befragung wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, die Wichtigkeit von neun weiteren Motivatoren zu bewerten. Die Ergebnisse der verwendeten Sechskerskala wurden für die Auswertung dichotomisiert und in drei Kategorien zusammengefasst: 1 - Zustimmung (äußerst/sehr wichtig), 2 - Indifferent (etwas/weniger wichtig) und 3 - Ablehnung (kaum/gar nicht wichtig). Anhand der Zustimmung zu den einzelnen Motivatoren wird die Motivationsstruktur der Befragten untersucht und in Beziehung zur PSM gesetzt.

¹⁰² Siehe dazu auch Kapitel 4.2.5.

¹⁰³ Siehe dazu Kapitel 4.3.5.

¹⁰⁴ Keune et al. 2016: 237.

4.4.1 Gesamtergebnisse zu Motivatoren

Tabelle 20 gibt eine Übersicht über die Ergebnisse der Erhebung in Bezug auf die Motivatoren M-1 bis M-9:

Item	Für mich sind/ist ... wichtig	Motivation	Zustimmung	Mittelwert	S.D.
M-1	ein sicherer Arbeitsplatz	extrinsisch	93,9 %	1,06	,240
M-2	die Vereinbarkeit von Beruf und Familie	intrinsisch	85,6 %	1,18	,476
M-3	eine interessante Tätigkeit	intrinsisch	80,9 % (n=131)	1,18	,406
M-4	ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann	altruistisch	39,4 %	1,70	,629
M-5	eine Tätigkeit, bei der man selbstständig arbeitet	intrinsisch	66,7 %	1,33	,473
M-6	ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist	altruistisch	50,0 %	1,55	,597
M-7	gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen	extrinsisch	68,9 %	1,32	,484
M-8	ein hohes Einkommen	extrinsisch	61,4 %	1,39	,506
M-9	leistungsorientierte Vergütung	extrinsisch	40,2 %	1,65	,579

Tabelle 20: Zustimmung zu Motivatoren

Die Spitzengruppe bilden dabei die Motivatoren M-1 bis M-3. Den Befragten waren also ein sicherer Arbeitsplatz, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie eine interessante Tätigkeit besonders wichtig. Es handelt sich dabei um einen extrinsischen und zwei intrinsische Motivatoren, die eine Zustimmung von 80,9 % bis zu 93,9 % erreicht haben. Im Mittelfeld befinden sich die Motivatoren M-7, M-5 und M-8, deren Zustimmungswerte im Bereich zwischen 61,4 % und 68,9 % liegen. Auch diese Gruppe ist in Bezug auf die Motivationsform gemischt und setzt sich aus einem intrinsischen und zwei extrinsischen Motivatoren zusammen. Immerhin noch zwei Drittel der Befragten stufen die Motivatoren dieser Gruppe als wichtig ein. Den Abschluss bilden mit den Items M-6, M-9 und M-4 die beiden altruistischen und, mit der leistungsorientierten Vergütung, ein extrinsischer Motivator. Hier sinkt die Zustimmung von 50,0 % bis auf 39,4 % ab. Über die Hälfte der Befragten steht diesen Motivatoren also entweder indifferent gegenüber oder sehen sie nicht als wichtig an.

Die Befragten weisen also kein einheitliches Bild in Bezug auf die extrinsischen und intrinsischen Motivatoren auf, bewerten die altruistischen jedoch insgesamt als weniger wichtig.

4.4.2 Motivatoren nach Geschlecht

Bei der Betrachtung der beiden Geschlechtergruppen zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede bei der Zustimmung zu den einzelnen Motivatoren. Tabelle 21 gibt hierzu eine Übersicht:

Item	Motivation	Zustimmung			Korrelation
		Gesamt	weiblich	männlich	
M-1	extrinsisch	93,9 %	94,3 %	93,2 %	-,022
M-2	intrinsisch	85,6 %	88,6 %	79,5 %	-,113
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	76,1 %	88,6 %	,123
M-4	altruistisch	39,4 %	38,6 %	40,9 %	,019
M-5	intrinsisch	66,7 %	65,9 %	68,2 %	,023
M-6	altruistisch	50,0 %	51,1 %	47,7 %	-,040
M-7	extrinsisch	68,9 %	68,2 %	70,5 %	,016
M-8	extrinsisch	61,4 %	64,8 %	54,5 %	-,094
M-9	extrinsisch	40,2 %	39,8 %	40,9 %	-,041

Tabelle 21: Motivatoren nach Geschlecht

Lediglich bei der Bewertung der Wichtigkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (M-2), der Ausübung einer interessanten Tätigkeit (M-3) und beim hohen Einkommen (M-8) unterscheiden sich die Zustimmungswerte um 9,1 bis 12,5 Prozentpunkte. Der Korrelationskoeffizient weist weder eine signifikante Beziehung noch einen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und den Motivatoren aus.

Das Ergebnis dieser Betrachtung deckt sich mit den Ergebnissen zum Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der PSM.¹⁰⁵ Die Motivationsstruktur der Nachwuchskräfte ist über die Geschlechter hinweg ähnlich. Es lassen sich keine Spezifika feststellen. Die geringfügig höhere Zustimmung der Teilnehmerinnen zur Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erscheint vor dem Hintergrund nachvollziehbar, dass die Hauptverantwortung für die Care Arbeit nach wie vor bei Frauen liegt.¹⁰⁶ Auffällig ist die insgesamt geringere Zustimmung der Teilnehmer im Vergleich zu den Teilnehmerinnen. Für sie scheinen einzelne, spezifische Motivatoren eine geringere Bedeutung zu haben. Auch ist ein hohes Einkommen (M-8) für weniger männliche Befragte von Bedeutung als für die weiblichen Nachwuchskräfte. Die höhere Zustimmung bei den Teilnehmerinnen könnte durch eine bewusste Entscheidung für eine berufliche Tätigkeit in einem Bereich mit einer geringen Gender-Pay-Gap,¹⁰⁷ also ohne einen

¹⁰⁵ Siehe hierzu Kapitel 4.3.2.

¹⁰⁶ BMFSFJ 2018: 11 ff.

¹⁰⁷ Boll/Lagemann 2018: 30.

Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern, erklärt werden. Grund hierfür ist, dass im allgemeinen Verwaltungsdienst die Entlohnung größtenteils durch Besoldungsrecht und Tarifverträge festgelegt wird. In Kombination, mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie einem sicheren Arbeitsplatz, erscheinen diese Motivatoren nachvollziehbar sehr attraktiv und sprechen für eine eher extrinsische Motivation, sich für eine berufliche Laufbahn im öffentlichen Dienst zu entscheiden.

4.4.3 Motivatoren nach Altersstruktur

Die Zustimmung zu einzelnen Motivatoren unterscheidet sich zwischen den Altersgruppen teilweise erheblich, wie Tabelle 22 ausweist:

Item	Motivation	Zustimmung			Korrelation	
		Gesamt	u25	25-35		ü35
M-1	extrinsisch	93,9 %	96,9 %	91,2 %	92,5 %	,081
M-2	intrinsisch	85,6 %	89,7 %	82,4 %	82,5 %	,096
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	81,0 %	76,5 %	82,5 %	-,016
M-4	altruistisch	39,4 %	48,3 %	41,2 %	25,0 %	,145
M-5	intrinsisch	66,7 %	53,4 %	79,4 %	75,0 %	-,215*
M-6	altruistisch	50,0 %	43,1 %	67,6 %	45,0 %	-,069
M-7	extrinsisch	68,9 %	67,2 %	79,4 %	62,5 %	,018
M-8	extrinsisch	61,4 %	74,1 %	67,6 %	37,5 %	,302**
M-9	extrinsisch	40,2 %	51,7 %	32,4 %	30,0 %	,173*

Tabelle 22: Motivatoren nach Altersstruktur

* $p < ,05$, ** $p < ,01$ Spearman-Rho

Bei M-4 sinkt die Zustimmung von 48,3 % bei den unter 25-jährigen, bis auf 25 % bei den über 35-jährigen Befragten ab. Einem Beruf nachzugehen, bei dem anderen Personen geholfen wird, scheint für jüngere Befragte also deutlich wichtiger zu sein als für ältere. Das Item M-6 erreicht seine höchste Zustimmung bei den 25-35-Jährigen mit 67,6 %, wohingegen die Ausübung eines Berufes, der der Gesellschaft nützt, bei den unter 25-Jährigen und den über 35-Jährigen nur auf eine Zustimmung von 43,1 % bzw. 45,0 % stößt. Damit werden beide altruistischen Motivatoren von den Altersgruppen jeweils unterschiedlich bewertet. Eine signifikante Beziehung oder einen Zusammenhang zwischen den Altersgruppen und beiden Items weist der Korrelationskoeffizient jedoch nicht aus.

Anders stellt sich die Situation im Fall der leistungsorientierten Vergütung (M-9) dar: Hier wird ein schwacher, aber signifikanter Zusammenhang ausgewiesen. Beim Vergleich der Zustimmungsquoten fällt auf, dass die unter 25-Jährigen diese Form der Leistungsgratifikation in der

Mehrheit als wichtig ansehen, wohingegen sich die Zustimmung bei den 25-35-Jährigen sowie den über 35-Jährigen mit 32,4 % bzw. 30,0 % deutlich zurückhält. Ein weiterer signifikanter, schwach ausgeprägter Zusammenhang ergibt sich zwischen den Altersgruppen und der Bedeutung einer selbstständigen Tätigkeit (M-5). Dies ist den 25-35-Jährigen und den über 35-Jährigen mit 79,5 % bzw. 75 % Zustimmung besonders wichtig. Bei den unter 25-Jährigen schätzen immerhin noch 53,4 % der Befragten diesen Aspekt als wichtig ein.

Hochsignifikant ist der Zusammenhang zwischen den Altersgruppen und der Bedeutung eines hohen Einkommens (M-8). Diese Beziehung ist mittelstark ausgeprägt und die Zustimmungswerten zeigen einen deutlichen Schwerpunkt bei der Gruppe der unter 25-Jährigen mit einer Zustimmung von 74,1 %. Bei den 25-35-Jährigen erachten noch 67,6 % der Befragten diesen Motivator als wichtig, wohingegen bei den über 35-Jährigen mit 37,5 % nur etwa die Hälfte der Zustimmungswerte im Vergleich zu den unter 25-Jährigen erreicht wird. Für den deutlich überwiegenden Teil dieser Altersgruppe hat eine hohe Bezahlung somit wenig Bedeutung.

In Bezug auf die Bedeutung eines hohen Einkommens (M-8) und die leistungsorientierte Bezahlung (M-9) scheint ein Sättigungseffekt erkennbar zu sein: Mit steigendem Alter nimmt die Bedeutung beider Motivatoren für die Befragten ab. Berücksichtigt man die Alterstruktur in den Laufbahnen, gehört der Großteil der Befragten mit einem Alter von über 35 Jahren zur LG2 E2, dem ehemaligen höheren Dienst. In dieser Laufbahn sind, mit den Besoldungsstufen ab A13, die höchsten Besoldungsstufen zusammengefasst.¹⁰⁸ Zu den Zugangsvoraussetzungen für diesen Studiengang gehört unter anderem, dass die Bewerberinnen und Bewerber mit dem Amt A11 mindestens 50 % der LG2 E1 durchlaufen haben müssen. Sie waren damit vor dem Eintritt in diesen Studiengang bereits eine erhebliche Zeit hauptberuflich tätig und haben entsprechendes Einkommen erzielt. Es kann also angenommen werden, dass sie bereits eine stabile finanzielle Situation erreicht haben, die während des hauptberuflichen Studiums aufrechterhalten wird.¹⁰⁹ Die Einkommenszuwächse, die durch den Laufbahnwechsel entstehen, scheinen im Vergleich dazu von geringerer Bedeutung zu sein.¹¹⁰

Bei dem signifikanten Zusammenhang zwischen dem Alter und der Bedeutung, selbstständig tätig werden zu können (M-5), sowie der von jüngeren zu älteren Befragten hin abnehmenden Tendenz, wie wichtig die Hilfe für andere angesehen wird (M-4), scheint es sich um generationsbedingte Faktoren zu handeln. Zwar findet sich eine ähnliche, signifikante Tendenz ohne direkten Zusammenhang bei der PSM-Ausprägung der Dimension Soziales Mitgefühl in

¹⁰⁸ § 25 Hamburgisches Besoldungsgesetz.

¹⁰⁹ Verordnung über die Laufbahnen der Fachrichtung Allgemeine Dienste

¹¹⁰ Frey 2017: 15 f.

Abhängigkeit von den Laufbahnen.¹¹¹ Unter Berücksichtigung der Altersstruktur innerhalb der Laufbahnen,¹¹² lässt sich hieraus jedoch kein Zusammenhang ableiten, da die Altersgruppe der unter 25-Jährigen im Schwerpunkt sowohl in der Laufbahn der VAe als auch in der LG2 E1 verortet sind. Auch scheidet ein Erklärungsversuch aus, der sich auf die für die jeweilige Laufbahn typische Aufgabenstruktur stützt. Eine Argumentation, basierend auf dem größeren Anteil der stark strukturierten Aufgaben mit Schwerpunkt im Kundenkontakt, die klassischerweise auf eine Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung folgen, vermag daher nicht zu überzeugen. Gleiches gilt für die Bedeutung, die einer selbstständigen Tätigkeit (M-5) zugesprochen wird. Eine mögliche Erklärung wäre, dass die beruflichen Erfahrungen und die Lebenserfahrung der älteren Befragten sich hier niederschlagen. Aus dem Selbstvertrauen positiver Erfahrungen heraus, könnte sich der Wunsch nach selbstständiger und damit eigenverantwortlicher Tätigkeit hier ausdrücken. Gleichzeitig würde sich damit eine gewisse Ernüchterung in Bezug auf die Hilfe für andere Menschen manifestieren, deren Unterstützung entweder aus negativen Erfahrungen im Kundenkontakt oder aus einer Erfahrung heraus, dass eine einzelne Person geringeren Einfluss auf das Leid anderer hat als erwartet, als weniger wichtig bewertet wird.

4.4.4 Motivatoren nach Laufbahn

Hochsignifikante Beziehungen zeigen sich auch bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Zustimmung zu den einzelnen Motivatoren und der Laufbahnzugehörigkeit, wie in Tabelle 23 dargestellt:

Item	Motivation	Zustimmung					Korrelation
		Gesamt	VAe	LG1 E2	LG2 E1	LG2 E2	
M-1	extrinsisch	93,9 %	95,8 %	100,0 %	95,3 %	89,1 %	,138
M-2	intrinsisch	85,6 %	87,5 %	89,5 %	86,0 %	82,6 %	,064
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	95,8 %	68,4 %	74,4 %	82,6 %	,000
M-4	altruistisch	39,4 %	58,3 %	57,9 %	34,9 %	26,1 %	,235**
M-5	intrinsisch	66,7 %	66,7 %	78,9 %	53,5 %	73,9 %	-,034
M-6	altruistisch	50,0 %	54,2 %	73,7 %	39,5 %	47,8 %	,081
M-7	extrinsisch	68,9 %	62,5 %	68,4 %	69,8 %	71,7 %	-,063
M-8	extrinsisch	61,4 %	75,0 %	73,7 %	62,8 %	47,8 %	,228**
M-9	extrinsisch	40,2 %	62,5 %	57,5 %	41,9 %	19,6 %	,331**

Tabelle 23: Motivatoren nach Laufbahn
 ** $p < ,01$ Spearman-Rho

¹¹¹ Siehe hierzu auch Kapitel 4.3.4.

¹¹² Siehe hierzu auch Kapitel 4.2.2.

In einem schwachen, hochsignifikanten Zusammenhang stehen dabei die Laufbahnzugehörigkeit mit dem altruistischen Motivator, anderen helfen zu können (M-4) und der Bedeutung, die einem hohen Einkommen beigemessen wird (M-8). In beiden Fällen ist die Zustimmung in den Ausbildungsgängen der Laufbahnen VAe und LG1 E2 wesentlich höher als bei der LG2 E2, bei M-4 liegt sie mit 26,1 % sogar bei weniger als der Hälfte. Bei der LG2 E1 ist dieser Unterschied im Fall von M-8 mit 10,9 Prozentpunkte geringer als bei M-4, wo er mit 23,4 Prozentpunkten etwa doppelt so hoch ausfällt.

Ein weiterer, hochsignifikanter Zusammenhang besteht zwischen der Bedeutung einer leistungsorientierten Bezahlung (M-9) und den Laufbahnen. Dieser ist mittelstark ausgeprägt und die Betrachtung der Zustimmungswerte zeigt noch deutlichere Unterschiede zwischen den Laufbahnen als bei dem Item M-4: Während die Befragten in den Ausbildungslaufbahnen VAe und LG1 E2 diesen Motivator mit 62,5 % und 57,5 % überwiegend als wichtig bewerten, sinkt dieser Zustimmungswert bei der LG2 E1 auf 41,9 % und bei der LG2 E2 mit 19,6 % auf unter ein Drittel des Wertes bei den VAen.

Bei drei weiteren Motivatoren unterscheiden sich die Zustimmungswerte einzelner Laufbahnen von den anderen: Im Fall der Bedeutung einer interessanten Tätigkeit (M-3) liegt der Zustimmungswert in der LG2 E1 12,5 Prozentpunkte unterhalb des Zustimmungswertes der Gesamtgruppe, wobei die Zustimmung bei der Laufbahn VAe diejenige der Gesamtgruppe um 23,9 Prozentpunkte übersteigt. Die Abweichungen der LG2 E1 und LG2 E2 fallen dagegen gering aus. Bei der Bedeutung, die der berufsmäßigen Hilfe anderer (M-5) beigemessen wird, fallen die Unterschiede zwischen den Zustimmungswerten der LG1 E2 und der LG2 E1 ins Auge, die jeweils in ähnlicher Höhe, mit 12,2 Prozentpunkte oberhalb und 13,2 Prozentpunkte unterhalb, vom Gesamtwert abweichen. Noch größer fällt der Unterschied zwischen den beiden Laufbahnen bei dem altruistischen Motivator M-6 aus, bei dem die Bedeutung einer Tätigkeit zum Nutzen der Gesellschaft bewertet wurde: Hier fällt die Zustimmung in der LG1 E2 mit 73,7 % am höchsten aus und liegt 23,7 Prozentpunkte oberhalb des Gesamtmittelwerts. Dagegen ist die Zustimmung in der LG2 E1 mit 39,5 % um 14,7 Prozentpunkte deutlich geringer als der Gesamtmittelwert. Jedoch weist der Korrelationskoeffizient bei diesen drei Motivatoren keine signifikanten Zusammenhänge mit den Laufbahnen aus. Bei den übrigen drei Motivatoren sind keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Laufbahnen erkennbar.

Die Abnahme der Wichtigkeit eines hohen Einkommens (M-8) und einer leistungsorientierten Bezahlung (M-9), von der Laufbahn der VAe hin zur LG2 E2, lässt sich mit dem gleichen Sättigungseffekt erklären, der ebenfalls bei der Analyse der Zustimmungswerte anhand der Alterskohorten erkennbar ist. Die Bedeutung beider Faktoren nimmt mit zunehmender Besoldungshöhe ab, da die den angestrebten Lebensstandard überschreitenden zusätzlichen

Einkünfte durch Beförderungen bzw. einen Laufbahnwechsel als weniger bedeutend bewertet werden als die Einkünfte, die zur Erreichung dieses Lebensstandards notwendig sind.¹¹³ Dass die Bedeutung der berufsmäßige Hilfe für andere (M-4), von der Laufbahn der VAe hin zur LG2 E2 abnimmt, entspricht den Ergebnissen aus der Analyse der Beziehung zwischen den Laufbahnen und der PSM. Hier zeigte sich ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang zwischen einer schwächer werdenden Ausprägung der PSM-Dimension C über die Laufbahnen hinweg. Das Item M-4 scheint diese Dimension also direkt anzusprechen. Wie bei der Betrachtung der PSM nach Laufbahnen bereits ausgeführt, ist zu vermuten, dass die Ausprägung nicht im direkten Zusammenhang mit einer unterschiedlichen Altersstruktur der Laufbahnen steht, sondern vielmehr mit der beruflichen Vorerfahrung der Personen in den jeweiligen Laufbahnen zusammenhängt.¹¹⁴ Allerdings kann eine ähnliche Tendenz bei der Auswertung der Motivatoren anhand der Alterskohorten beobachtet werden.¹¹⁵ Möglicherweise verstärken sich jedoch beide Faktoren gegenseitig, was zu dem hochsignifikanten, aber schwachen Zusammenhang in dieser Untersuchung geführt haben könnte. Dies würde bedeuten, dass der Wunsch, anderen Menschen beruflich zu helfen, durch diese Kombination über die Laufbahnen hinweg abnimmt.

Bei der Betrachtung der möglichen Einsatzgebiete der Absolventinnen und Absolventen der Ausbildungs- bzw. Studiengänge, erscheint dies zunächst nicht problematisch: Durch die Stellenstruktur in den publikumsintensiven Dienststellen der FHH, ist eine Tätigkeit mit unmittelbarem Kundenkontakt ein sehr wahrscheinliches Einsatzgebiet für die Absolventinnen und Absolventen der Laufbahnen VAe und LG1 E2. Dies mag bei den Absolventinnen und Absolventen der Laufbahn LG2 E1 in den Einstiegsämtern ebenfalls noch überwiegend möglich sein, sie wechseln jedoch sehr wahrscheinlich zügig in Positionen einer spezialisierten Sachbearbeitung sowie in das mittlere Management. Dort beschränkt sich der Publikumsdienst häufig auf fachlich oder sozial herausfordernde, schwierige Fälle. Gleichzeitig steigt der Anteil der administrativen Aufgaben, sodass andere Qualitäten in den Vordergrund treten. Die Absolventinnen und Absolventen der LG2 E2 werden für den Einsatz in den oberen Managementebenen ausgebildet. Sie erwarten primär strategische und administrative Aufgaben im größeren Maßstab. Ihr direkter Kontakt mit Bürgerinnen und Bürgern beschränkt sich voraussichtlich auf Interessenvertreterinnen und -vertreter, Politikerinnen und Politiker sowie andere Personen in herausgehobener Position. Diese Absolventinnen und Absolventen werden perspektivisch Positionen einnehmen, in denen sie durch strategische Rahmensetzungen das Tätigkeitsumfeld und die Möglichkeiten der nachgeordneten Bereiche wesentlich beeinflussen können. Was

¹¹³ Siehe hierzu Kapitel 4.4.3.

¹¹⁴ Siehe dazu auch Kapitel 4.3.4.

¹¹⁵ Siehe dazu auch Kapitel 4.4.3.

zunächst unproblematisch erscheint, könnte jedoch ein Konfliktfeld aufbauen, wenn die in den operativen Bereichen tätigen Beschäftigten die Bedeutung der Hilfe für andere Menschen anders bewerten als das Management. In der Folge könnte dies negative Auswirkungen auf die Motivation der Beschäftigten in den operativen Bereichen haben, also bei denjenigen, die die jeweiligen Funktionen unmittelbar ausüben. Auch ist die Daseinsvorsorge eine wesentliche Aufgabe des Staates, die sich aus dem Sozialstaatsprinzip ergibt.¹¹⁶ Ihr einen ausreichenden Stellenwert einzuräumen, ist ebenfalls Aufgabe des strategischen Managements der öffentlichen Verwaltung. Ein Mindestmaß an altruistischer Grundeinstellung erscheint hierfür sinnvoll und erforderlich.

4.4.5 Motivatoren nach Eltern(teil) im öffentlichen Dienst

Ob eines der oder beide Elternteile im öffentlichen Dienst tätig waren oder noch aktiv sind, scheint dagegen keine Auswirkungen auf die Zustimmungswerte zu den einzelnen Motivatoren zu haben. Die in Tabelle 24 ausgewiesenen Unterschiede sind gering und es ergeben sich keine signifikanten Zusammenhänge:

Item	Motivation	Zustimmung			Korrelation
		Gesamt	Eltern öD: ja	Eltern öD: nein	
M-1	extrinsisch	93,9 %	91,8 %	95,2 %	-,068
M-2	intrinsisch	85,6 %	85,7 %	85,5 %	,008
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	83,7 %	78,3 %	,038
M-4	altruistisch	39,4 %	38,8 %	39,8 %	,018
M-5	intrinsisch	66,7 %	67,3 %	66,3 %	,011
M-6	altruistisch	50,0 %	55,1 %	47,0 %	,082
M-7	extrinsisch	68,9 %	69,4 %	68,7 %	,001
M-8	extrinsisch	61,4 %	55,1 %	65,1 %	-,093
M-9	extrinsisch	40,2 %	36,7 %	42,2 %	-,038

Tabelle 24: Motivatoren nach Eltern(teil) im öffentlichen Dienst

Die berufliche Tätigkeit der Eltern bzw. eines Elternteils im öffentlichen Dienst scheint also keine Auswirkungen auf die Motivationsstruktur der Nachwuchskräfte zu haben. Dies bestätigen auch die Ergebnisse aus der Betrachtung des Zusammenhangs mit der PSM.¹¹⁷

¹¹⁶ Maurer/Waldhoff 2020: 7.

¹¹⁷ Siehe dazu auch Kapitel 4.3.5.

4.4.6 Motivatoren nach Parteimitgliedschaft

Das gleiche Bild zeigt sich, wird der Zusammenhang zwischen einer Parteizugehörigkeit und den Zustimmungswerten zu den untersuchten Motivatoren betrachtet. Auch hier ergeben sich keine signifikanten Zusammenhänge, wie in Tabelle 25 zusammengefasst:

Item	Motivation	Zustimmung			Korrelation
		Gesamt	Partei: ja	Partei: nein	
M-1	extrinsisch	93,9 %	100,0 %	93,6 %	,060
M-2	intrinsisch	85,6 %	85,7 %	85,6 %	,004
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	71,4 %	80,8 %	-,060
M-4	altruistisch	39,4 %	28,6 %	40,0 %	-,020
M-5	intrinsisch	66,7 %	57,1 %	67,2 %	-,048
M-6	altruistisch	50,0 %	57,1 %	49,6 %	,044
M-7	extrinsisch	68,9 %	71,4 %	68,8 %	,014
M-8	extrinsisch	61,4 %	42,9 %	62,4 %	-,088
M-9	extrinsisch	40,2 %	14,3 %	41,6 %	-,099

Tabelle 25: Motivatoren nach Parteimitgliedschaft

Die Zustimmungswerte variieren hier jedoch stärker: Bei dem Item M-4, das nach der Bedeutung einer Tätigkeit fragt, bei der anderen Personen geholfen wird, sowie bei Item M-8, bei dem die Wichtigkeit einer hohen Bezahlung bewertet wurde, fällt die Zustimmung 11,4 Prozentpunkte bzw. 19,5 Prozentpunkte geringer aus als bei Befragten, die nicht Mitglied einer politischen Partei sind. Auch die Bedeutung einer Tätigkeit, in der selbstständig gearbeitet werden kann (M-5), fällt 10,1 Prozentpunkte geringer aus. Der größte Unterschied ergibt sich jedoch bei der Bewertung der Bedeutung von leistungsorientierter Bezahlung (M-9): Hier ist die Zustimmung der Parteimitglieder um 27,3 Prozentpunkte geringer als bei denjenigen ohne Parteizugehörigkeit und damit auch deutlich geringer als der Gesamtwert. Ein signifikanter Zusammenhang ergibt sich jedoch auch hier nicht.

Bei der Betrachtung der Häufigkeiten in Bezug auf die Wichtigkeit der einzelnen Motivatoren erscheint den Nachwuchskräften mit Parteizugehörigkeit, unabhängig von den Signifikanzen, die Sicherheit des Arbeitsplatzes am wichtigsten. Hierfür sind sie auch bereit, ein geringeres Einkommen in Kauf zu nehmen. Eine gesellschaftlich nützliche Funktion zu erfüllen, ist ihnen ebenfalls wichtig, wobei es ihnen nicht darum geht, anderen zu helfen.

4.4.7 Motivatoren nach ehrenamtlicher Tätigkeit

In der Betrachtung der Beziehung zwischen den Motivatoren und einer ehrenamtlichen Tätigkeit der Befragten, zeigen sich wieder Signifikanzen. Die einzelnen Daten sind in Tabelle 26 dargestellt:

Item	Motivation	Zustimmung			Korrelation
		Gesamt	Ehrenamt: ja	Ehrenamt: nein	
M-1	extrinsisch	93,9 %	95,1 %	92,2 %	,059
M-2	intrinsisch	85,6 %	87,7 %	82,4 %	,077
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	80,2 %	80,4 %	,025
M-4	altruistisch	39,4 %	49,4 %	23,5 %	,301**
M-5	intrinsisch	66,7 %	64,2 %	70,6 %	-,066
M-6	altruistisch	50,0 %	58,0 %	37,6 %	,222*
M-7	extrinsisch	68,9 %	70,4 %	66,7 %	,035
M-8	extrinsisch	61,4 %	54,3 %	72,5 %	-,185*
M-9	extrinsisch	40,2 %	38,3 %	43,1 %	-,020

Tabelle 26: Motivatoren nach Ehrenamt
* $p < ,05$, ** $p < ,01$ Spearman-Rho

Ein hochsignifikanter und mittelstarker Zusammenhang besteht zwischen dem ausgeübten Ehrenamt und dem altruistischen Motivator M-4, bei dem die Bedeutung einer Tätigkeit, bei denen anderen geholfen wird, bewertet wurde. Der Zustimmungswert bei den Personen, die ein Ehrenamt ausüben oder ausgeübt haben, liegt 10,0 Prozentpunkte über dem Gesamtwert und 25,9 Prozentpunkte über dem Wert derjenigen ohne ehrenamtliches Engagement.

Bei dem zweiten altruistischen Item M-6 besteht noch ein schwacher, signifikanter Zusammenhang mit der ehrenamtlichen Tätigkeit der Befragten. Diese Personengruppe misst einer Tätigkeit, die der Gesellschaft nützt, größere Bedeutung zu als die Personengruppe ohne ehrenamtliche Tätigkeit und auch die Befragten insgesamt. Der Zustimmungswert liegt dabei um 20,4 Prozentpunkte bzw. 8,0 Prozentpunkte höher.

Der Korrelationskoeffizient weist noch eine weitere signifikante Beziehung mit dem Item M-8, also der Bedeutung einer hohen Bezahlung aus. Hier besteht jedoch kein Zusammenhang im statistischen Sinne. Bei einem Vergleich der Zustimmungswerte fällt auf, dass die beiden Gruppen, mit und ohne ehrenamtliches Engagement, ein Unterschied von 18,2 Prozentpunkten trennt. Die Zustimmung der Gesamtgruppe liegt mit 61,4 % dazwischen. Die restlichen Werte unterscheiden sich nur geringfügig.

Für Nachwuchskräfte, die ein Ehrenamt übernehmen oder übernommen haben, scheint es also auch von besonderer Bedeutung zu sein, anderen Menschen beruflich helfen zu können.

Dies trifft aber nur auf einen Teil zu, da der Anteil derjenigen, die eine berufsmäßigen Hilfe für andere (M-4) als äußerst/sehr wichtig bewertet haben, geringer ist als der Anteil der Befragten, die einem Ehrenamt nachgehen oder nachgegangen sind. Größer ist die Zustimmung dazu, einen Beruf ausüben zu wollen, der einen gesellschaftlichen Nutzen erbringt. Der schwächere Zusammenhang und das geringere Signifikanzlevel deuten jedoch an, dass dies weniger mit der ehrenamtlichen Tätigkeit als vielmehr mit der grundsätzlichen Einstellung der Zustimmenden zusammenhängt. Dies passt zu den Ergebnissen im Zusammenhang mit der PSM, bei der sich ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen der ehrenamtlichen Tätigkeit und den Dimensionen Gemeinwohlorientierung, Soziales Mitgefühl, Uneigennützigkeit sowie der Gesamt-PSM gezeigt hat.¹¹⁸ Eine altruistische Grundhaltung scheint in der ehrenamtlichen Tätigkeit seinen Ausdruck zu finden. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang auch die negative Signifikanz mit der Bedeutung des Items M-8. Hier hat der Korrelationskoeffizient zwar keinen direkten Zusammenhang ausgewiesen, dies könnte aber der geringen Anzahl der Teilnehmenden geschuldet sein. Würde sich dieser Zusammenhang im Rahmen einer größeren Untersuchung bestätigen, käme damit zum Ausdruck, dass wirtschaftliche Anreize für die Motivation dieser Personengruppe, die immerhin den Großteil der Teilnehmenden bei dieser Erhebung ausmacht, nur von geringer Bedeutung sind. Für sie ist es wichtiger, einen gesellschaftlichen Nutzen zu erfüllen.

¹¹⁸ Siehe dazu auch Kapitel 4.3.7.

4.4.8 Motivatoren nach vorheriger Beschäftigung

Bei der Untersuchung der Zustimmung zur Bedeutung von Motivatoren nach den Erfahrungen aus einer oder mehreren vorherigen Beschäftigungen, zeigt nur geringe Unterschiede:

Item	Motivation	Gesamt	Zustimmung			Korrelation
			Nein	Ja, öffentlicher Sektor	Ja, privater Sektor	
M-1	extrinsisch	93,9 %	94,5 %	96,0 %	91,2 %	,045
M-2	intrinsisch	85,6 %	86,3 %	92,0 %	79,4 %	,061
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	76,7 %	92,0 %	79,4 %	-,036
M-4	altruistisch	39,4 %	28,8 %	60,0 %	47,1 %	-,191*
M-5	intrinsisch	66,7 %	63,0 %	72,0 %	70,6 %	-,080
M-6	altruistisch	50,0 %	46,6 %	52,0 %	55,9 %	-,091
M-7	extrinsisch	68,9 %	72,6 %	68,0 %	61,8 %	,103
M-8	extrinsisch	61,4 %	60,3 %	56,0 %	67,6 %	-,051
M-9	extrinsisch	40,2 %	39,7 %	44,0 %	38,2 %	-,011

Tabelle 27: Motivatoren nach vorheriger Beschäftigung

* $p < ,05$ Spearman-Rho

Der Korrelationskoeffizient weist einen schwachen, signifikanten Zusammenhang zwischen der Bedeutung, die einem Beruf beigemessen wird, in dem anderen geholfen werden kann (M-4), und der beruflichen Vorerfahrung aus. Hier fällt auf, dass die Zustimmungswerte bei den Befragten ohne Vorerfahrungen deutlich geringer ausfallen als in der Gesamt- und den beiden anderen Teilgruppen. Verfügen die Befragten über Vorerfahrungen, bewerten sie diesen altruistischen Motivator als deutlich wichtiger. Ähnlich, jedoch nicht so stark ausgeprägt, zeigt sich diese Tendenz bei dem zweiten altruistischen Item M-6, in dem sich die Bedeutung ausdrückt, die die Befragten einem Beruf mit gesellschaftlichem Nutzen beimessen. Bei den restlichen Items ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Gruppen.

Befragte mit beruflichen Vorerfahrungen scheinen insgesamt eine altruistischere Grundhaltung innezuhaben. Die Bedeutung der Items M-4 und M-6 scheint für diese Personen deutlich größer zu sein - teilweise wird die Wichtigkeit mehr als doppelt so hoch bewertet. Dies passt zu den Ergebnissen im Zusammenhang mit der PSM-Ausprägung bei Befragten mit beruflichen Vorerfahrungen.¹¹⁹ Die Entscheidung für den öffentlichen Dienst im Rahmen einer Zweitausbildung oder einer beruflichen Weiterbildung, scheint bewusst und auf Basis einer tendenziell altruistisch ausgeprägten Motivationsstruktur zu erfolgen.

¹¹⁹ Siehe dazu auch Kapitel 4.3.8.

Schwache, jedoch nicht signifikante, Zusammenhänge ergeben sich zwischen der Zustimmung zur Wichtigkeit bestimmter Motivatoren und der Beschäftigungsdauer, wie Tabelle 28 zu entnehmen ist:

Item	Motivation	Zustimmung			Korrelation	
		Gesamt	< 2 Jahre	2 - 5 Jahre		> 5 Jahre
M-1	extrinsisch	93,9 %	88,2 %	91,3 %	100,0 %	-,185
M-2	intrinsisch	85,6 %	94,1 %	87,0 %	73,7 %	,229
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	94,1 %	87,0 %	73,7 %	,224
M-4	altruistisch	39,4 %	47,1 %	56,5 %	52,5 %	,021
M-5	intrinsisch	66,7 %	70,6 %	65,2 %	78,9 %	-,077
M-6	altruistisch	50,0 %	52,9 %	47,8 %	63,2 %	-,063
M-7	extrinsisch	68,9 %	64,7 %	65,2 %	63,2 %	,012
M-8	extrinsisch	61,4 %	70,6 %	60,9 %	57,9 %	,101
M-9	extrinsisch	40,2 %	29,4 %	43,5 %	47,4 %	-,160

Tabelle 28: Motivatoren nach Beschäftigungsdauer

Mit zunehmender Beschäftigungsdauer in einer vorherigen Tätigkeit nimmt auch die Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes (M-1) und einer leistungsorientierten Bezahlung (M-9) zu, wohingegen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (M-2), die Bedeutung einer interessanten Tätigkeit (M-3) und ein hohes Einkommen (M-8) als immer weniger wichtig bewertet werden. Bei den beiden letztgenannten Items weist der Korrelationskoeffizient auch einen schwachen, nicht signifikanten Zusammenhang aus. Die altruistischen Motivatoren anderen berufsmäßig helfen zu können (M-4) und einem Beruf nachzugehen, der der Gesellschaft nützt (M-6) werden erwartungsgemäß insgesamt als wichtiger bewertet als in der Gesamtgruppe.

Zwar ergibt sich bei dieser Auswertung keine statistische Signifikanz zwischen der Beschäftigungsdauer und den einzelnen Motivatoren, es sind jedoch Tendenzen in den Zustimmungswerten erkennbar. Da keine ähnlichen Tendenzen in anderen Auswertungen erkennbar sind, scheint die Ausprägung dieser Motivationsaspekte zumindest teilweise mit der beruflichen Vorerfahrung zusammenzuhängen: Eine umfangreichere berufliche Vorerfahrung erzeugt oder unterstützt ein Sicherheitsbedürfnis, dem sich auch andere Aspekte einer beruflichen Tätigkeit unterordnen, inklusive der Bedeutung einer hohen Vergütung. Gleichzeitig wird eine leistungsorientierte Bezahlung als zunehmend wichtig angesehen. Je größer die berufliche Vorerfahrung ist, umso selbstsicherer scheinen die Befragten also in Bezug auf ihre eigene Leistungsfähigkeit zu sein. Auch zeigen die Nachwuchskräfte mit beruflichen Vorerfahrungen, bei der Auswertung der Items, eine stärker ausgeprägte altruistische Grundmotivation als

solche, die über keine Vorerfahrungen verfügen. Dies zeigt sich auch in der Auswertung zur PSM dieser Personengruppe.¹²⁰

4.5 Motivatoren und PSM

Zwischen den einzelnen Motivatoren und der PSM lassen sich, wie Tabelle 29 zu entnehmen ist, ebenfalls Zusammenhänge feststellen:

Item	Motivation	Zustimmung	Mittelwert	S.D.	Korrelation				
					PSM	PM	PI	C	SS
M-1	extrinsisch	93,9 %	1,06	,240	-,067	-,089	-,026	-,012	-,138
M-2	intrinsisch	85,6 %	1,18	,476	-,030	-,050	-,121	,028	,009
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	1,18	,406	,147	,068	,104	,057	,155
M-4	altruistisch	39,4 %	1,70	,629	,446**	,024	,293**	,424**	,412**
M-5	intrinsisch	66,7 %	1,33	,473	-,146	,004	-,113	-,060	-,178*
M-6	altruistisch	50,0 %	1,55	,597	,411**	,059	,255**	,345**	,454**
M-7	extrinsisch	68,9 %	1,32	,484	-,081	-,168	-,074	-,043	-,061
M-8	extrinsisch	61,4 %	1,39	,506	-,133	-,148	-,092	-,113	-,081
M-9	extrinsisch	40,2 %	1,65	,579	,023	,035	-,011	,017	,037

Tabelle 29: Motivatoren und PSM
* $p < ,05$, ** $p < ,01$ Spearman-Rho

Es bestehen hochsignifikante, mittelstarke Zusammenhänge zwischen den beiden altruistischen Motivatoren, anderen berufsmäßig helfen zu können (M-4) und einem Beruf mit gesellschaftlichem Nutzen nachgehen zu können (M-6), und der Gesamtscore der PSM sowie den zwei Dimensionen C und SS. Hinzu kommt eine schwach ausgeprägte, hochsignifikante Beziehung mit der Dimension des Gemeinwohlinteresses (PI). Die Bewertung der Befragten in Bezug auf den Items M-6 und M-4 korreliert also mit den beiden Dimensionen der PSM, die dem Altruismus am ehesten zugerechnet werden können: Dem Sozialen Mitgefühl (C) und der Uneigennützigkeit (SS). Auch das Gemeinwohlinteresse steht mit diesen Motivatoren in Beziehung, jedoch in einem schwächeren Zusammenhang als die beiden anderen Dimensionen. Ein schwacher, signifikanter Zusammenhang besteht auch zwischen der Dimension SS und dem intrinsischen Motivator M-5, bei dem die Befragten die Wichtigkeit von selbstständiger Tätigkeit bewertet haben. Hier weist der Korrelationskoeffizient auf weitere schwache, jedoch nicht signifikante Zusammenhänge mit der Gesamt-PSM und der Dimension PI hin. Zwischen den anderen Motivatoren und der PSM sind keine Zusammenhänge erkennbar. Eine

¹²⁰ Siehe dazu auch Kapitel 4.3.8.

besondere Stellung nimmt die Dimension PM ein, die weder in einer signifikanten Beziehung zu einem der Motivatoren steht, noch weist der Korrelationskoeffizient einen Zusammenhang zwischen dieser Dimension und einem der Motivatoren auf. In Bezug auf die Politische Motivation (PM) scheint es keine Anknüpfungspunkte zu geben, selbst wenn diese bei anderen Dimensionen vorliegen.

Ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen der PSM und den Motivatoren kann also nicht angenommen werden. Insofern muss auch die Hypothese H_7 verworfen werden: Dass intrinsische und altruistische Motivatoren in einem Zusammenhang mit der PSM stehen und für Nachwuchskräfte mit einer hohen PSM wichtiger sind als extrinsische, kann nicht bestätigt werden. Die altruistischen Motivatoren korrelieren mit den Dimensionen Gemeinwohlorientierung (PI), Soziales Mitgefühl (C) und Uneigennützigkeit (SS), was angesichts des altruistischen Grundcharakters plausibel erscheint. Diese Korrelation ist auch der Grund für den Zusammenhang mit der Gesamt-PSM, da die einzelnen PSM-Dimensionen ebenfalls mit dem Gesamtwert in Zusammenhang stehen.

4.6 Stichproben

Im Rahmen der explorativen Untersuchung der Daten wurde auch eine Hauptkomponentenanalyse mit den Fragen zur PSM durchgeführt. Als Rotationsverfahren wurde die weit verbreitete Varimax-Methode eingesetzt.¹²¹ Dabei zeigten sich zwei Komponenten, die jeweils mehr als 10 % der Gesamtvarianz ausmachen und damit für eine weitere Betrachtung geeignet sind.¹²²

Eine dritte Komponente bleibt mit 9,2 % der erklärten Gesamtvarianz unter diesem Schwellenwert und bleibt in der weiteren Betrachtung daher unberücksichtigt. In der rotierten Komponentenmatrix zeigt sich bei dieser Komponente eine bedeutsame Ladung bei den Items PM-1 (,696), PM-2 (,616), PM-3 (,566) und PI-5 (,478). Da diese Items in der Erhebung alle negativ formuliert wurden und die Ladungen in der rotierten Komponentenmatrix nicht negativ ausgewiesen sind, handelt es sich hierbei um Personen, die in der Dimension Politische Motivation eine niedrige PSM-Ausprägung aufweisen. Weitere bedeutsame Ladungen ergeben sich hier nicht. Diese Gruppe umfasst acht Personen, die Politik stark ablehnen. Eine mögliche Erklärung wäre, dass sie negative Erfahrungen mit Politikern oder Politik im Allgemeinen gemacht haben. Ihre PSM ist lediglich im Bereich des Gemeinwohlinteresses (PI) akzentuiert.¹²³ Die

¹²¹ Wentura/Pospeschill 2015: 157.

¹²² Urdan 2010: 174; Zu den Ergebnissen der Hauptkomponentenanalyse siehe auch Anlagen 2 und 3.

¹²³ Siehe zur Ausprägung der PSM-Dimensionen Anlage 4.

große Bedeutung, die diese Personen dem Gemeinwohl beimessen, kann auch der wesentliche Grund sein, weshalb sie noch im öffentlichen Dienst tätig sind. In Bezug auf die restlichen Dimensionen, weist die PSM auf eine gewisse Gleichgültigkeit bzw. in Bezug auf die Politische Motivation sogar auf Ablehnung hin. Die tiefergehende Analyse dieser Gruppe erscheint interessant, ist aufgrund ihrer geringen Größe in dieser Untersuchung jedoch schwierig. Daher wird sie im Folgenden nicht näher betrachtet.

Anhand der hohen Zustimmung zu den jeweiligen Items, die in der Hauptkomponentenanalyse eine bedeutsame Ladung von $>,400$ aufweisen¹²⁴, können zwei Personengruppen identifiziert werden. Im Folgenden werden diese zwei Stichproben weiter analysiert.

¹²⁴ Wentura/Pospeschill 2015: 155.

4.6.1 Stichprobe 1

Die erste Komponente macht einen Anteil von 16,6 % der erklärten Gesamtvarianz aus. In der rotierten Komponentenmatrix laden die Items PM-2 (-,407), PI-3 (,429), C-1 (,731), C-4 (-,576), C-5 (,579), C-6 (,727), C-7 (,688) SS-4 (-,464) und SS-6 (,541) in bedeutsamer Stärke. Die negative Ladung auf den Items PM-2, C-4 und SS-4 ist der negativen Formulierung im Fragebogen zuzuschreiben. Eine Filterung des Datensatzes in Hinblick auf eine hohe PSM-Ausprägung von ≤ 2 auf den fünf Items der Dimension Soziales Mitgefühl, ergibt eine Stichprobe von 20 Personen.

	Gesamt (n = 132)		Stichprobe (n = 20)
Geschlecht	männlich	33,3 %	25,0 %
	weiblich	66,6 %	75,0 %
Alter	unter 25 Jahren	43,9 %	55,0 %
	25-35 Jahre	25,8 %	20,0 %
	über 35 Jahren	30,3 %	25,0 %
Laufbahn	VAe	18,2 %	15,0 %
	LG 1 E2	14,4 %	25,0 %
	LG 2 E1	32,6 %	40,0 %
	LG 2 E2	34,8 %	20,0 %
Ehrenamt	ja	61,4 %	90,0 %
	nein	38,6 %	10,0 %
Eltern(teil) im öffentlichen Dienst	ja	37,1 %	45,0 %
	nein	62,9 %	55,0 %
Mitgliedschaft in einer politischen Partei	ja	5,3 %	10,0 %
	nein	94,7 %	90,0 %
Vorherige Beschäftigung	nein	55,3 %	25,0 %
	ja, öffentlicher Sektor	18,9 %	20,0 %
	ja, privater Sektor	25,8 %	55,0 %
	< 2 Jahre	12,9 %	20,0 %
	2-5 Jahre	17,4 %	20,0 %
	> 5 Jahre	14,4 %	35,0 %

Tabelle 30: Charakteristika Stichprobe 1

In dieser Gruppe ist der Anteil weiblicher und jüngerer Personen, sprich unter 25 Jahren, etwas höher als in der Gesamtgruppe. Die Mehrheit gehört zu den LG1 E2 und LG2 E1, also zu den Beamten des ehemaligen mittleren und gehobenen Dienstes. Eine große Mehrheit von ihnen war oder ist ehrenamtlich tätig und nicht Mitglied einer politischen Partei. Wie auch im Gesamtgruppe, sind oder waren die Eltern bzw. ein Elternteil dieser Personen mehrheitlich nicht im öffentlichen Dienst tätig. Dieser Anteil fällt jedoch geringer aus. Mit 75 % verfügen deutlich

mehr Personen über Vorerfahrungen aus anderen Beschäftigungen. Über die Hälfte hat diese Erfahrungen im Privatsektor gesammelt und war dort länger als zwei Jahre tätig, bevor der Wechsel als Nachwuchskraft in den öffentlichen Dienst stattfand.

Es handelt sich bei Teilnehmenden in dieser Stichprobe also um eine vornehmlich weibliche Gruppe junger Personen, die in der Mehrheit bereits über Berufserfahrung verfügt. Dies spricht dafür, dass sie die Ausbildung oder das Studium in der allgemeinen Verwaltung als Zweitausbildung machen. Sie sind fast ausnahmslos ehrenamtlich engagiert, jedoch nicht in politischen Parteien organisiert. Ob sie damit unpolitisch sind oder das etablierte System politischer Parteien ihnen nur nicht zusagt und sie sich anderweitig politisch engagieren, ist anhand der vorhandenen Daten nicht erkennbar.

	Gesamt	Stichprobe	
		Mittelwert	S.D.
PSM	3,03	2,40	,324
PM	3,58	3,25	,858
PI	2,64	2,10	,397
C	2,90	2,13	,444
SS	3,22	2,54	,510

Tabelle 31: PSM Stichprobe 1

Bei der Betrachtung der PSM fällt auf, dass die Mittelwerte dieser Stichprobe deutlich unterhalb des Gesamtmittelwertes liegt und zum Teil stark von dem Wert einer kaum akzentuierten PSM von 3,5 abweichen. Der Mittelwert der Gesamt-PSM liegt 20,8 % unterhalb des Gesamtmittelwertes und 31,4 % unter dem Wert einer kaum akzentuierten PSM von 3,5. Ähnlich stellt sich die Situation bei der Dimension SS dar: Hier liegt der Wert 21,1 % unterhalb der Ausprägung der Gesamtgruppe und 27,4 % unterhalb von 3,5. Die größte Ausprägung ergibt sich bei den Dimensionen PI und C mit einem negativen Abstand von 20,5 % bzw. 26,5 % auf den Gesamtmittelwert und 40 % bzw. 39,1 % auf den Wert einer kaum akzentuierten PSM. Die Dimension PM hingegen ist kaum akzentuiert und liegt lediglich 7 % unterhalb dieses Wertes und 9 % unterhalb des Gesamtmittelwertes.

Die PSM in dieser Stichprobe ist damit insgesamt stark akzentuiert. Der PSM-Gesamtwert für diese Gruppe sowie die Mittelwerte von drei der vier Dimensionen liegen deutlich unterhalb von 3,5 und weisen damit auf eine insgesamt ausgeprägte PSM hin. Wie bei dieser Gruppe zu erwarten, liegt der umgekehrt codierte Wert für das Soziale Mitgefühl der Dimension C deutlich niedriger als in der Gesamtgruppe. Das Gemeinwohlinteresse in der Dimension PI ist sogar minimal stärker ausgeprägt und zeigt sich damit ebenfalls deutlich akzentuiert. Eine Ausnahme bildet die Politische Motivation: Sie ist auch in dieser Gruppe kaum akzentuiert. Ob

das Ausdruck eines grundsätzlich geringen politischen Interesses oder der Ablehnung der Angebote des vorhandenen Systems politischer Parteien ist, lässt sich an dieser Stelle nicht ableiten.

Item	Motivation	Zustimmung		Mittelwert	S.D.
		Gesamt	Stichprobe		
M-1	extrinsisch	93,9 %	90,0 %	1,10	,308
M-2	intrinsisch	85,6 %	80,0 %	1,20	,410
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	70,0 %	1,30	,470
M-4	altruistisch	39,4 %	75,0 %	1,25	,444
M-5	intrinsisch	66,7 %	55,0 %	1,45	,510
M-6	altruistisch	50,0 %	80,0 %	1,20	,410
M-7	extrinsisch	68,9 %	65,0 %	1,35	,489
M-8	extrinsisch	61,4 %	50,0 %	1,50	,513
M-9	extrinsisch	40,2 %	50,0 %	1,50	,513

Tabelle 32: Motivatoren Stichprobe 1

In Bezug auf die Motivatoren unterscheidet sich die Stichprobe in den meisten Items nur geringfügig von der Gesamtgruppe. Aufgrund der geringen Größe der Stichprobe, sind die Auswirkungen der einzelnen Stimmen groß (5 %) und die sich daraus ergebenden Werte können nur als Tendenz betrachtet werden. Bei den Items M-1, M-2, M-3 und M-7 fällt die Zustimmung in der Stichprobe geringer aus als in der Gesamtgruppe. Ein sicherer Arbeitsplatz, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Ausübung einer interessanten Tätigkeit sowie gute Aufstiegs- und Entwicklungschancen scheinen also von geringerer Bedeutung zu sein. Der Unterschied liegt jedoch bei weniger als 10 Prozentpunkten. Die Wichtigkeit einer leistungsorientierten Bezahlung (M-9) wird in der Stichprobe höher bewertet als in der Gesamtgruppe, der Unterschied liegt jedoch auch unterhalb von 10 Prozentpunkten. Deutlich erkennbar ist der Unterschied bei den beiden altruistischen Items M-4 und M-6. Die Möglichkeit, einen Beruf auszuüben, bei dem anderen geholfen werden kann und der einen gesellschaftlichen Nutzen erfüllt, wird von den Personen dieser Stichprobe als wesentlich wichtiger angesehen als im Mittel von der Gesamtgruppe. Beim intrinsischen Motivator M-5 sowie beim extrinsischen Motivator M-8 fällt die Zustimmung in der Stichprobe um mehr als 10 Prozentpunkte geringer aus als im Gesamtauswertung. Die Bedeutung, die der Möglichkeit selbstständigen Arbeitens und einer hohen Bezahlung beigemessen wird, kann zwischen der Stichprobe und der Gesamtgruppe also als ähnlich angesehen werden.

Auffällig bei dieser Auswertung ist der deutlich höhere Stellenwert, den die Personen dieser Stichprobe den altruistischen Motiven beimessen. Einen Beruf auszuüben, der für die Gesellschaft einen Nutzen hat (M-6) und bei dem anderen Personen geholfen werden kann (M-4),

hat für sie eine wesentlich höhere Bedeutung als es in der Gesamtgruppe der Fall ist. Übertrifft werden beide nur von der Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes (M-1). Auch die Ausübung einer interessanten Tätigkeit (M-2) ist für die Personen der Stichprobe von hoher Bedeutung. Demnach ist für diese Personengruppe eine interessante, sinnstiftende und dem Allgemeinwohl dienende Tätigkeit wichtig - sofern der eigene Arbeitsplatz gesichert ist. Ein hohes Einkommen spielt dabei jedoch keine wesentliche Rolle.

In der Zusammenschau der Auswertungen für diese Stichprobe zeichnet sich ab, dass es sich hier um eine Gruppe von circa 15 % der Teilnehmenden handelt, die sich aus altruistischen Motiven für den öffentlichen Dienst entschieden hat. Die PSM ist in dieser Gruppe deutlich stärker ausgeprägt und altruistische Motive werden als deutlich wichtiger bewertet. Die meisten Personen in dieser Stichprobe haben Erfahrungen in anderen Tätigkeiten des öffentlichen und privaten Sektors gesammelt, bevor die Ausbildung bzw. das Studium in der allgemeinen Verwaltung der FHH aufgenommen wurde. Diese Erfahrungen können mitursächlich für die hohe Bedeutung einer sinnerfüllenden Tätigkeit sein, die diese Personen ihr beimessen. Ein hohes Einkommen und leistungsorientierte Bezahlung spielen für sie zwar nur eine untergeordnete Rolle, ein sicherer Arbeitsplatz steht jedoch über allem. Hierin unterscheidet sich die Stichprobe von der Gesamtgruppe nicht. Die Versorgungssicherheit scheint also ein beherrschendes Motiv für Bedienstete im öffentlichen Dienst zu bleiben, auch wenn sie ansonsten ihren Dienst mit einer idealistischen Einstellung antreten.

4.6.2 Stichprobe 2

Die zweite Komponente macht 14,6 % der erklärten Gesamtvarianz aus und weist besonders relevante Ladungen auf den Items PI-1 (,608), C-2 (,412), SS-1 (,557), SS-2 (,552), SS-3 (,656), SS-5 (,483), SS-6 (,428), SS-7 (,816) und SS-8 (,578) der Dimension Uneigennützigkeit auf. Wird der Datensatz in Hinblick auf eine hohe PSM-Ausprägung auf die Items der Dimension SS gefiltert, ergibt sich eine Stichprobe von 18 Personen. Als Filtergröße ist ein Wert von ≤ 3 bei allen Items einzusetzen. Nur in zwei Fällen liegt der Wert bei allen fünf Items im Bereich von ≤ 2 , was die Auswahlbedingung in der ersten Stichprobe ist. Gründe für diesen Unterschied könnten sein, dass entweder das PSM-Niveau hier insgesamt geringer ist oder die Werte heterogener ausfallen und das PSM-Niveau nicht bei allen Items gleich ist.

	Gesamt (n = 132)		Stichprobe (n = 18)
Geschlecht	männlich	33,3 %	33,3 %
	weiblich	66,6 %	66,6 %
Alter	unter 25 Jahren	43,9 %	55,6 %
	25-35 Jahre	25,8 %	11,1 %
	über 35 Jahren	30,3 %	33,3 %
Laufbahn	V Ae	18,2 %	27,8 %
	LG 1 E2	14,4 %	5,6 %
	LG 2 E1	32,6 %	27,8 %
	LG 2 E2	34,8 %	38,9 %
Ehrenamt	ja	61,4 %	88,9 %
	nein	38,6 %	11,1 %
Eltern(teil) im öffentlichen Dienst	ja	37,1 %	55,6 %
	nein	62,9 %	44,4 %
Mitgliedschaft in einer politischen Partei	ja	5,3 %	5,6 %
	nein	94,7 %	94,4 %
Vorherige Beschäftigung	nein	55,3 %	72,2 %
	ja, öffentlicher Sektor	18,9 %	11,1 %
	ja, privater Sektor	25,8 %	16,7 %
	< 2 Jahre	12,9 %	11,1 %
	2-5 Jahre	17,4 %	5,6 %
	> 5 Jahre	14,4 %	11,1 %

Tabelle 33: Charakteristika Stichprobe 2

Die Verteilung der Geschlechter ist in der Stichprobe und der Gesamtgruppe identisch. Ebenfalls nahezu identisch ist der Anteil der Personen über 35 Jahren. Die Gruppe der 25 bis 35-Jährigen ist zugunsten der Altersgruppe unter 25 Jahren ausgedünnt. Die Laufbahnen LG2 E1 und E2 sind in der Stichprobe ähnlich stark vertreten wie in der Gesamtgruppe, wohingegen

die LG1 E1 kaum vertreten ist. Dafür übersteigt der Anteil der VAe in der Stichprobe Gesamtanteil im ähnlichen Umfang, wie die LG1 E1 ihn unterschreitet. Ähnlich wie in der ersten Stichprobe, sind oder waren fast sämtliche Personen ehrenamtlich tätig. Auch übersteigt der Anteil derjenigen, deren Eltern oder Elternteile im öffentlichen Dienst tätig sind oder waren, den Anteil in der Gesamtgruppe mit 18,5 % deutlich. In der Stichprobe stellt diese Gruppe die Mehrheit. Bei der Parteimitgliedschaft unterscheiden sich Stichprobe und Gesamtgruppe wiederum kaum: Mit 5,6 % ist nur ein sehr geringer Anteil Mitglied in einer politischen Partei. Außerdem verfügen die Personen in dieser Stichprobe nur über geringe Vorerfahrungen aus anderen Beschäftigungen. 72,2 % haben überhaupt keine Vorerfahrungen, die restlichen Personen haben Erfahrung mit unterschiedlichem Umfang überwiegend im privaten Sektor gesammelt.

Die Personengruppe in dieser Stichprobe kann als überwiegend weiblich und jung bezeichnet werden. Sie sind ehrenamtlich stark engagiert, jedoch nicht innerhalb politischer Parteien. Die Mehrheit von ihnen ist bereits im Elternhaus mit dem öffentlichen Dienst in Kontakt gekommen, sodass von einer gewissen häuslichen Sozialisierung ausgegangen werden kann. Auffällig ist die geringe Repräsentation des Ausbildungsgangs der LG1 E2. Diese Gruppe ist kaum vertreten, wohingegen die Studiengänge der LG2 E1 und E2 insgesamt zwei Drittel der Stichprobe ausmachen. In Kombination mit der geringen beruflichen Vorerfahrung, legt dies nahe, dass es sich bei den Personen in dieser Stichprobe zum einen um Menschen aus Familien handelt, die bereits Verbindung zum öffentlichen Dienst haben und zum anderen um Personen, die im Rahmen einer Zweitausbildung aus Überzeugung in den öffentlichen Dienst gewechselt sind, da sie in anderen Beschäftigungen nicht in einer ihrer Persönlichkeit entsprechenden Art und Weise tätig werden konnten.

	Gesamt	Stichprobe	
		Mittelwert	S.D.
PSM	3,03	2,41	,339
PM	3,58	3,31	1,026
PI	2,64	2,26	,593
C	2,90	2,31	,454
SS	3,22	2,29	,383

Tabelle 34: PSM Stichprobe 2

Wie auch in der ersten Stichprobe, unterscheiden sich die PSM-Mittelwerte in der Gesamtbeurteilung wie auch in den einzelnen Dimensionen stark von der Gesamtgruppe und zeigen eine deutlich akzentuierte PSM in der Stichprobe. Die Gesamt-PSM unterschreitet den Wert von 3,5, bei dem von einer kaum akzentuierten PSM ausgegangen werden kann, um 31,1 %. Der Wert der Gesamtgruppe wird um 20,5 % unterschritten. Am stärksten ist der Unterschied erwartungsgemäß in der Uneigennützigkeit (SS), bei der die Stichprobe 28,9 % unterhalb des

Gesamtmittelwertes der Teilnehmenden und 34,6 % unterhalb des Wertes von 3,5 liegt. Am geringsten fällt die Abweichung in der Politischen Motivation (PM) aus, wo der Wert vom Gesamtmittelwert lediglich um -7,5 % abweicht und die Grenze von 3,5 um 5,4 % unterschreitet. Der niedrigste Wert ist beim Gemeinwohlorientierung (PI) zu verzeichnen. Die PSM-Werte in dieser Stichprobe sind deutlich akzentuiert, ähnlich wie bei der ersten Stichprobe. Die drei Dimensionen PI, C und SS, die in einer signifikanten Beziehung zueinanderstehen,¹²⁵ liegen mit ihrem Mittelwert alle in einem Bereich von 0,06 Punkten. Die Unterschiede sind also marginal und sprechen dafür, dass für die Personen dieser Stichprobe Gemeinwohlorientierung, Soziales Mitgefühl und Uneigennützigkeit gleich wichtige Handlungsmotive sind.

Item	Motivation	Zustimmung		Mittelwert	S.D.
		Gesamt	Stichprobe		
M-1	extrinsisch	93,9 %	83,3 %	1,17	,383
M-2	intrinsisch	85,6 %	94,4 %	1,06	,236
M-3	intrinsisch	80,9 % (n=131)	88,9 % (n=17)	1,00	,343
M-4	altruistisch	39,4 %	44,4 %	1,56	,511
M-5	intrinsisch	66,7 %	55,6 %	1,44	,511
M-6	altruistisch	50,0 %	77,8 %	1,22	,428
M-7	extrinsisch	68,9 %	77,8 %	1,22	,428
M-8	extrinsisch	61,4 %	72,2 %	1,33	,594
M-9	extrinsisch	40,2 %	50,0 %	1,56	,616

Tabelle 35: Motivatoren Stichprobe 2

Auch diese Stichprobe umfasst nur eine geringe Anzahl an Personen, sodass die Auswirkungen der einzelnen Stimmen (ca. 5,5 %) große Auswirkungen auf die Ergebnisse haben. Sie können daher nur als Tendenzen betrachtet werden. Die Zustimmung zu der Wichtigkeit der Motivatoren unterscheidet sich bei den Items M-4 und M-7 nur geringfügig. Größer sind die Unterschiede bei den Items M-1, M-2, M-3, M-5, M-8 und M-9: Hier liegen die Unterschiede bei ca. 10 Prozentpunkte, was Auswirkungen auf die Rangfolge der Motivatoren hat. Die größten Unterschiede ergeben sich bei dem altruistischen Item M-6, zu dem die Zustimmung in der Stichprobe um 27,8 Prozentpunkte höher ausfällt als in der Gesamtgruppe.

Die Personen dieser Stichprobe weisen im Vergleich zur Gesamtgruppe aller Teilnehmenden und der ersten Stichprobe eine abweichende Motivationsstruktur auf: Als einzige bewertet diese Gruppe einen sicheren Arbeitsplatz (M-1) nicht als bedeutendsten Motivator, sondern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (M-2). Auch die Ausübung einer interessanten Tätigkeit (M-3) ist für sie von größerer Bedeutung. Auf M-1 folgen dann an vierter Position gute

¹²⁵ Siehe dazu auch Kapitel 4.3.

Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten (M-7) und die Ausübung eines Berufes mit gesellschaftlichem Nutzen (M-6). Erst an sechster Stelle folgt ein hohes Einkommen (M-8), was aber trotzdem noch 72,2 % als äußerst bzw. sehr wichtig ansehen. Interessant ist die unterschiedliche Bewertung der altruistischen Motivatoren: Einen Beruf auszuüben, bei dem anderen geholfen werden kann (M-4), wird von den Personen in der Stichprobe als kaum wichtiger bewertet als von der Gesamtgruppe, wohingegen der gesellschaftliche Nutzen (M-6) für sie von deutlich größerer Bedeutung ist. Dies lässt den Schluss zu, dass die berufliche Motivation dieser Personengruppe nicht durch einen konkreten Altruismus geprägt ist, sondern sie sich in den Dienst einer „höheren Sache“, also eines abstrakten, übergeordneten Wohls stellen möchten. Hierzu passt auch der Wunsch, eine interessante Tätigkeit ausüben zu können. Also eine aus ihrer Perspektive wichtige Tätigkeit wahrzunehmen. Wichtiger ist ihnen jedoch, neben der Berufstätigkeit aktiv für ihre Familien sorgen zu können. An dieser Stelle zeigt sich eine Dualität im Altruismus, der seine abstrakt-generelle Ausprägung im beruflichen Dienst und seine konkrete Ausprägung im familiären Umfeld zeigt. Ein sicherer Arbeitsplatz, Aufstiegs- und Entwicklungschancen sowie ein hohes Einkommen sichern aus der Perspektive dieser Personengruppe die Möglichkeit ab, altruistisch tätig werden zu können.

Insgesamt betrachtet, handelt es sich bei dieser Stichprobe mit einem Anteil von 13,6 % der Gesamtgruppe. Die Personen sind überwiegend weiblich und jung, die sich beruflich in den Dienst des Gemeinwohls stellen möchte. Sie zeichnet sich durch eine stark akzentuierte PSM sowie ausgeprägtes soziales Engagement aus und misst, neben ihrer beruflichen Tätigkeit, ihrer Familie einen hohen Stellenwert bei. Diese und sich selbst möchte sie auch wirtschaftlich abgesichert wissen, um einer interessanten Tätigkeit im Dienst der Allgemeinheit nachgehen zu können.

5 Einordnung

Nach der Betrachtung der Ergebnisse der Nachwuchskräfte in Hamburg, stellt sich die Frage, wie diese im Vergleich zu anderen Studien in Deutschland und im deutschsprachigen Raum einzuordnen sind. Hierfür wurden sechs Studien zum Vergleich herangezogen, die ebenfalls als quantitative Fragebogeninterviews konzipiert worden sind:

- Keune et al. (2016): In dieser Untersuchung zur PSM und anderen Motivatoren wurden 442 Studierende der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) im Rahmen einer Onlineumfrage befragt.¹²⁶ Da es große Ähnlichkeiten zwischen dem Bachelor-

¹²⁶ Keune et al. 2016: 230.

Studium an dieser Hochschule und dem an der HAW Hamburg gibt, erfolgt hier nochmals ein detaillierter Abgleich zwischen den Ergebnissen beider Erhebungen.

- Kohl (2015): In dieser Studie wurde eine umfangreiche Befragung von Mitarbeitenden, unter anderem auch zur PSM, in der öffentlichen Verwaltung der Freien Hansestadt Bremen mit 4.719 - 4.736 Teilnehmenden durchgeführt (je nach Item).¹²⁷
- Salmon (2015): Im gleichen Jahr erfolgte eine bundesweite Onlinebefragung der Beschäftigten der Jobcenter, an der 4.514 Personen teilgenommen haben. Neben dem Person-Organisation Fit und der Arbeitszufriedenheit, wurde hier auch die PSM in den gemeinsamen Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit und der kommunalen Träger untersucht.¹²⁸
- Schaa et al. (2014): In verschiedenen Hochschulen des öffentlichen Sektors in Bremen, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein sind im Rahmen dieser Untersuchung 444 Bachelor-Studierende aus den Fachrichtungen Polizei, Justiz und Verwaltung zu ihrer PSM befragt worden.¹²⁹ Insbesondere die Teilergebnisse der Verwaltungsstudierenden können hier im Abgleich mit den Studierenden der HAW Hamburg von Interesse sein.
- Vogel (2011): Bei dieser Untersuchung in der Universität Potsdam, wurden 53 Studierende aus Bachelor- und Masterstudiengängen, unter anderem auch zu ihrer PSM befragt.¹³⁰ Aufgrund der geringen Größe dieser Untersuchung, sind die Ergebnisse in ihrer Absolutheit mit Vorsicht zu betrachten. Sie können jedoch Tendenzen aufzeigen.
- Hammerschmid et al. (2009): Als erste Erhebung zur PSM im deutschsprachigen Raum, haben Hammerschmid et al. Beschäftigte der Stadtverwaltung Wien in einer Onlineumfrage zur ihrer PSM befragt, an der sich 3.236 - 3.270 Personen beteiligt haben (je nach Item).¹³¹

Die Autorinnen und Autoren sämtlicher vorgenannter Studien haben sich an dem Fragebogen von Hammerschmid et al. orientiert, der auch Basis für die Erhebung in der vorliegenden Arbeit ist.¹³² Daher kann die Vergleichbarkeit der Ergebnisse in einer quantitativen Erhebung grundsätzlich angenommen werden. Ein Abgleich mit der Untersuchung von Nijaki hingegen ist nicht ohne weiteres möglich, da diese als qualitative Fallstudie konzipiert und zur Erhebung der Daten qualitative Interviews eingesetzt wurden.¹³³

¹²⁷ Kohl 2015: 15 ff.

¹²⁸ Salmon 2015: 114 f.

¹²⁹ Schaa et al. 2014: 138 f.

¹³⁰ Vogel 2011: 27 f.

¹³¹ Hammerschmid et al. 2009: 77 f.

¹³² Keune et al. 2016: 229; Kohl 2015, S. 170; Salmon 2015: 150; Schaa et al. 2011: 140; Vogel 2011: 23.

¹³³ Nijaki 2011: 11 f.

5.1 Vergleichsstudien in Deutschland

Im Gegensatz zu Perry, verwenden Hammerschmid et al. eine Skala mit sechs Schritten bei ihrer Erhebung. Schaa et al. und Keune et al. haben ebenfalls diese Skalenschritte verwendet, was einen direkten Vergleich mit den PSM-Mittelwerten ermöglicht, die in den jeweiligen Untersuchungen ermittelt wurden. Kohl verwendet ebenfalls einen Fragebogen auf Basis des Entwurfs von Hammerschmid et al. und sechs Skalenschritte in ihrer Erhebung, hat diese jedoch umgekehrt codiert. Während die anderen genannten die Schritte von 1 = „stimme vollkommen zu“ bis 6 = „stimme gar nicht zu“ bezeichnet haben,¹³⁴ hat Kohl die Skala umgedreht, sodass bei ihrer Untersuchung hohe statt niedriger Mittelwerte eine stark akzentuierte PSM ausweisen.¹³⁵ In diesem Fall kann die Vergleichbarkeit aber mittels Umrechnung unproblematisch erreicht werden. Für eine leichtere Vergleichbarkeit mit den anderen Ergebnissen, war auch bei Salmon und Vogel eine Umrechnung notwendig: Beide verwenden eine Siebener-Skala mit der höchsten Zustimmung auf dem höchsten Wert, also 7 = „stimme vollkommen zu“ bis 1 = „stimme gar nicht zu“.¹³⁶ Tabelle 32 liefert einen Überblick über die nun auf eine einheitliche Skala berechneten Ergebnisse der unterschiedlichen Studien anhand der Mittelwerte der Gesamt-PSM, der einzelnen Dimensionen, der jeweiligen Standardabweichung, dem Korrelationskoeffizienten nach Spearman-Rho sowie dem Cronbach-Alpha-Wert.

Beim Vergleich der PSM-Mittelwerte, ordnen sich die Hamburgischen Nachwuchskräfte im Mittelfeld ein. Ihre PSM ist mit 13 % unterhalb des Mittelwertes von 3,5, sodass eine akzentuierte PSM angenommen werden kann. Diese ist aber schwächer ausgeprägt als bei den Untersuchungen von Kohl, Schaa et al. und Keune et al., jedoch stärker als bei bei Vogel, Hammerschmid et al. und Salmon. Mit Ausnahme von Vogel ist die Dimension PM bei allen Untersuchungen die am schwächsten ausgeprägte. PI weist hingegen in allen Untersuchungen die stärkste Ausprägung auf.

¹³⁴ Hammerschmid et al. 2009: 79; Keune et al. 2016: 230; Schaa et al. 2014: 143.

¹³⁵ Kohl 2015: 172 f.

¹³⁶ Salmon 2018: 151; Vogel 2011: 29.

		Mittelwert	S.D.	PM	PI	C	α
NWK Hamburg (2023) n = 132	PSM	3,04	,537				,843
	PM	3,58	1,010				,631
	PI	2,64	,582	,216*			,304
	C	2,90	,701	,293**	,386**		,356
	SS	3,22	,669	,217*	,551**	,595**	,759
Keune et al. (2016) n = 442	PSM	2,90	,480				---
	PM	3,16	,870				,522
	PI	2,59	,630	,045			,413
	C	2,82	,740	,139**	,265**		,698
	SS	3,03	,770	,015	,470**	,404**	,583
Kohl (2015) n = 4.719 - 4.736	PSM	2,79	,542				---
	PM	3,43	,869				,351
	PI	2,30	,750	,221**			,594
	C	2,54	,685	,184**	,373**		,545
	SS	3,15	,826	,071**	,532**	,386**	,643
Salmon (2015) n = 4.514	PSM	3,44	,670				,440
	PM	3,94	1,300				,640
	PI	2,95	,950	-,070**			,440
	C	3,27	1,070	,190**	,300**		,690
	SS	3,60	1,050	,010	,340**	,270**	,520
Schaa et al. (2014) n = 444	PSM	2,87	,484				,484
	PM	3,22	,776				,608
	PI	2,75	,623	,250**			,421
	C	2,69	,687	,230**	,349**		,740
	SS	2,80	,657	,179**	,430**	,518**	,709
Vogel (2011) n = 53	PSM	3,18	,674				,674
	PM	3,12	1,243				,670
	PI	2,92	,957	,004			,599
	C	3,29	,887	,101	,492**		,625
	SS	3,44	1,139	,694	,321**	,320**	,643
Hammerschmid et al. (2009) n = 3.236 - 3.270	PSM	3,29	,614				---
	PM	3,79	,996				,566
	PI	2,70	,765	,010			,455
	C	3,23	,929	,295**	,284**		,740
	SS	3,44	,935	,073**	,415**	,377**	,612

Tabelle 36: Vergleich PSM-Ergebnisse verschiedener Studien
* $p < ,05$, ** $p < ,01$ Spearman-Rho

Bei der Betrachtung der Korrelationskoeffizienten fällt auf, dass in vier von sieben Studien nicht zwischen allen Dimensionen mindestens eine signifikante Beziehung besteht. Auch sind die ausgewiesenen Zusammenhänge sehr unterschiedlich und variieren zwischen keinem bis hin zu starken Zusammenhängen zwischen den einzelnen Dimensionen. Auch die Cronbach-Alpha-Werte variieren stark, liegen in der Masse jedoch unterhalb des in der Literatur geforderten Wertes von ,700 als akzeptable Größe.¹³⁷

Auch im Vergleich der Studien untereinander entstehen Zweifel an der Geeignetheit der Untersuchungsform für die PSM und dem Konstrukt an sich. Die niedrigen Cronbach-Alpha-Werte weisen auf Schwierigkeiten in Bezug auf die Reliabilität des von Perry und Wise aufgestellten und von Hammerschmid et al. ins Deutsche übersetzten Fragebogenkonzeptes hin. Zwar wurden in den Studien eine unterschiedliche Anzahl von Items für die Testung der jeweiligen PSM-Dimensionen verwendet, dies scheint jedoch keine Auswirkung auf die gemessenen Werte zu haben: Kohl verwendet 14 der ursprünglichen 24 Items von Perry, wohingegen Hammerschmid et al., Keune et al., Salmon und Vogel jeweils 15 Items einsetzen und Schaa et al. 22 Items verwenden.¹³⁸ In der vorliegenden Arbeit sind alle 24 Items eingesetzt worden. Nur in den Untersuchungen von Kohl, Schaa et al. und der vorliegenden Arbeit konnten mindestens signifikante Beziehungen zwischen allen Dimensionen sowie Cronbach-Alpha-Werte von $>,700$ bei den einzelnen Dimensionen festgestellt werden. Da es sich hierbei aber um die Untersuchungen mit der größten und der geringsten Anzahl von Items aus Perrys ursprünglicher Untersuchung handelt, kann ein Zusammenhang diesbezüglich ausgeschlossen werden.

Insofern ist die Weiterentwicklung des Messinstruments für die PSM, wie unter anderem von Salmon angestrebt,¹³⁹ nicht wesentlich vorangeschritten. Der Ausschluss einzelner Items scheint die Qualität der Erhebungen nicht wesentlich zu verbessern. Hier bedarf es unter Umständen einer Anpassung des gesamten Untersuchungskonzepts, um die Reliabilität weiter zu steigern. Eine Tendenz im zeitlichen Verlauf der Untersuchungen in Bezug auf die Ausprägung der PSM lässt sich ebenfalls nicht identifizieren, wobei hier die unterschiedliche Größe der Erhebungen und der Hintergrund der Befragten zu berücksichtigen sind. Die Studien wurden sowohl unter Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung auf unterschiedlichen Ebenen als auch unter Studierenden und Auszubildenden in diesem Bereich gemacht. Es lassen sich also keine generellen Aussagen dazu treffen, ob die PSM durch die berufliche Erfahrung beeinflusst wird. Auch die Auswirkungen von politischen Programmen oder der Neuausrichtung der öffentlichen Verwaltung hin zu einer wirtschaftlich ausgerichteten Dienstleistungsorganisation im Rahmen

¹³⁷ Blanz 2021: 250.

¹³⁸ Perry 1996: 10 ff.; Kohl 2015: 171; Hammerschmid et al 2009: 87; Keune et al 2016: 232; Salmon 2015: 129 f.; Vogel 2011: 29; Schaa et al. 2014: 141.

¹³⁹ Salmon 2015: 129.

des New Public Management sind nicht erkennbar. Der Erkenntnisgehalt der einzelnen Studien, über ihr konkretes Untersuchungsfeld hinaus, hält sich insofern in Grenzen. Es erscheint sinnvoll, die Verbreitung des PSM und seine Entwicklung im Verlauf des Berufslebens in der öffentlichen Verwaltung systematisch und über einen längeren Zeitraum zu beobachten, wenn hieraus Schlüsse zur Motivationsstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst gezogen werden sollen. Letzteres erscheint jedoch sinnvoll, da auch der öffentliche Dienst sich auf einem für Arbeitgeber zunehmend schwieriger werdenden Arbeitsmarkt behaupten will. Für die langfristige Funktionsfähigkeit ist sowohl die Akquise von geeignetem und motiviertem Personal als auch die langfristige Motivation der Beschäftigten für ihre Aufgabe essenziell.

5.2 Vergleich unter Bachelor-Studierenden

Ein Vergleich der Bachelor-Studierenden im Verwaltungsdienst wird durch die Studien von Keune et al. (2016) und Schaa et al. (2014) ermöglicht. Diese haben gezielt Studierende in Bachelorstudiengängen befragt, was auch in der Erhebung der vorliegenden Arbeit geschehen ist. Tabelle 37 gibt einen Überblick über die PSM-Gesamtwerte und die einzelnen Dimensionen nebst deren Standardabweichung:

	NWK HH (n = 43)		Keune et al. (n = 442)		Schaa et al. (n = 182)	
	Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.	Mittelwert	S.D.
PSM	3,07	,564	2,90	,480	2,8	,5
PM	3,60	1,078	3,16	,870	3,0	,7
PI	2,62	,508	2,59	,630	2,7	,6
C	2,97	,851	2,82	,740	2,7	,7
SS	3,24	,685	3,03	,770	2,8	,6

Tabelle 37: Vergleich PSM-Ergebnisse Bachelor-Studierender

In dieser Teilgruppe ist die Ausprägung der PSM bei den Hamburgischen Studierenden erkennbar schwächer als bei den Vergleichsgruppen. Sie erreichen in allen Dimensionen höhere Werte, was für eine insgesamt wenig stark ausgeprägte PSM spricht.

Weitere Hinweise zur Motivationsstruktur kann ein Vergleich der Motivatoren liefern. Hier haben Schaa et al. in der Gesamtübersicht jedoch keine Differenzierungen in Bezug auf die Fachbereiche Verwaltung, Justiz und Polizei vorgenommen.¹⁴⁰ Bei der Betrachtung der Unterschiede bei den Mittelwerten aller drei Bereiche, ergeben sich jedoch keine wesentlichen

¹⁴⁰ Schaa et al. 2014: 143.

Abweichungen, sodass die Werte hier ebenfalls in den Vergleich mit den Bachelor-Studierenden der Hamburgischen Verwaltung eingeflossen sind.

Motivation		NWK HH	Keune et al.	Schaa et al.
		Zustimmung	Zustimmung	Zustimmung
M-1	extrinsisch	95,3 %	95,6 %	97 %
M-2	intrinsisch	86,0 %	89,0 %	---
M-3	intrinsisch	74,4 %	87,4 %	96 %
M-4	altruistisch	34,9 %	78,5 %	70 %
M-5	intrinsisch	53,5 %	70,7 %	81 %
M-6	altruistisch	39,5 %	70,1 %	70 %
M-7	extrinsisch	69,8 %	68,0 %	68 %
M-8	extrinsisch	62,8 %	62,9 %	56 %
M-9	extrinsisch	41,9 %	40,3 %	---

Tabelle 38: Vergleich Motivatoren-Ergebnisse Bachelor-Studierender

Beim Vergleich der Zustimmungswerte der Motivatoren fällt auf, dass beide altruistische Motivatoren M-4 und M-6 bei den Hamburgischen Bachelor-Studierenden erheblich geringere Zustimmungswerte erreichen als bei Studierenden in den anderen beiden Erhebungen. Berufen, bei denen anderen geholfen werden kann oder die einen gesellschaftlichen Nutzen haben, messen diese Studierenden also eine geringere Bedeutung bei als die Studierenden anderer Hochschulen. Auch wird die Bedeutung einer interessanten Tätigkeit (M-3) und die Möglichkeit zur selbstständigen Arbeit (M-5) als deutlich weniger bedeutend eingeschätzt. Die restlichen Motivatoren werden von allen Gruppen ähnlich bewertet.

Wie auch bei der Auswertung der PSM-Mittelwerte, zeigt sich auch bei der Auswertung der Motivatoren eine deutlich geringer ausgeprägte Gemeinwohlorientierung und Uneigennützigkeit der Hamburgischen Bachelor-Studierenden als bei den Studierenden der beiden Vergleichsstudien. Die von Schaa et al. und Keune et al. festgestellten signifikanten Zusammenhänge zwischen der PSM und den Motivatoren, konnten in der vorliegenden Arbeit nicht im ähnlichen Umfang bestätigt werden.¹⁴¹ Die schwächer ausgeprägte PSM und die geringe Zustimmung zu den altruistischen Motivatoren scheinen in einem direkten Zusammenhang zu stehen. Diese Unterschiede zwischen den Gruppen könnten eine Folge der Erfahrungen aus der Corona-Pandemie ab 2020 sein. Es erscheint plausibel, dass der Fokus auf die Sicherheit

¹⁴¹ Schaa et al. 2011: 143; Keune et al. 2016: 233; Siehe dazu auch Kapitel 4.5.

eines Arbeitsplatzes die Beurteilung der Attraktivität, durch eine interessante Ausgestaltung und die Möglichkeiten zur selbstständigen Tätigkeit, überstrahlt. Dies könnte eine Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung auch für Personen interessant machen, die bisher hiervon nicht überzeugt gewesen sind. Da diese Personen ihren Fokus auf die Arbeitsplatzsicherheit legen, einen extrinsischen Motivator, verfügen sie anscheinend auch in den anderen Bereichen über eine andere Motivationsstruktur. Die altruistischen Motive, eine Karriere im öffentlichen Dienst anzustreben, werden von dieser nicht unbedingt mit umfasst.

6 Fazit und Ausblick

Insgesamt mangelt es den Ergebnissen dieser unvollständig realisierten Vollerhebung an Repräsentativität, da mit 20 % bzw. 132 von 668 Personen nur eine Minderheit an der Erhebung teilgenommen hat und die Merkmalsgleichheit zwischen den Teilnehmenden und der Grundgesamtheit nicht sichergestellt werden kann. Die Ergebnisse liefern jedoch Hinweise auf Tendenzen innerhalb der Grundgesamtheit der Nachwuchskräfte in der allgemeinen Verwaltung der FHH. In zukünftigen Untersuchungen mit einer repräsentativen Teilnehmerschaft wäre interessant zu beobachten, ob diese Tendenzen bestätigt werden können.

Dies vorausgeschickt, weisen die Nachwuchskräfte im allgemeinen Verwaltungsdienst der FHH insgesamt eine leicht akzentuierte PSM auf. Die Hypothese H_1 konnte also grundsätzlich bestätigt werden. Im Vergleich mit anderen Studien im deutschsprachigen Raum, belegen sie damit einen Rang im Mittelfeld. Allerdings konnten im Rahmen der explorativen Hauptkomponentenanalyse in der Gesamtgruppe auch zwei Personengruppen identifiziert werden, die insgesamt 31,2 % der Befragten ausmachen und über eine deutlich ausgeprägtere PSM verfügen. Isoliert betrachtet, weisen die Bachelor-Studierenden eine deutlich schwächer ausgeprägte PSM auf als die anderer Bachelor-Studierender in vergleichbaren Studien.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass weder Geschlecht, Alter, Laufbahn noch die Sozialisation im Elternhaus oder die Mitgliedschaft in einer Partei Einfluss auf die PSM der Befragten haben. Die Hypothesen H_2 bis H_6 mussten somit verworfen werden. Signifikante Zusammenhänge zeigen sich lediglich in Bezug auf eine ehrenamtliche Tätigkeit, die zu einer stärker ausgeprägten PSM beiträgt. Nicht signifikant, jedoch durchaus erkennbar, ist der Zusammenhang beruflicher Vorerfahrungen mit der Ausprägung der PSM - insbesondere im privaten Sektor. Wenn sich Personen im Rahmen einer Zweitausbildung oder einer beruflichen Weiterbildung für die öffentliche Verwaltung bzw. für einen Laufbahnwechsel innerhalb der öffentlichen Verwaltung entscheiden, geht dies ebenfalls häufig mit einer gesteigerten PSM einher.

Auch bei der Untersuchung der weiteren Motivatoren konnten das Geschlecht, die Mitgliedschaft in einer politischen Partei sowie die Sozialisation im Elternhaus als wesentliche Einflussfaktoren ausgeschlossen werden. Die befragten Nachwuchskräfte zeigen ein uneinheitliches Motivationsbild, bewerten altruistische Motive insgesamt jedoch als weniger wichtig. Ein Schwerpunkt auf intrinsischen und altruistischen Motiven konnte demzufolge nicht festgestellt werden, womit die Hypothese H₇ ebenfalls zu verwerfen ist. Auch hier bilden die Nachwuchskräfte, die sich ehrenamtlich engagieren oder bereits über wesentliche berufliche Vorerfahrungen verfügen, wieder eine Ausnahme: Für sie sind altruistische Motive, wie einem Beruf nachzugehen, bei dem anderen geholfen wird oder man einen gesellschaftlichen Nutzen erfüllt, wesentlich wichtiger. Dies deckt sich mit den Ergebnissen zu der nur leicht akzentuierten PSM. Auch hier zeigt sich bei den Nachwuchskräften, die bereits über berufliche Vorerfahrungen verfügen, ein deutlich altruistischer geprägtes Motivationsbild. Bemerkenswert ist die abnehmende Bedeutung der altruistischen Motivatoren in Bezug auf die Laufbahnen: Diese nimmt, von den Verwaltungsfachangestellten und Auszubildenden im ehemaligen mittleren Dienst hin zu den Studierenden des ehemaligen höheren Dienstes hin, in Bezug auf die Wichtigkeit, einen Beruf auszuüben, bei dem man anderen helfen kann, signifikant ab. Dieser Unterschied in der Einstellung gegenüber der Tätigkeit erscheint vor dem Hintergrund der zu erwartenden Aufgaben der jeweiligen Laufbahnen nachvollziehbar, könnte jedoch unerwünschte Auswirkungen haben, betrachtet man die unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen und Einflussmöglichkeiten. Da die strategische Steuerung die Rahmenbedingungen für die operative Leistungserbringung setzt, wäre eine gewisser grundlegender Altruismus bei den verantwortlichen Verwaltungskräften wünschenswert, die über die Umsetzung der Daseinsvorsorge durch den Staat entscheiden.

Insgesamt scheint das Sicherheitsbedürfnis einer der wesentlichen Faktoren für die Entscheidung zu sein, eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst anzustreben. In der Kombination mit einer hohen Bezahlung in einem Beschäftigungsumfeld ohne Gender-Pay-Gap und mit einer vergleichsweise guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie, erscheint diese Möglichkeit insbesondere für Frauen interessant. Im Unterschied zu vorherigen Untersuchungen, treten in dieser Untersuchung die altruistischen Motive für eine Beschäftigung in der öffentlichen Verwaltung allerdings deutlich zurück. Ein möglicher Grund für dieses Ergebnis könnte in der Struktur, der sich bewerbenden Personen liegen, die sich unter den Eindrücken der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Studien- und Ausbildungsplätze beworben haben. Für ältere Befragte bzw. solche im Studium für den ehemaligen höheren Dienst, nimmt die Bedeutung einer hohen Vergütung sowie einer leistungsorientierten Bezahlung jedoch signifikant ab. Hier wurde ein Sättigungseffekt erkennbar, sehr wahrscheinlich bedingt durch die jeweils erreichten oder in Aussicht befindlichen Besoldungsstufen.

Soll bei der Auswahl von Nachwuchskräften auf eine hohe PSM geachtet werden, um zukünftige Beschäftigte auszubilden, die eine hohe Identifikation mit dem öffentlichen Dienst und der Verantwortung des Staates gegenüber der Gesellschaft entwickeln, erscheint es demzufolge sinnvoll, verstärkt auf das soziale Engagement der Bewerberinnen und Bewerber zu achten. Das ehrenamtliche Engagement hat sich in der vorliegenden Untersuchung als eines der wesentlichen Merkmale für eine eher altruistisch geprägte Motivationsstruktur gezeigt. Vor diesem Hintergrund erscheint es interessant und lohnend, im Rahmen weiterer Untersuchungen zu klären, was zu der Ausbildung einer ausgeprägten PSM führt. Anhand der vorliegenden Ergebnisse wird deutlich, dass sie nicht auf die elterliche Sozialisation oder andere untersuchte äußere Faktoren zurückzuführen ist. Auch aus anderen Berufen heraus scheinen Personen mit einer ausgeprägten PSM den Weg in den öffentlichen Dienst gesucht zu haben, was zumindest teilweise auf die ihnen innewohnende Motivationsstruktur zurückzuführen ist. Die Konzentration darauf, Kinder von Beschäftigten ebenfalls für den öffentlichen Dienst zu gewinnen, scheint also keineswegs ein Garant für die Rekrutierung selbstloser Staatsdienerinnen und Staatsdiener zu sein, zumal die Besonderheit des Beamtenstatus als extrinsischer Motivator eine besondere Anziehungskraft entfalten kann.

Die Kritik an der Gesamt-PSM als Motivationskonstrukt insgesamt bestätigt sich auch in dieser Untersuchung. Insbesondere die Dimension der Politischen Motivation scheint nur wenig Zusammenhang mit den anderen drei Dimensionen zu haben. Die Bildung einer Gesamtscore für die PSM wirkt dadurch nur eingeschränkt sinnvoll. In der Hauptkomponentenmatrix hat sich gezeigt, dass die Ladungen der rotierten Komponentenmatrix in den Dimensionen zum Sozialen Mitgefühl und der Uneigennützigkeit nur bei einem Teil der Items den relevanten Wert von ,400 überschreiten. Diese Items erscheinen daher besonders geeignet, um die jeweilige Dimension zu erfassen. Die Items zur Politischen Motivation weisen ebenfalls eine hohe Ladung auf, was als Hinweis darauf gesehen werden kann, dass auch diese Items für die Messung der PSM-Ausprägung grundsätzlich geeignet sind. Allein bei den Items der Dimension PI ergeben sich nur vereinzelt bedeutsame Ladungen in der Hauptkomponentenanalyse. Auch ergibt sich keine Komponente mit einem Schwerpunkt auf dieser Dimension. Neben dem niedrigen Cronbach-Alpha-Wert von ,304 kann dies als weiterer Hinweis darauf gesehen werden, dass das von Perry entwickelte und von Hammerschmid et al. erstmals ins Deutsche übertragene Instrument,¹⁴² nur eingeschränkt zur Messung der PSM geeignet ist. Bei den Erhebungen in der deutschsprachigen PSM-Forschung, wurde bisher bereits häufig die Anzahl der

¹⁴² Perry 1996: 10 ff.; Hammerschmid et al 2009: 87.

Items pro Dimension reduziert.¹⁴³ Es erscheint sinnvoll, die Items zukünftig auf diejenigen zu begrenzen, die in der Hauptkomponentenanalyse eine hohe Ladung aufgewiesen haben.¹⁴⁴

Die Weiterentwicklung dieses Instruments und eines für den deutschen bzw. europäischen Kulturraum passenden PSM-Konstruktes erscheint sinnvoll, trotz aller Kritik. Zu verstehen, was Beschäftigte im öffentlichen Dienst antreibt und motiviert, kann insbesondere vor dem Hintergrund des anhaltenden und sich noch verstärkenden Fachkräftemangels¹⁴⁵ ein wichtiger Erfolgsfaktor für den öffentlichen Dienst werden. Motivierte Beschäftigte und ein zuverlässiger Zulauf qualifizierter Nachwuchskräfte können entscheidend dafür sein, dass viele staatliche Aufgaben auch zukünftig zuverlässig erfüllt werden können - und zwar von Menschen, die sich der Gesellschaft und ihrer Aufgabe gegenüber verpflichtet fühlen, und nicht den eigenen wirtschaftlichen Vorteil als oberste Handlungsmaxime ansehen.

Neben der Fortentwicklung des PSM-Konstruktes, kann auch die Forschung im Zeitverlauf weitere Erkenntnisse ergeben: Die bisher vorliegenden Untersuchungen sind primär Momentaufnahmen und lassen daher nur eingeschränkt Rückschlüsse auf die Entwicklung der PSM von Beschäftigten zu. Dieser Umstand erschwert die Analyse sowie die Ursachenforschung für sich ergebende Entwicklungen. Eine regelmäßige Erhebung unter den jeweiligen Nachwuchskräften der Verwaltung über mehrere Jahre oder berufsbegleitende, sich wiederholende Untersuchungen mit denselben Personen, könnten wertvolle Rückschlüsse zu Einflussfaktoren auf die PSM liefern. Hamidullah et al. thematisieren hierzu einen interessanten Ansatz, indem sie die PSM mit fünf wesentlichen Persönlichkeitsmerkmalen in Beziehung setzen und dabei, neben den Sozialisationseinflüssen, auf eine mögliche erbliche Komponente bei der Ausprägung der PSM hinweisen.¹⁴⁶ Es ließ sich in dieser Untersuchung zwar feststellen, dass eine mögliche Tätigkeit der Eltern im öffentlichen Dienst keine Auswirkung auf die PSM der Teilnehmenden hatte, die Ausprägung der PSM bei den Eltern wurde jedoch nicht untersucht.

Belastbare Hinweise auf die Ursprünge der PSM in der Persönlichkeit würden neue Wege für die Nachwuchsrekrutierung eröffnen, um gezielter Personen mit einem hohen PSM-Potential zu werben. Dass insgesamt nur eine der sieben Hypothesen, die teilweise auf allgemeinen Annahmen beruhen, kann in diesem Zusammenhang auch als Hinweis dafür angesehen werden, wie wenig erforscht die Hintergründe und beeinflussenden Faktoren der PSM noch sind. Aufschlussreich wäre auch zu untersuchen, ob unterschiedliche Teile der Verwaltung, wie beispielsweise die Steuer- oder Justizverwaltung, signifikante Unterschiede in der PSM

¹⁴³ Kohl 2015: 171; Hammerschmid et al 2009: 87; Keune et al 2016: 232; Salmon 2015: 129 f.; Vogel 2011: 29; Schaa et al. 2014: 141.

¹⁴⁴ Zu den einzelnen Items, siehe Kapitel 4.5.

¹⁴⁵ Vogt 2019: 88 ff.

¹⁴⁶ Hamidullah et al. 2016: 591 f.

aufweisen. Es gibt also noch zahlreiche weitergehende Fragestellungen, deren Untersuchung dazu beitragen kann, die Motivationsstruktur von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung nachzuvollziehen.

Quellenverzeichnis

Literatur

Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12., durchgesehene Auflage. Berlin: Erich Schmidt.

Blanz, Mathias (2021): Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit. Grundlagen und Anwendungen. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Busse, Beate (2012): Motivieren ohne Geld, in: Gourmelon, Andreas (Hrsg.), PöS – Personalmanagement im öffentlichen Sektor, Band 3, 1. Auflage. Heidelberg / München / Landsberg / Frechen / Hamburg: Rehm.

Cohen, Jacob (1988): Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2., überarbeitete Auflage. New York (USA): Academic Press.

Döring, Nicola / Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin / Heidelberg: Springer.

Eagly, Alice H. / Steven J. Karau (2002): Role Congruity Theory of Prejudice towards Female Leaders. In: Psychological Review, Vol. 109, No. 3, S. 573-598.

Eckes, Thomas (2010): Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen, in: Becker, Ruth / Kortendiek, Beate (Hrsg.), Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. 3., erweiterte und durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Fahrmeir, Ludwig / Heumann, Christian / Künstler, Rita / Pigeot, Iris / Tutz, Gerhard (2016): Statistik. Der Weg zur Datenanalyse. 8. Auflage. Berlin / Heidelberg: Springer Spektrum.

Franzen, Alex (2022): Antwortskalen in standardisierten Befragungen. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 1115-1126.

Frey, Bruno S. (2017): Wirtschaftswissenschaftliche Glücksforschung. Kompakt - verständlich - anwendungsorientiert. Wiesbaden: Springer Gabler

Hammerschmid, Gerhard / Meyer, Renate E. / Egger-Peitler, Isabell (2009): Das Konzept der Public Service Motivation, in: der moderne staat, Heft 01/2009: S. 73-92.

Hammidullah, Madinah F. / Van Ryzin, Gregg G. / Li, Huafang (2016): The agreeable bureaucrat: personality and PSM, in: International Journal of Public Sector Management, Vol. 29, No. 6, S. 582-595.

Herzog, A. Regula / Bachman, Jerald G. (1981): Effects of questionnaire length on response quality. in: Public Opinion Quarterly, Volume 45, Issue 4: S. 549-559.

Hinz, Thomas (2020): Quantitative Sozialforschung, in: Hans (Hrsg.) / Mau, Steffen (Hrsg.): Lehrbuch der Soziologie, 4. Auflage. Frankfurt am Main: campus, S. 59-95.

Holland, Heinrich / Scharnbacher, Kurt (2010): Grundlagen der Statistik. Datenerfassung und -darstellung, Maßzahlen, Indexzahlen, Zahlenreihenanalyse. 8., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Jedinger, Alexander / Michael, Tobias (2022): Interviewereffekte, in: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 985-996.

Kelle, Udo (2020): Qualitative Sozialforschung, in: Joas, Hans (Hrsg.) / Mau, Steffen (Hrsg.): Lehrbuch der Soziologie, 4. Auflage. Frankfurt am Main: campus, S. 97-131.

Keune, Maren / Löbel, Stephan / Schuppan, Tino (2018): Public Service Motivation und weiterer Motivationsfaktoren im deutschsprachigen Raum, in: Verwaltung und Management, Volume 24, Issue 5: S. 226-239.

Klages, Helmut (1997): Motivierung von Mitarbeitern durch Anreize? Ein Beitrag zum Thema „Human Resource Management in der öffentlichen Verwaltung“, in: Lüder, Klaus (Hrsg.), Staat und Verwaltung. Fünfzig Jahre Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer: S. 455-476.

Kohl, Sandra (2015): Der öffentliche Dienst im Umbruch? Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter und Arbeitgeberbild. Das Beispiel der Freien Hansestadt Bremen. Bremen: Universität Bremen.

Kromrey, Helmut / Roose, Jochen / Strübing, Jörg (2016): Empirische Sozialforschung, 13., völlig überarbeitete Auflage. Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft.

Linde, Boris von der / Heyde, Anke von der (2010): Psychologie für Führungskräfte, 3. Auflage. Freiburg: Haufe-Mediengruppe.

Lindner, Josef Franz (2021): Beamtenethos - Anachronismus oder Bedingung des Rechtsstaats?, in: Trappe, Tobias (Hrsg.), Verwaltung - Ethik - Menschenrechte, Geschichte und Ethik der Polizei und öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS.

Luft, Andreas (2012): Was motiviert Beschäftigte und Beamte des öffentlichen Dienstes in Hessen? – Eine Analyse anhand der Public Service Motivation (PSM). Masterarbeit im Studiengang Public Management. Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung.

Malti, Tina / Schwyzer, Isabella (2016): Einzelfallstudie, in: Aeppli, Jürg / Gasser, Luciano / Gutzwiller, Eveline / Tettenborn, Annette, Empirisches wissenschaftliches Arbeiten, 4., durchgesehene Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Kinkhardt, S. 204 – 215.

Maurer, Hartmut / Waldhoff, Christian (2020): Allgemeines Verwaltungsrecht. 20., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: C.H. Beck Verlag.

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung – eine Anleitung zu qualitativem Denken, 6., überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.

O’Leary, Chris (2019): Public Service Motivation: A Rationalist Critique, in: Public Personnel Management, Volume 49, Issue 1: S. 82-96.

O’Leary, Chris (2022): Public Service Motivation? Rethinking What Motivates Public Actors. Bristol (UK): University Press.

Nijaki, Nadine (2011): Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich: Eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam.

Perry, James L. / Wise, Loise R. (1990): The motivational bases of public service, in: Public Administration Review, Volume 50: S. 367-373.

Perry, James L. (1996): Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 6: S. 5-23.

Perry, James L. / Hondeghem, Annie (2008): Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation, in: *International Public Management Journal*, Volume 11: S. 3-12.

Perry, James L. / Hondeghem, Annie / Wise, Lois R. (2010): Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, Volume 70, Issue 5: S. 681-690.

Porst, Rolf (2022): Frageformulierung. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 1099-1114.

Porst, Rolf (2014): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Poscheschnik, Gerald / Lederer, Bernd (2020): Erste Schritte: Die Planung eines Forschungsprojekts, in: Hug, Theo / Poscheschnik, Gerald, *Empirisch Forschen*, 3. Auflage. München: UVK Verlag, S. 80 – 123.

Ritz, Adrian / Thom, Norbert (2019): *Public Management*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: uniscope.

Roose, Jochen (2013): Fehlermultiplikation und Pfadabhängigkeit. Ein Blick auf Schattenseiten von Sekundäranalysen standardisierter Umfragen, in: *Köllner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 65, Heft 4, S. 697 - 714.

Salmon, Dirk (2018): *New Public Management in der deutschen Arbeitsverwaltung. Zwischen Anreiz und Motivationsverdrängung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schaa, Gabriele / Lautenbach, Silke / Nolte-Gehlen, Beate / Krems, Burkhardt / Rohdenburg, Jürgen (2014): Public Service Motivation von Studierenden an Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst, in: *Deutsche Verwaltungspraxis (DVP)*, Band 4/2014: S. 138-146.

Schirmer, Dominique (2009): *Empirische Methoden der Sozialforschung, Grundlagen und Techniken*. Paderborn: Wilhelm Fink.

Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 9., aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Siegel, John / Proeller, Isabella (2021): Human Resource Management in German Public Administration, in: Kuhlmann, Sabine / Proeller, Isabella / Schimanke, Dieter / Ziekow, Jan, *Public Administration in Germany*. Cham: Palgrave Macmillan.

Stein, Petra (2022): Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung, In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 143-162.

Steijn, Bram (2008): Person-Environment Fit und Public Service Motivation, in: *International Public Management Journal*, Band 11: S. 13-27.

Träger, Thomas (2021): *Personalmanagement*. München: Verlag Franz Vahlen.

Theobald, Axel (2017): *Praxis Online-Marktforschung. Grundlagen - Anwendungsbereiche - Durchführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Urda, Timothy C. (2010): *Statistics in Plain English*. 3. Auflage. New York (USA): Routledge.

Vandenabeele, Wouter / Ritz, Adrian / Neumann, Oliver (2018): *Public Service Motivation: State of the art and conceptual cleanup*, in: Ongaro, Edoardo (Hrsg.)/Van Thiel, Sandra (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, 1. Auflage. London (UK): Palgrave Macmillan.

Vogel, Dominik (2011): *Dem Gemeinwohl verpflichtet? Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes?*, Schriftreihe für Public und Nonprofit Management, Nr. 4. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam.

Vogt, Marie-Helen (2019): *Der Personalgewinnungszuschlag des Bundes*, in: *Schriften zum öffentlichen Dienstrecht*, Band 7. Baden-Baden: Nomos Verlag.

Wagner-Schelewsky, Pia / Hering, Linda (2022): *Online-Befragung*. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 1051-1066.

Wentura, Dirk / Pospeschill, Markus (2015): *Multivariate Datenanalyse. Eine kompakte Einführung*. Wiesbaden: Springer.

Weitere Quellen

Boll, Christina / Lagemann, Andreas (2018): Verdienstlücke zwischen Männern und Frauen im öffentlichen Bereich und in der Privatwirtschaft – Höhe, Entwicklung 2010-2014 und Haupteinflussfaktoren, in: Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (Hrsg.), HWWI Policy Paper 107. Hamburg.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2018): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2021): Freiwilliges Engagement in Deutschland, Zentrale Ergebnisse des Fünften Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2019). Berlin.

Hamburgisches Beamtengesetz. Fassung vom 15.12.2009, letzte Aktualisierung vom 07.12.2021.

Hamburgisches Besoldungsgesetz. Fassung vom 26.01.2010, letzte Aktualisierung vom 11.10.2022.

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg) (2023): Angriff auf die IT-Infrastruktur. URL: <https://www.haw-hamburg.de/cyberangriff/> (Datum der Recherche: 05.05.2023).

PwC Deutschland (2022): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Warum wir dringend handeln müssen. Zehn Handlungsempfehlungen als Impuls für Entscheider:innen.

Statista (2022): Smartphone-Nutzung in Deutschland. URL: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/71707/dokument/smartphone-nutzung-in-deutschland/> (Datum der Recherche: 16.04.2023).

Statista (2022a): Öffentlicher Dienst in Deutschland. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/104419/dokument/oeffentlicher-dienst-in-deutschland/> (Datum der Recherche: 16.04.2023).

Statista (2022b): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62843/dokument/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf/> (Datum der Recherche: 16.04.2023)

Verordnung über die Laufbahnen der Fachrichtung Allgemeine Dienste. Fassung vom 25.10.2011, letzte Aktualisierung vom 08.12.2020.

Wissenschaftlicher Dienst des Bundestages (2006): Was ist Daseinsvorsorge? Historische Entwicklung, aktueller Stand, Aufgaben der Kommunen, Bedeutung des Begriffs in der aktuellen Debatte. Reg.-Nr.: WF III - 035/06.