

Das Konzept der Public Service Motivation - Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum

Hammerschmid, Gerhard; Meyer, Renate E.; Egger-Peitler, Isabell

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hammerschmid, G., Meyer, R. E., & Egger-Peitler, I. (2009). Das Konzept der Public Service Motivation - Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum. *der moderne staat - dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 2(1), 73-92. <https://doi.org/10.3224/dms.v2i1.05>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0>

Gerhard Hammerschmid/Renate E. Meyer/
Isabell Egger-Peitler

Das Konzept der Public Service Motivation –

Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum

Zusammenfassung

Das Konzept der Public Service Motivation (PSM) fokussiert auf die spezifischen Beweggründe und Motivationen, die für öffentlich Bedienstete charakteristisch sind und untersucht, welche Implikationen dies für zentrale Fragestellungen des Public Management wie etwa Arbeitszufriedenheit, Organizational Commitment, Anreizsysteme oder generell die Performance öffentlicher Verwaltungen, hat. Ursprünglich für den angelsächsischen Raum entwickelt, gewinnen diese Fragestellungen zunehmend auch in Europa an Relevanz. Für den deutschsprachigen Raum liegen derzeit noch keine international anschlussfähigen Ergebnisse vor. Der vorliegende Beitrag präsentiert erste empirische Evidenzen aus Österreich und verortet diese in der internationalen PSM-Forschung. Die grundsätzliche Eignung des Konzeptes und mögliche Anwendungen in der deutschsprachigen Public Management-Forschung stehen dabei im Vordergrund.

Schlagerworte: Motivation, Personalmanagement, öffentlicher Dienst, Anreizsysteme, Public Management

Abstract

Public Service Motivation – Status Quo of international research and first empirical evidences from the German-speaking context

The Public Service Motivation (PSM) concept focuses on the specific motivations of public servants and analyses implications for central questions of public management such as employee satisfaction, organizational commitment, reward preferences or organizational and individual performance. Although originally conceptualized for the Anglo-Saxon context, the concept has increasingly been applied in European public administration contexts. For Germany, no empirical results are yet available. This article presents first empirical evidences from Austria and locates them in international PSM-research. The general appropriateness of this concept and possible applications for public management research in the German-speaking context are the main focus of this paper.

Key words: Motivation, human resource management, civil service, incentive systems, public management

1. Einleitung

Geänderte Rahmenbedingungen, gestiegene Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation, aber auch negative Rückmeldungen von wichtigen Stakeholdern und der Öffentlichkeit machen es für öffentlich Bedienstete zunehmend schwieriger, sich mit den traditionellen Rollenbildern eines Beamten zu identifizieren. Dennoch zeigt sich eine erhebliche Persistenz eben dieser spezifischen Werthaltungen und Orientierungen wie z.B. die Orientierung am Gemeinwohl, der Dienst am Bürger oder eine hohe Relevanz von Professionalität, Objektivität und politischer Unabhängigkeit für das Selbstverständnis der öffentlich Bediensteten. Die Beobachtung, dass mit einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst

eine besondere Art der Arbeitsmotivation einhergeht, ist keineswegs neu (vgl. z.B. *Merton* 1940; *Downs* 1967; *Ellwein/Zoll* 1973; *Luhmann/Mayntz* 1973; *Bosetzky* 1988), allerdings geriet diese Erkenntnis insbesondere im Gefolge der New Public Management-Diskussionen und Reformen in den 90er Jahren zu Gunsten der hier dominierenden Rational und Public Choice-Theorien mit ihren Annahmen betreffend utilitaristisches Vorgehen und instrumentelle Rationalität ins Hintertreffen. Die Annahmen, dass die Maximierung von Budgets, Macht, öffentlichem Ansehen und Gehalt (vgl. *Niskanen* 1971; *Dunleavy* 1985) die primären Beweggründe des Handelns öffentlicher Bediensteter sind und die Angleichung der Beschäftigungsverhältnisse und Anreizstrukturen an jene der Privatwirtschaft einen viel versprechenden Weg zur Modernisierung des öffentlichen Sektors darstellt (vgl. z.B. *OECD* 2005), sind Ergebnisse dieser neuen Sektorlogik. Institutionen-ökonomischen Ansätzen wird allerdings vorgeworfen, an ihre Grenzen zu stoßen, wenn es darum geht, das in vielen Forschungsarbeiten konstatierte intrinsisch motivierte Verhalten sowie ein besonderes Ethos öffentlich Bediensteter (vgl. *Frederickson* 1997; *Perry/Wise* 1990; *Frey/Osterloh* 2002) zu erklären.

Die Diskussion eines spezifischen „Beamtenethos“ ist nun durchaus kein kontinental-europäisches Phänomen, sondern findet sich gleichermaßen in anderen Verwaltungskulturen, beispielsweise als Public or Civil Service Ethos in Großbritannien (vgl. *Chapman/O’Toole* 1995; *Horton* 2008; *Dillman* 2007; *Vandenabeele/Horton* 2008) oder in der „ethique du bien commun“ in Frankreich (vgl. *Chanlat* 2003) und wurde von der *OECD* (1996) unter dem Begriff „public service ethos“ auf supranationaler Ebene thematisiert. Neoinstitutionalistische Ansätze (vgl. *Greenwood/Oliver/Suddaby/Sahlin* 2008; *Walgenbach/Meyer* 2008) argumentieren mit den spezifischen institutionalistischen Gefügen (wie dem öffentlichen Sektor) je eigenen Logiken (vgl. *Friedland/Alford* 1991), in welche die Mitglieder sozialisiert werden, an deren „Logik der Angemessenheit“ (*March/Olsen* 1989) sie ihr Verhalten orientieren und aus denen sie ihre sozialen Identitäten konstituieren (vgl. *du Gay* 2000; *Meyer/Hammerschmid* 2006a; 2006b). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt das in Nordamerika von *James Perry* entwickelte Konzept einer aus vier unterschiedlichen Dimensionen zusammen gesetzten „Public Service Motivation“ (PSM) (vgl. z.B. *Perry/Wise* 1990; *Perry* 1996 und 1997), deren Existenz in einer Reihe von empirischen Untersuchungen bestätigt wurde und das – nicht zuletzt aufgrund vielfacher Ernüchterungen nach einer Dekade NPM-inspirierter Reformen – in den letzten Jahren stark an Popularität gewonnen hat. Einflussfaktoren auf eine solche PSM und insbesondere ihre Relevanz etwa für Engagement und Commitment, individuelle und organisatorische Leistung sowie vielfältige weitere Aspekte des HRM wie Arbeitszufriedenheit oder Anreizgestaltung, werden gegenwärtig international intensiv diskutiert (vgl. z.B. *Brewer/Selden/Facer* 2000; *Alonso/Lewis* 2001; *Kim* 2005; *Wright/Pandey* 2005; *Mann* 2006; *Moynihan/Pandey* 2007a, 2007b; *Grant* 2008, *Pandey/Wright/Moynihan* 2008; *Perry/Hondeghem* 2008a oder die Special Issues von *Public Policy and Administration* 2006 sowie *International Public Management Journal* 2008).

Wertbehaftete kulturelle Konzepte wie jenes der PSM sind nicht ohne Weiteres in andere sozio-historische Kontexte exportierbar. Nicht zuletzt aufgrund der starken konzeptionellen Verankerung in der US-amerikanischen Kultur und den Spezifika des dortigen öffentlichen Sektors ist die Anwendbarkeit des Konzeptes im europäischen Kontext nicht selbstverständlich. Im Einklang mit einer Vielzahl an Studien betreffend die „Übersetzung“ von Konzepten (ein Überblick findet sich z.B. in *Sahlin/Wedlin* 2008) belegen jüngere Forschungsergebnisse nicht nur, dass sich die Übertragbarkeit auf den europä-

schen Kontext als schwierig erweist, sondern zeigen auch deutlich, dass selbst innereuropäisch erhebliche Differenzen existieren (vgl. z.B. *Horton/Hondeghem* 2006; *Vandenabeele/Scheepers/Hondeghem* 2006; *Vandenabeele/Horton* 2008; *Vandenabeele/van de Walle* 2008; *Horton* 2008).

Während für eine Reihe von europäischen Staaten (z.B. Belgien, Frankreich, Griechenland, Italien, Malta, die Niederlande, UK) bereits empirische Befunde vorliegen, sind entsprechende Untersuchungen im deutschsprachigen Raum bislang eher rar (als Ausnahmen vgl. z.B. *Ritz* 2007 und *Egger-Peitler/Hammerschmid/Meyer* 2007); für Deutschland selbst liegen noch keine empirischen Befunde vor. Der vorliegende Beitrag greift dieses Forschungsdefizit auf und präsentiert Ergebnisse einer ersten Anwendung des PSM-Konzeptes im österreichischen Verwaltungskontext.¹ Da die regionale Verwaltungsebene gerade in der deutschsprachigen Verwaltungslandschaft als Vorreiter der Verwaltungsreformen im Sinne des Neuen Steuerungsmodells gilt, wurde ein Zugang auf dieser Ebene gewählt. Neben der konkreten Ausprägung einer Public Service Motivation im spezifischen Kontext der Stadt Wien gehen wir insbesondere der Frage nach, von welchen soziodemographischen Faktoren diese Ausprägung im Vergleich zu anderen internationalen Studien beeinflusst wird. Des Weiteren werden Zusammenhänge der einzelnen PSM-Dimensionen mit einem ähnlich gelagerten zentralen Konzept – dem der extrinsischen, intrinsischen und altruistischen Motivation – sowie mögliche Implikationen auf die Einschätzung bzw. Akzeptanz unterschiedlicher Anreize untersucht. Im Rahmen dieses Beitrages werden erste Forschungsergebnisse deskriptiv dargestellt und vor dem Hintergrund internationaler Ergebnisse diskutiert ohne bestimmte Hypothesen zu testen. Den Abschluss bildet eine kurze Einschätzung zukünftiger Perspektiven der PSM-Forschung insbesondere im deutschsprachigen Raum.

2. Das Konzept der Public Service Motivation in der internationalen Verwaltungsforschung

Generell wird unter PSM „the individual predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions“ verstanden (*Perry/Wise* 1990, S. 368). *Perry* und *Wise* differenzieren in ihrem die akademische Diskussion stark prägenden Ansatz zwischen rationalen, normenbasierten und affektiven Komponenten dieser spezifischen Motivation. PSM als spezieller Typus der Motivation findet sich, so die Grundannahme, unabhängig von Politikfeld oder Ebene, im gesamten öffentlichen Sektor.

Diese ursprüngliche Definition von *Perry* und *Wise* wurde von einigen Autoren weiterentwickelt. *Rainey* und *Steinbauer* (1999, S. 20) beispielsweise charakterisieren PSM als „a general altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or humankind“ und erweitern die ursprüngliche Definition um schwierig greifbare Aspekte wie den Staat oder die Menschheit. Ähnlich sehen auch *Brewer* und *Selden* (1998, S. 417) PSM als „the motivational force that induces individuals to perform public service“, und attestieren eine grundsätzliche Anwendbarkeit und Gültigkeit des Konzeptes auch außerhalb des öffentlichen Sektors. Für Europa konkretisiert etwa *Vandenabeele* (2007, S. 547) PSM als „belief, values and attitudes that go beyond self-interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that induce, through public interaction, motivation for targeted action“. In einem aktuellen Sammelband bestätigen *Perry* und *Hondeghem* die Heterogenität des Konzeptes. Sie

betonen, dass „the meaning of public service motivation varies across disciplines and fields, but its definition has a common focus on motives and action in the public domain that are intended to do good for others and shape the wellbeing of society“ (2008b, S. 3).

Unabhängig von solchen definitorischen Unterschieden wird PSM allgemein als multidimensionales Konstrukt konzeptualisiert. Aufbauend auf *Knoke* und *Wright-Isaks* (1982) analytischer Unterscheidung von drei unterschiedlichen motivationalen Kategorien – rational, normenbasiert und affektiv – differenziert *Perry* (1996, 1997) vier Dimensionen:

- (1) Die erste Dimension – die Attraktivität von Politik und Politikberatung – fällt in die Kategorie der rationalen, an eigener Nutzenmaximierung orientierten Motive und untersucht, inwieweit sich öffentlich Bedienstete durch ein besonders hohes Interesse am politischen Geschehen auszeichnen und inwieweit sie durch die Möglichkeiten der Politikmitgestaltung bzw. durch die Nähe zum politischen Geschehen motiviert werden.
- (2) Die zweite Dimension, ein normenbasiertes Motiv, betrachtet, inwieweit eine Orientierung am Gemeinwohl und an einer gesellschaftlichen Verantwortung Bestandteil der beruflichen Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung ist. Der Wunsch, dem öffentlichen Interesse zu dienen oder Loyalität gegenüber dem Staat sind hierbei zentrale Faktoren.
- (3) Stehen in den ersten beiden Dimensionen eigene Interessen bzw. gesellschaftliche Normen des Staates und der Gesellschaft als Ganzes im Vordergrund, so bezieht sich die dritte, ebenfalls normenbasierte Dimension – soziales Mitgefühl – vornehmlich auf eine individuell empfundene Verpflichtung, die Lebensumstände anderer Menschen zu verbessern.
- (4) Die vierte Dimension – Uneigennützigkeit / Altruismus – wird den affektiven Motiven zugerechnet und fokussiert auf die Bereitschaft, sich uneigennützig und unabhängig von externen Normen und Erwartungen für Mitmenschen einzusetzen.

Diese vier unterschiedlichen Dimensionen werden im ursprünglichen Konzept nach *Perry* aufbauend auf einer Faktorenanalyse anhand von 24 Items gemessen (vgl. Appendix 1), welche allerdings in späteren Studien nur äußerst selten vollumfänglich zum Einsatz kommen (für einen Überblick vgl. *Wright* 2008). Darüber hinaus ist die Relevanz der einzelnen Dimensionen und insbesondere der Items in unterschiedlichen Verwaltungskulturen in Frage zu stellen. Daher entwickelten zahlreiche Autoren – aufbauend auf erweiterte Konzept-Definitionen oder um die kulturelle Resonanz des Konzeptes im je spezifischen Kontext zu verbessern – eigene Items oder zusätzliche Dimensionen (vgl. z.B. *Cerese/Farinella* 2006; *Steijn* 2008; *Vandenabeele* 2008a), während in vielen anderen Untersuchungen das Konzept aufgrund hoher Korrelationen zwischen einzelnen Dimensionen auf die Messung von lediglich drei Dimensionen sowie wesentlich weniger Items beschränkt wurde. Somit erschweren erhebliche Unterschiede sowohl in der Terminologie als auch in der Konzeptualisierung und Auswahl einzelner Dimensionen sowie unterschiedlicher Items zur Messung dieser Dimension die Interpretierbarkeit der Ergebnisse (vgl. *Wright* 2008) und damit auch – trotz einer Vielzahl einzelner Länderstudien – die vergleichende Einbettung dieser Studien.

Ein weiterer Aspekt, der insbesondere im Kontext vergleichender Forschung discussionsbedürftig ist, ist die Frage, inwieweit sich die vier Dimensionen zu einem umfassenden PSM-Score aggregieren lassen. Obgleich *Perry* in seinen frühen Studien (1996 und

1997) darauf hinwies, dass die vier Dimensionen je besondere Aspekte der Public Service Motivation erfassen und daher individuell untersucht werden sollten, ist die Aufsummierung der Einzelscores oder die Ermittlung eines arithmetischen Mittels zur gängigen Vorgangsweise geworden (vgl. z.B. *Brewer/Selden* 2000; *Alonso/Lewis* 2001; *Kim* 2005; *Camilleri* 2006; *Moynihan/Pandey* 2007a, 2007b), was insbesondere in Kontexten, in denen die einzelnen Dimensionen in unterschiedliche Richtungen weisen oder unterschiedliche Antezedenten oder Effekte haben, problematisch ist.

Ungeachtet dieser Heterogenität liegt den Untersuchungen zumeist die Annahme zugrunde, dass sich Beschäftigte im öffentlichen Dienst, aber auch im Non-Profit Sektor, im Vergleich zu privatwirtschaftlich Beschäftigten durch eine stärkere Ausprägung dieser vier motivationalen Faktoren auszeichnen, obgleich zahlreiche Autoren (vgl. z.B. *Rainey* 1982; *Houston* 2000; *Steen* 2008) darauf hinweisen, dass eine Service Motivation und ein Interesse am Gemeinwohl durchaus auch im For-Profit Bereich relevant sind bzw. durch die Bilanzierungsskandale und die Finanzkrise sowie den Vormarsch von Konzepten wie Corporate Citizenship oder Corporate Social Responsibility zunehmend relevant werden. *Brewer und Seldon* (1998, S. 417) beispielsweise beklagen, die starke Fokussierung der PSM-Forschung auf den öffentlichen Sektor "obscured the universal nature of PSM and led some scholars to believe it promotes a false, harmful dichotomy between the sectors". Auch für den Fall, dass klare Unterschiede zwischen den Sektoren existieren, bleibt offen, ob Menschen mit einer höheren PSM sich generell stärker dem öffentlichen Sektor zuwenden, oder ob die jeweilige PSM das Ergebnis der beruflichen Sozialisation ist. So bestätigen empirische Studien wie beispielsweise jene von *Houston* (2000) zwar, dass Beschäftigte im öffentlichen Sektor in einem größeren Ausmaß intrinsisch motiviert sind als privatwirtschaftlich Beschäftigte, die stärker auf extrinsische Faktoren wie Einkommen oder kürzere Arbeitszeit ansprechen. Der Autor betont aber auch, dass beide Mitarbeitergruppen sinnhafte Arbeit als den wichtigsten Motivator bezeichnen und schlussfolgert, dass sich die beiden Gruppen weniger durch ihre motivationalen Prädispositionen unterscheiden, sondern sich vielmehr an die in ihren Arbeitskontexten jeweilig vorfindbaren Realitäten anpassen. Ähnlich der Untersuchung von *Boyne* (2002), der nur wenige seiner Hypothesen betreffend sektorspezifische Unterschiede bestätigen kann, ergab auch die Studie von *Buelens und van den Broeck* (2007; siehe auch *Bozeman/Rainey* 2000) in Belgien, dass die Hierarchieebene, also der Unterschied zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften, einen deutlich stärkeren Einfluss auf die motivationale Disposition besitzt als der Sektor. In welchem Ausmaß es sich bei der PSM also um ein Spezifikum des öffentlichen Sektors handelt bzw. inwieweit der gesamte öffentliche Sektor hier einheitlich behandelt werden kann, ist nach wie vor ungeklärt.

3. Kontext der Studie und empirisches Untersuchungsdesign

Die vorliegende Studie basiert auf einer spezifisch in Hinblick auf PSM konzipierten Mitarbeiterbefragung in der Stadt Wien. Als eines von neun Bundesländern, die mit Abstand größte Kommune Österreichs und gleichzeitig Bundeshauptstadt nimmt Wien eine Sonderstellung in der österreichischen Verwaltung ein. Historisch gewachsen und bedingt aufgrund dieses besonderen Status, verfügt die Stadt Wien über einen hochkomplexen und weitläufigen Verwaltungsapparat, der für die Erledigung eines breiten Aufgabenspektrums in einer Stadt mit rund 1,68 Millionen Einwohnern und 28.000 Mitarbeitern in

der Kernverwaltung (weitere 41.000 Mitarbeiter sind in diversen Ausgliederungen beschäftigt) verantwortlich zeichnet. Dieses vielfältige Leistungsspektrum der Stadt Wien, das von Bildung, Forschung, Gesundheit über Kultur, Tourismus, Wirtschaft, bis hin zu Aufgaben wie Stadtentwicklung, Infrastruktur, Verkehr, Wohnen und Umweltschutz reicht, wird derzeit von 62 Magistratsabteilungen und 23 städtischen Bezirksämtern bewältigt. Je nach Zuständigkeiten reichen die Mitarbeiterzahlen in den einzelnen Magistratsabteilungen von lediglich 14 bis hin zu über 5.500 Mitarbeitern, was die Heterogenität und Komplexität des Verwaltungsapparates verdeutlicht.

Aufbauend auf eine umfassende Organisationsanalyse wurde Ende der 1990er-Jahre in starker Anlehnung an das Neue Steuerungsmodell ein grundlegender Strukturwandel initiiert. In Form eines strategischen Konzeptes wurde der „Wiener Weg der Verwaltungsmodernisierung“ konzipiert. Zentral ist dabei das Bekenntnis der Stadt zu einem fundamentalen Wandel von einer klassischen obrigkeitsstaatlichen Verwaltung hin zu einem „modernen Dienstleistungskonzern mit sozialer Verantwortung“ (Theimer 1999). Als Eckpfeiler der Reform haben sich in den letzten Jahren die Implementierung zahlreicher betriebswirtschaftlicher Instrumente, eine dezentrale Ressourcenverantwortung in den Magistratsabteilungen sowie eine verbesserte strategische Steuerung durch Kontraktmanagement und Controlling herauskristallisiert.

Daten

Die vorliegende Studie basiert auf einer onlinebasierten Mitarbeiterbefragung, die im Juni 2007 durchgeführt wurde. Der Link zu einem Online-Fragebogen wurde per Mail an 5.695 Bedienstete aus 14 ausgewählten Magistratsabteilungen sowie einem Betrieb mit eigenem Rechnungskreis versandt. Zusätzlich wurden 500 Fragebögen in Papierform, mit der Bitte um Vervielfältigung nach Bedarf, an eine dieser Magistratsabteilungen (Kindergärten) verschickt, da hier nur wenige Mitarbeiter über einen PC verfügen. Die Mitarbeiter wurden von ihren direkten Führungskräften über die Befragung informiert und zur Teilnahme aufgefordert, was nicht zuletzt ein Grund für die zufrieden stellenden Rücklaufquoten ist.

Die Auswahl der Magistratsabteilungen hatte zum Ziel, ein möglichst breites Spektrum an Kriterien abzudecken, die sich in Vergleichsstudien als relevant für die PSM erwiesen hatten. Daher umfasst das Sample Mitarbeiter aus allen Funktionsgruppen und Dienstgraden, deckt unterschiedliche Aufgabenbereiche (Infrastruktur, Soziales, Kultur, Rechtsangelegenheiten) ab, umfasst zudem neben der Kernverwaltung auch teilautonome Betriebe sowie interne und externe Leistungserbringung. Der Fragebogen gliederte sich in vier Bereiche, welche in 67 offenen wie auch geschlossenen Fragen abgedeckt wurden: (a) Public Service Motivation, (b) Arbeitszufriedenheit und Anreizstrukturen, (c) Verwaltungsreform und Einsatz von Managementinstrumenten sowie (d) Informationen zur Person. Ein Pretest wurde mit der Unterstützung von 20 Nachwuchsführungskräften der Stadt Wien durchgeführt.

Von den insgesamt 5.695 Mitarbeitern, die den Link zur Online-Umfrage erhalten hatten, retournierten 2.070 den Fragebogen online. Gemeinsam mit weiteren 1.215 Fragebögen in Papierform führte dies zu einem Gesamtsample von 3.285 befragten Mitarbeitern. Die Ermittlung einer Gesamt-Rücklaufquote ist nicht möglich, da im Bereich der Kindergärten die Grundgesamtheit jener Personen, die die Papier-Form des Fragebogens

erhalten haben, nicht bekannt ist.² Eine deskriptive Statistik der soziodemographischen Merkmale des Samples findet sich in Appendix 2.

PSM Operationalisierung

Ausgehend von der ursprünglichen Konzeptualisierung nach *Perry* wurden alle vier Dimensionen in die Untersuchung aufgenommen. Die Operationalisierung erfolgte anhand von 15 Items (politische Motivation 3 Items, Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung 4 Items, soziales Mitgefühl 5 Items sowie Uneigennützigkeit und Altruismus 3 Items) (vgl. Appendix 1). Bei der Auswahl der Items wurde – wie in anderen europäischen Untersuchungen (vgl. z.B. *Cerese/Farinella 2006; Steijn 2008; Vandenabeele 2008b*) – versucht, dem spezifischen kulturellen Kontext Rechnung zu tragen. So sind beispielsweise Begriffe wie „Patriotismus“ oder „Aufopferung“ im österreichischen Kontext weit weniger positiv besetzt als dies im US-amerikanischen der Fall ist, während für andere Begriffe wie beispielsweise „community“ kein passendes Äquivalent existiert. Gemessen wurde anhand einer 6-stelligen Skala (1= völlige Zustimmung, 6= völlige Ablehnung). Die interne Konsistenz der aus unterschiedlichen Items zusammengesetzten Dimensionen wurde mithilfe der Cronbach Alpha-Werte ermittelt.

4. Empirische Evidenzen einer Public Service Motivation in der öffentlichen Verwaltung Wiens

4.1. Ausprägung der Public Service Motivation vor dem Hintergrund internationaler Ergebnisse

Tabelle 1 zeigt die deskriptiven Statistiken (Mittelwert und Standardabweichungen) für den mittels Durchschnittswerten errechneten PSM-Gesamtwert sowie für jede einzelne der Dimensionen, Cronbach-Alpha (in Klammern) sowie die Korrelationen (spearman-rho) zwischen den Dimensionen. Die Cronbach Alpha-Werte, die angeben, inwieweit die jeweilige Gruppe von Items als Messung einer Dimension betrachtet werden kann, sind – insbesondere in den Dimensionen der politischen Motivation sowie des Gemeinwohlinteresses – eher durchschnittlich bis gering, was als ein Indiz für gewisse Probleme der Übertragbarkeit des Konzeptes gewertet werden kann.

Tabelle 1: Ausprägung der Public Service Motivation

Variable	Mittelwert ³	S.D.	1	2	3	4
PSM Gesamtwert	3,2882	,61353				
1 Politische Motivation (PM) (3 items)	3,7853	,99576	(,566)			
2 Gemeinwohlinteresse (PI) (4 items)	2,7008	,76451	,010 n.s.	(,455)		
3 Soziales Mitgefühl (C) (5 items)	3,2300	,92888	,295**	,284**	(,756)	
4 Uneigennützigkeit (SS) (3 items)	3,4371	,93540	,073**	,415**	,377**	(,612)

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$, spearman-rho

N von 3236 bis 3270 je nach Variable

Was die Einzeldimensionen anlangt, fällt das im Vergleich zu den übrigen Dimensionen relativ hohe Gemeinwohlinteresse (2,70 auf unserer 6-teiligen Skala, auch mit vergleichsweise geringerer Standardabweichung) sowie die kaum ausgeprägte politische Motivation (3,78 auf der 6-teiligen Skala; allerdings höhere Standardabweichung) auf. Die international vielfach angenommene politische Motivation öffentlich Bediensteter scheint sich für die Stadt Wien kaum zu bestätigen. Im Gegenteil scheinen die Ergebnisse der Stadt Wien vielmehr die Ergebnisse jener österreichweiten Erhebungen (vgl. *Meyer/Hammerschmid* 2006a, 2006b) zu bestätigen, die Objektivität, Unabhängigkeit und politische Neutralität als zentrale Werte der Beamtenidentität bzw. des Beamtenethos in Österreich zeigen. Eine Korrelation der vier Dimensionen miteinander macht eine weitere Schwierigkeit der PSM-Forschung deutlich: Die Aggregation der vier Dimensionen zu einem umfassenden PSM-Score ist nur dann unproblematisch, wenn die vier Dimensionen auch zu einem gemeinsamen Konstrukt beitragen. Die Korrelationen weisen zwar tendenziell in die gleiche Richtung, aber insbesondere die nicht signifikante Beziehung zwischen beiden oben bereits diskutierten Dimensionen politische Motivation und Gemeinwohlinteresse lässt die Sinnhaftigkeit eines Gesamtscores zweifelhaft erscheinen und spricht für eine differenzierte Betrachtung. Insgesamt scheinen – zumindest im empirischen Kontext unserer Studie – einander die drei nicht-politischen Dimensionen deutlich näher zu stehen.

Eines der Ziele dieser Untersuchung ist es, Österreich in Bezug auf die PSM-Forschung im internationalen Kontext zu verorten. Wie bereits im konzeptionellen Teil erläutert, erschweren allerdings die unterschiedlichen empirischen Designs die Vergleichbarkeit der Untersuchungen erheblich. Ein erster Vergleich der vorliegenden Ergebnisse mit Vergleichsuntersuchungen in Belgien, Italien, Malta, den Niederlanden und der Schweiz (vgl. *Vandenabeele/Horton* 2008) weist auf einige Besonderheiten der PSM in Wien hin: Einerseits ein besonders stark ausgeprägtes Gemeinwohlinteresse und andererseits eine vergleichsweise geringe Ausprägung der übrigen drei PSM-Dimensionen. Vor dem Hintergrund einer ausgeprägten kontinentaleuropäischen legalistischen Verwaltungstradition erscheint diese Differenz plausibel: Für legalistische Verwaltungskulturen wie Österreich und Deutschland wurde vielfach (vgl. z.B. *Mayntz* 1997; *Welan* 1996; *Meyer/Hammerschmid* 2006a, 2006b) ein spezieller „Beamtenethos“ festgestellt, der sich durch ein Selbstverständnis als „Staatsdiener“ und eben eine starke Gemeinwohlorientierung auszeichnet. In Wien wird diese generelle Einstellung noch durch eine ausgeprägte sozialdemokratische Tradition ergänzt. Auffällig ist der Kontrast zwischen der vergleichsweise häufigen Parteimitgliedschaft der Befragten (18,9%) und der relativ geringen politischen Motivation, was den hohen Stellenwert von Objektivität, Unabhängigkeit und politischer Neutralität als zentrale Werte der Beamtenidentität in legalistischen Verwaltungen (vgl. *Ziller* 2003) bestätigt. Die vergleichsweise geringe Ausprägung der Dimensionen „soziales Mitgefühl“ und „Uneigennützigkeit / Altruismus“ ist schwieriger zu interpretieren, könnte allerdings auf generelle Differenzen nationaler Kulturen zurückzuführen sein. So weist etwa Österreich in der bekannten Untersuchung von *Hofstede* (1980) den weltweit zweit-höchsten Maskulinitäts-Wert auf, was eine geringe Relevanz von sozialen Zielen oder dem Wunsch anderen im Arbeitsumfeld zu helfen bedeutet.

Ein erster Blick auf vorhandene US-amerikanische Studien (vgl. z.B. *Brewer/Selden* 2000; *Alonso/Lewis* 2001; *Wright/Pandey* 2005; *Moynihan/Pandey* 2007a, 2007b) lässt für alle vier Dimensionen leicht höhere PSM-Ausprägungen erkennen. Inwiefern dies auf methodische Unterschiede (die meisten Untersuchungen verwenden lediglich einzelne

Items) zurückzuführen ist oder auf eine geringere Eignung dieses US-amerikanischen Konzeptes für den europäischen Kontext hindeutet, lässt sich nicht abschließend beurteilen.

Von Interesse ist auch der Zusammenhang zwischen der konkreten PSM-Ausprägung und spezifischen sozio-demographischen Variablen (vgl. Table 2).⁴ Studien, die den Einfluss unterschiedlicher Variablen bzw. „Antecedents“ auf die Ausprägung der PSM untersuchen (Alonso/Lewis 2001; Houston 2000; Bright 2005; Kim 2005; DeHart-Davis/Marlowe/Pandey 2006; Camilleri 2007; Taylor 2007, 2008; Steijn 2008; eine Kurzzusammenfassung findet sich bei Pandey/Stazyk 2008), lassen vermuten, dass sozio-demographische Faktoren wie Alter, Geschlecht, Religion, Hierarchieebene oder Ausbildungshintergrund die Ausprägung der PSM wesentlich beeinflussen.

Tabelle 2: Abhängigkeit der PSM von soziodemographischen Faktoren

PSM Dimensionen	Ausbildung	Dauer öff. Dienst	Ehrentamt	Parteimitgliedschaft	Alter	Geschlecht	Führungsfunktion	Anzahl MA
PSM Gesamtwert	-,178**	-,055**	,239**	,166**	-,091**	,073**	,133**	-,033
Politische Motivation (PM)	-,188**	-,022	,106**	,134**	-,024	,078**	,073**	-,004
Gemeinwohlinteresse (PI)	-,063**	-,066**	,235**	,108**	-,077**	,125**	,101**	-,038
Soziales Mitgefühl (C)	-,217**	-,038*	,157**	,089**	-,083**	-,030	,108**	-,004
Uneigennützigkeit (SS)	,005	-,028	,159**	,117**	-,066**	,049*	,078**	-,045*

*p ≤ .05 ** p ≤ .01, spearman-rho

N von 2055 bis 2740 je nach Variable

Im Einklang mit internationalen Untersuchungen (vgl. Perry 1997; Bright 2005; Moynihan/Pandey 2007a; Steijn 2008) finden wir, dass ein höherer Ausbildungsgrad in einem signifikant positiven Verhältnis zu PSM steht. Dieser Zusammenhang weist aufgrund internationaler Untersuchungen die höchste Validität auf (vgl. Pandey/Stazyk 2008, S. 103). Auch Alter und Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Sektor weisen in unserer Untersuchung einen positiven Zusammenhang mit der PSM auf (allerdings nicht mit der politischen Motivation), wobei aufgrund der nach wie vor vorherrschenden durchgängigen Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Sektor die Korrelation zwischen Alter und Dauer der Beschäftigung sehr hoch ist (.695**), sodass unklar bleibt, ob zunehmendes Alter zu einer höheren Orientierung am Gemeinwohl beiträgt oder ob die berufliche Sozialisation zu diesem Ergebnis führt. Zu einem ähnlichen Ergebnis bezüglich Alter (siehe die Diskussion in Pandey/Stazyk 2008, S.103) kommen beispielsweise Perry (1997), Houston (2000), Camilleri (2007) oder Steijn (2008). Was den Zusammenhang zwischen Geschlecht und PSM betrifft, sind – mit Ausnahme der PSM-Dimension soziales Mitgefühl, die fast durchgängig für Frauen höhere Werte aufweist – die internationalen Befunde uneinheitlich. In unserer Untersuchung ist der PSM-Gesamtscore sowie die Dimensionen politische Motivation, Gemeinwohlinteresse, Uneigennützigkeit/Altruismus signifikant höher bei Männern als bei Frauen. Soziales Mitgefühl ist tendenziell, aber nicht signifikant stärker ausgeprägt bei Frauen. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen z.B. Perry (1997), Bright (2005) und Camilleri (2007), zu abweichenden z.B. Steijn (2008), DeHart-Davis, Marlowe und Pandey (2006) finden für Frauen eine starke Ausprägung nicht nur des sozialen Mitgefühls, sondern auch der politischen Motivation. In der Untersuchung von Moynihan und Pandey (2007a) wiederum ist das Geschlecht kein signifikanter Einflussfaktor. Führungskräfte weisen in unserer Untersuchung eine signifikant höhere PSM auf als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (siehe auch Moynihan/Pandey 2007). Die

Befristung des Dienstverhältnisses oder die Größe der Organisationseinheit korrelieren nicht signifikant mit der PSM. Personen mit höherer PSM haben – nicht überraschend – eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, sich ehrenamtlich und politisch zu engagieren, als Personen mit niedrigeren Scores.

4.2. Mögliche Implikationen der PSM für das Personalmanagement

Praktische Relevanz erhält die PSM-Forschung durch die Frage, inwieweit die Erkenntnisse für das Personalmanagement nutzbar gemacht werden können, insbesondere was etwa die Personalauswahl und die Gestaltung der Anreizsysteme betrifft. Zahlreiche Studien untersuchten in diesem Zusammenhang die Beziehung zwischen PSM und Arbeitszufriedenheit (vgl. *Brewer/Selden* 1998; *Naff/Crum* 1999; *Norris* 2003; *Kim* 2005; *Steijn/Leisink* 2006), organisatorischem Commitment (vgl. z.B. *Crewson* 1997; *Camilleri* 2006; *Cerese/Farinella* 2006; *Taylor* 2008), Anreizpräferenzen (vgl. *Houston* 2000; *Alonso/Lewis* 2001; *Norris* 2003), individueller Leistung (vgl. z.B. *Naff/Crum* 1999; *Alonso/Lewis* 2001; *Frank/Lewis* 2004; *Grant* 2008) und organisatorischer Leistung (vgl. z.B. *Brewer/Selden* 2000; *Kim* 2005). Sollte höhere PSM tatsächlich mit größerem Commitment und höherer Leistung einhergehen, würde die bevorzugte Einstellung von Personen mit hoher PSM per se zu einer verbesserten Sektor-Performance beitragen. Allerdings sind auch hier die bisherigen empirischen Befunde uneindeutig: Während, was die Auswirkungen der PSM auf Verhalten und Leistung der Mitarbeiter anlangt, viele Studien einen positiven Einfluss einer hohen PSM auf das Commitment, die Arbeitszufriedenheit, niedrige Fluktuationsraten und/oder die Produktivität finden (vgl. z.B. *Crewson* 1997; *Naff/Crum* 1999; *Brewer/Seldon* 2000; *Wright* 2003; *Kim* 2005; *Camilleri* 2006; *Ritz* 2007; *Pandey/Wright/Moynihan* 2008; *Vandenabeele/Horton* 2008), sind andere Autoren deutlich skeptischer, ob höhere PSM tatsächlich zu höherem Commitment für die Organisation (vgl. *Bright* 2008) und zu besserer Leistung beiträgt (vgl. z.B. *Alonso/Lewis* 2001; *Mann* 2006). Jüngere Untersuchungen messen die Übereinstimmung zwischen den Werten der Person und der Organisation (person-organization fit) als intermediierende Variable zwischen PSM und Leistung (vgl. z.B. *Steijn* 2008; *Vandenabeele* 2007; *Bright* 2008; *Wright/Pandey* 2008).

Die PSM-Forschung gewinnt aber auch insofern zunehmend an Relevanz als sie an die Diskussion betreffend Gestaltung der Anreizsysteme und hier v.a. an die heute hochaktuelle Debatte um die Zweckmäßigkeit leistungsorientierter Entlohnung anknüpft. Die internationale Personalforschung beschäftigt sich bereits seit längerem mit der Frage, ob Mitarbeiter primär extrinsisch oder intrinsisch motiviert sind. Seit *Herzberg*, *Mausner* und *Snydermann* im Jahr 1959 erstmals ihre Zwei-Faktoretheorie der Arbeitszufriedenheit vorgestellt haben, hat sich dieses Konzept in der Motivationsforschung breit etabliert. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass extrinsische (materielle) Faktoren wie Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen oder Status primär als „Hygienefaktoren“ und weniger als Motivatoren dienen. Sie verhindern das Entstehen von Unzufriedenheit, doch ihre Erfüllung bringt nicht gleichzeitig Motivation bzw. Arbeitszufriedenheit mit sich. Im Gegensatz dazu zählen intrinsische (selbstbestimmende) Faktoren wie Anerkennung der Leistung, die Arbeit selbst oder Gestaltungsmöglichkeiten und Autonomie als Motivatoren, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Die intrinsischen Faktoren wurden in der Folge häufig um einen dritten, altruistischen (ideellen) Faktor er-

weitert, der Auskunft darüber gibt, inwieweit der gesellschaftliche Nutzen der Arbeit als relevant erachtet wird. Insbesondere die altruistische, aber auch die intrinsische Motivation weisen eine deutliche konzeptionelle Nähe zur PSM auf (vgl. z.B. die Diskussion bei Perry/Hondeghem 2008a).

In unserer Studie messen wir extrinsische, intrinsische und altruistische Motivation jeweils anhand von zwei Items,⁵ die aus der Erhebungssystematik des International Social Survey Programms zu Arbeitsorientierung stammen. Tabelle 3 zeigt die deskriptive Statistik, Cronbach Alphas sowie die Korrelationen mit dem PSM Gesamt-Score sowie den einzelnen PSM Dimensionen. Wie aus der internationalen Diskussion zu erwarten war, zeigen die Ergebnisse eine starke Dominanz intrinsischer Motivationsfaktoren, was aber nicht bedeutet, dass die extrinsischen oder altruistischen Faktoren unwichtig wären. Für 95% aller Befragten ist Selbständigkeit bei der Erledigung der Arbeit sehr oder weitgehend wichtig; für fast ebenso viele (94,7%) eine interessante Tätigkeit. Eine ähnlich hohe Bedeutung wie die intrinsische Motivation besitzt die Arbeitsplatzsicherheit (Mittelwert 1,37; SD ,739), die für 91,3% einen sehr hohen oder hohen Stellenwert hat. Demgegenüber fallen die Höhe des Einkommens – für 71,8% aller Befragten sehr oder weitgehend wichtig – und Karrieremöglichkeiten (67,4%), obgleich ebenfalls wichtige Faktoren, in der Relevanz deutlich zurück.

Tabelle 3: Zusammenhang traditioneller Motivationstypen und Public Service Motivation

Variable	Mittelwert	S.D.		PSM	PM	PI	C	SS
1 extrinsisch (2 items)	2,1148	,92391	(,703)	-,110**	-,074**	-,014	-,121**	-,090**
2 intrinsisch (2 items)	1,3148	,53751	(,686)	,073**	,014	,082**	,069**	,038*
3 altruistisch (2 items)	2,0588	1,05508	(,850)	,315**	,030	,213**	,289**	,319**
3 altruistisch (2 items)	2,0588	1,05508	(,850)	,315**	,030	,213**	,289**	,319**

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$, spearman-rho

N von 3074 bis 3132, je nach Variable

Wie erwartet finden wir in unseren Daten eine signifikante und deutlich positive Korrelation zwischen PSM und altruistischer Motivation sowie eine signifikant positive zwischen PSM und intrinsischer Motivation. Die signifikant negative Korrelation zwischen PSM und extrinsischer Motivation bestätigt die Qualität der PSM als alternatives Konzept zu rational-utilitaristischen Konzeptionen der Motivation. Betrachtet man die einzelnen Dimensionen, so wird erneut die besondere Stellung der politischen Motivation deutlich, die mit den anderen drei Dimensionen zwar die negative Korrelation mit extrinsischer Motivation teilt, andererseits aber keinen signifikant positiven Zusammenhang mit intrinsischer und altruistischer Motivation ausweist. Diese Dimension der PSM scheint stärker von den etablierten Konzeptionen der Motivation zu differenzieren und einen originären heuristischen Wert aufzuweisen.

Die Frage der Ausgangslagen der Motivation und geeigneter Anreize hat in den letzten Jahren auch im öffentlichen Sektor stark an Bedeutung gewonnen. Während leistungsabhängige Entlohnungssysteme zunehmend Verbreitung im öffentlichen Sektor finden, gemahnen neuere Forschungsergebnisse zur Vorsicht: intrinsische und extrinsische

Motivation addieren sich nicht auf, sondern interagieren miteinander, insofern als eine Stärkung der extrinsischen Motivation die intrinsische verdrängt (vgl. *Deci* 1975; *Deci et al* 1999; *Frey/Jegen* 2001; *Theuvsen* 2004; *Benz/Frey* 2007). Dieser Effekt wird als „corruption effect of extrinsic motivation“ (*Deci* 1975) oder als „crowding out effect“ (*Frey/Jegen* 2001) bezeichnet. Auf die aktuellen Diskussionen um die Einführung leistungsorientierter Entlohnungssysteme umgemünzt, impliziert dies die Befürchtung, dass solche Entlohnungssysteme, die vorwiegend auf extrinsischen Anreizen basieren, die primär vorhandene PSM verdrängen und so auch den erhofften positiven Effekt auf die Leistungserbringung einbüßen und überdies zu einer „adverse selection“ bei den Bewerbungen führen (vgl. z.B. *Forest* 2008). Abgeleitet von ihren diesbezüglichen Forschungsergebnissen identifizieren *Frey* und *Osterloh* (2005) leistungsorientierte Entlohnungssysteme als einen der wesentlichen Gründe für die Bilanzierungsskandale der vergangenen Jahre und fordern, privatwirtschaftliche Manager wie traditionelle Beamte zu entlohnen: „More importance is to be attributed to fixed pay and strengthening the legitimacy of authorities by procedural fairness, relational contracts, and organizational citizenship behavior“ (2005, S. 96).

Ähnlich geht auch die PSM-Forschung davon aus, dass Mitarbeiter mit einer höheren PSM finanzielle Anreize weniger stark schätzen als die Möglichkeit anderen bzw. der Gesellschaft zu dienen (vgl. *Perry/Wise* 1990; *Crewson* 1997; *Houston* 2000). Empirische Befunde liegen vor allem für den US-amerikanischen Raum vor (vgl. *Alonso/Lewis* 2001; *Houston* 2000; *Norris* 2003) und deuten – wenn auch nicht uneingeschränkt – darauf hin, dass monetäre Anreize für öffentlich Beschäftigte nicht als substanzieller individueller Anreiz wirken und intrinsische Anreize zumindest gleich stark, wenn nicht stärker wirken. Obwohl gemeinhin Übereinstimmung dahingehend herrscht, dass extrinsische Motivation – falsch angewandt – negative Konsequenzen zeitigen kann, gibt es wenige Untersuchungen darüber, welche Anreize öffentliche Bedienstete und hier insbesondere solche mit hoher PSM bevorzugen würden.

Etwas überraschend ergab unsere Untersuchung, dass der verstärkte Einsatz von leistungsorientierter Vergütung bzw. Prämien von einer sehr großen Mehrheit der Befragten (84,4%) befürwortet wird. Insbesondere kürzer in der öffentlichen Verwaltung beschäftigte Mitarbeiter sowie jüngere Mitarbeiter sprechen sich hoch signifikant häufiger dafür aus. Diese Zustimmung zu einer Forcierung leistungsorientierter Vergütung korreliert signifikant mit den drei traditionellen Typen der Motivation: erwartungsgemäß am stärksten mit der extrinsischen (0,133**), aber auch mit der intrinsischen (0,048*) und der altruistischen Motivation (0,056**). Lediglich Mitarbeiter mit einer hohen PSM-Motivation stehen hingegen erwartungsgemäß monetären Anreizen signifikant kritischer gegenüber (-0,064). In Hinblick auf den in der Literatur beschriebenen crowding out Effekt ist auch interessant, dass Mitarbeiter, welche bereits leistungsorientiert entlohnt werden, keinen signifikanten Unterschied in Hinblick auf die unterschiedlichen Arten und Dimensionen der Motivation aufweisen, d.h. dass insbesondere auch keine signifikant geringere intrinsische Motivation zu beobachten ist, wobei allerdings zu beachten ist, dass der variable Anteil in den meisten Fällen nicht übermäßig hoch ist. Public Service Motivation scheint somit auch für die Rezeption von Anreizen und die Ausgestaltung von Anreizsystemen interessante Erkenntnisse zu liefern und neue Chancen einer stärker empirischen Fundierung dieser Fragen zu eröffnen.

5. Schlussfolgerungen und Perspektiven der PSM-Forschung

Die Motivation der Beschäftigten ist eine kritische Variable für den Erfolg einer Organisation und Interesse an der Motivation öffentlich Beschäftigter ist somit zentral für die Public Management Forschung. Obwohl die Annahme einer besonderen Art der Motivation öffentlich Beschäftigter Allgemeingut ist und man gerade in Deutschland gut an das Konzept des Beamtenethos anschließen kann, gab es bis in die 80er Jahre kaum spezifische Theorien und empirische Forschung, die sich explizit mit dieser Frage auseinandersetzen. In den letzten 10 Jahren hat sich das grundlegend verändert. Aufbauend auf das von *Perry* (1996, 1997) entwickelte theoretische Konstrukt einer Public Service Motivation konnte erheblicher Fortschritt insbesondere auch in Hinblick auf eine empirische Fundierung und Erforschung der Motivation öffentlich Beschäftigter erzielt werden.

Das Konzept der PSM fokussiert auf die spezifischen Beweggründe und Motivationen, die für öffentlich Bedienstete charakteristisch sind und bietet gerade in Hinblick auf die stark utilitaristische und instrumentelle Rationalität des New Public Management ein interessantes Alternativmodell zum besseren Verständnis des Verhaltens von öffentlich Beschäftigten. Zentrales Augenmerk der PSM-Forschung liegt auf dem angenommenen – und teilweise auch empirisch bestätigten – positiven Einfluss der PSM auf für den Erfolg öffentlicher Verwaltungen wichtige Faktoren und Verhaltensweisen wie Anreizpräferenzen, Arbeitszufriedenheit, individuelle und organisationale Leistung aber auch integeres, ethisches Verhalten. In Hinblick auf die Verwaltungspraxis stellt sich die Frage geeigneter institutioneller Designs etwa der Rekrutierung und Auswahl sowie Sozialisierung von Mitarbeitern oder der Ausgestaltung motivierender Arbeitsplatzbedingungen und Anreizsysteme.

Der Umfang der vorhandenen PSM-Forschung nähert sich heute einer kritischen Masse, die es zulässt, allgemeinere Zusammenhänge zwischen dem Konzept und interessierenden Variablen zu erkennen und stellt so einen wichtigen Schritt in Richtung einer stärker evidence-based Public Management Forschung dar. Eine zentrale Priorität der gegenwärtigen und insbesondere zukünftigen PSM-Forschung ist nach *Perry* und *Hondeghem* (2008c) das Studium der PSM in unterschiedlichen Kontexten. Umso bedauerlicher erscheint die Tatsache, dass diese Forschungsthematik in Deutschland bisher noch nicht aufgegriffen wurde und noch keinerlei empirische Befunde vorliegen.

Unser Beitrag hat daher auf die Ergebnisse einer ersten empirischen PSM-Untersuchung in Österreich zurückgegriffen, um die Eignung und Relevanz dieses stark angelsächsisch geprägten Konzeptes für den deutschsprachigen Raum zu illustrieren. Bereits beim Forschungsdesign zeigten sich Übersetzungsschwierigkeiten und die Notwendigkeit der Adaption einzelner Fragen. Die Ergebnisse deuten auch darauf hin, dass gewisse Dimensionen und Items besser greifen. So kann ein im Vergleich zu internationalen Untersuchungen eher geringer Cronbach Alpha-Wert (wie auch im Vergleich zu US-Studien generell geringere PSM-Werte) als gewisses Indiz für die US-amerikanische Provenienz gesehen werden. In Hinblick auf die Ausprägung der PSM in der Verwaltung der Stadt Wien zeigen sich interessante Spezifika im internationalen Vergleich, wie etwa eine besonders starke Ausprägung des Gemeinwohlinteresses und eine vergleichsweise kaum akzentuierte politische Motivation. Vor dem Hintergrund einer kontinentaleuropäischen legalistischen Verwaltungstradition mit ihrem spezifischen Beamtenethos und Selbstverständnis als Staatsdiener erscheint dies plausibel. Es bleibt allerdings offen, inwieweit diese PSM Ausprägung spezifisch für Wien ist oder ein generelles Merkmal der deutsch-

sprachigen legalistischen Verwaltungstradition darstellt. Eine Antwort scheint erst im Vergleich mit weiteren Untersuchungen deutscher bzw. österreichischer Verwaltungen möglich. In Hinblick auf die untersuchten sozio-demographischen Faktoren weisen die Ergebnisse im Einklang mit internationalen Studien auf einen positiven Einfluss von Ausbildung und Alter bzw. Dauer der Beschäftigung im öffentlichen Dienst – und somit Sozialisation – und Führungsfunktion auf die Höhe der PSM hin. In Hinblick auf Personalmanagement haben wir im Rahmen des Beitrages lediglich die Relevanz der PSM in Hinblick auf unterschiedliche Motivatoren und Anreize erörtert. Es zeigt sich eine signifikante Korrelation der PSM in Hinblick auf die Einschätzung monetärer und nicht-monetärer Anreize sowie eine eigene heuristische Qualität im Vergleich zum Konzept der intrinsischen bzw. altruistischen Motivation. Public Service Motivation scheint somit auch für die Ausgestaltung von Anreizsystemen interessante Erkenntnisse zu liefern und neue Chancen einer stärker empirischen Fundierung, etwa in Hinblick auf die Einführung leistungsorientierter Entlohnung, zu eröffnen.

Unsere Ergebnisse legen auch nahe, größere Aufmerksamkeit auf die unterschiedlichen Dimensionen der PSM zu legen und deren unterschiedliche Erklärungskraft und Relevanz besser zu verstehen. Insbesondere die politische Motivation scheint hier von besonderem Interesse. Inwieweit bzw. welche Mitarbeiter sich durch die Möglichkeit politischer Mitgestaltung angesprochen fühlen, aber auch die Frage, inwiefern PSM auch im privaten Sektor feststellbar ist, wären interessante Ansätze einer vertiefenden Forschung.

Obwohl an Theorien zur Motivation generell wenig Mangel herrscht, ist PSM in seinem Ursprungsland gegenwärtig ein primär empirisch orientiertes Konzept. Was die vorliegenden empirischen Untersuchungen anlangt, ist allerdings zu beachten, dass die Ausprägungen und Konsequenzen der Public Service Motivation – je nach Kontext und institutionellen Rahmenbedingungen sehr stark variieren, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse nur sehr eingeschränkt möglich macht, aber – bei entsprechender Adaption des Konzeptes an den jeweiligen Kontext – gleichzeitig interessante Möglichkeiten für vergleichende Untersuchungen eröffnet. Unser Beitrag hat dabei deutlich die Schwierigkeiten – v.a. methodischer und konzeptioneller Art – solcher internationaler Vergleiche aufgezeigt, die einem umfassenderen Verständnis von PSM entgegenstehen. So erschweren erhebliche Variationen sowohl in der Terminologie als auch in der Konzeptionalisierung und Auswahl einzelner Dimensionen und Items zur Messung dieser Dimensionen die Interpretierbarkeit der Ergebnisse erheblich und damit auch – trotz einer Vielzahl einzelner Länderstudien – die vergleichende Einbettung dieser Studien. Auch angesichts der hohen Dynamik internationaler Forschung zur Thematik PSM und bereits vieler interessanter Ergebnisse scheint es noch ein weiter Schritt bis zu einer wirklichen international vergleichenden PSM-Forschung zu sein.

Appendix I: Die vier Dimensionen und 24 Items zur Messung der PSM nach Perry (1996)⁶

Items nach Perry 1996	Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung verwendete Items	
Politische Motivation (Attraction to Policy Making)		
Politics is a dirty word. (Reversed)	Das Wort "Politik" hat einen bitteren Beigeschmack	PM1
I don't care much for politicians. (Reversed)	PolitikerInnen sind mir ziemlich gleichgültig.	PM2
The give and take of public policymaking doesn't appeal to me. (Reversed)	Das Eingehen von Kompromissen und Gegengeschäften in der politischen Entscheidungsfindung sagt mir nicht zu.	PM3
Gemeinwohlinteresse und gesellschaftliche Verantwortung (Commitment to the Public Interest)		
I unselfishly contribute to my community.	Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig.	P11
An official's obligation to the public should always come before loyalty to superiors.	Öffentlich Bedienstete sollten primär gegenüber der Öffentlichkeit und nicht gegenüber ihren Vorgesetzten verantwortlich sein.	P12
Meaningful public service is very important to me.	Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben erbringt.	P13
I would prefer seeing public officials do what is best for the community, even if it harmed my interests.	Ich würde es vorziehen, dass öffentlich Bedienstete das tun, was für die Gemeinschaft das Beste ist, selbst wenn das meinen persönlichen Interessen zuwider läuft.	P14
It is hard for me to get intensely interested in what is going on in my community. (Reversed)		
Soziales Mitgefühl (Compassion)		
I am highly moved by the plight of the underprivileged.	Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr.	C1
To me, patriotism includes seeing to the welfare of others.	Für mich gehört es zu den Pflichten eines jeden Staatsbürgers/einer jeden Staatsbürgerin, sich auch um das Wohlergehen der anderen zu kümmern.	C2
I have little compassion for people in need who are unwilling to take the first step to help themselves. (Reversed)	Ich habe wenig Mitleid mit jenen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen.	C3
I seldom think about the welfare of people whom I don't know personally. (Reversed)	Ich mache mir um das Wohlergehen mir nicht persönlich bekannter Personen wenig Gedanken.	C4
Most social programs are too vital to do without.	Es gibt nur wenige Sozialprogramme, die ich voll und ganz unterstütze.	C5
It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.		
I am often reminded by daily events how dependent we are on one another.		
There are few public programs that I wholeheartedly support. (Reversed)		
Uneigennützigkeit/Altruismus (Self-Sacrifice)		
Making a difference in society means more to me than personal achievements	In der Gesellschaft etwas zu bewegen bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.	SS1
I think people should give back to society more than they get from it.	Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen.	SS2
I am one of those rare people who would risk personal loss to help someone else.	Ich bin einer der wenigen Menschen, die einen persönlichen Nachteil in Kauf nehmen würden, nur um anderen zu helfen.	SS3
Doing well financially is definitely more important to me than doing good deeds. (Reversed)		
Much of what I do is for a cause bigger than myself.		
Serving other citizens would give me a good feeling even if no one paid me for it.		
I am prepared to make enormous sacrifices for the good of society.		
I believe in putting duty before self.		

Appendix 2: Deskriptive Statistik der soziodemographischen Merkmale des Samples

Geschlecht	74,2 %	weiblich
	25,8 %	männlich
Alter	9,5 %	< 25 Jahre
	17,7 %	25–34 Jahre
	33,5 %	35–44 Jahre
	31,8 %	45–54 Jahre
	8,4 %	> 55 Jahre
Familienstand	20,4 %	alleinstehend
	7,4 %	alleinerziehend
	23,9 %	Partnerschaft ohne Kind
	48,3 %	Partnerschaft mit Kind
Dienstverhältnis	96,1 %	unbefristet
	3,9 %	befristet
Beschäftigungsdauer	16,1 %	0–5 Jahre
	12,7 %	6–10 Jahre
	17,6 %	11–15 Jahre
	14,4 %	16–20 Jahre
	13,5 %	21–25 Jahre
	25,9 %	länger als 25 Jahre
Tätigkeit im privaten Sektor	44,9 %	Ja
Ausbildung	4,5 %	Hauptschulabschluss
	22,2 %	Lehrabschluss
	14,5 %	AHS
	28,8 %	BHS
	8,0 %	Universität
	22,0 %	Sonstige
Führungskraft	18,6 %	JA
Ehrenamt	18,3 %	JA
Parteimitgliedschaft	18,9 %	JA

Anmerkungen

- 1 Die Untersuchung erfolgte im Rahmen eines durch den Jubiläumsfonds der Stadt Wien geförderten Forschungsprojektes „Public Service Motivation – Besonderheiten der Motivation im öffentlichen Sektor und darauf aufbauende Möglichkeiten der Anreizgestaltung im Public Management“. Der besondere Dank der Autoren gilt der Magistratsdirektion der Stadt Wien und insbesondere Frau Mag. *Miksch-Fuchs* (MD – Geschäftsbereich Personal und Revision).
- 2 Obwohl die Studie einen relativ großen Anteil der öffentlichen Verwaltung der Stadt Wien abdeckt, sind die Ergebnisse nicht repräsentativ für die gesamte Stadt Wien. Die Anzahl der Antworten variierte auch zwischen den einzelnen Fragen.
- 3 Je niedriger der Wert (min. 1; max. 6) umso ausgeprägter die Public Service Motivation in dieser Dimension. Ein Wert von 3,5 ist als kaum akzentuierte Public Service Motivation zu interpretieren.
- 4 Die ausgewiesenen Korrelationen lassen erste Einflüsse vermuten, für eine systematische Bestätigung sollen im Rahmen weiterer Auswertungen Regressionsmodelle getestet werden.
- 5 Extrinsische Motivation: Einkommen und Karrieremöglichkeiten; intrinsische Motivation: Arbeitsinhalte und Autonomie; altruistische Motivation: Möglichkeit, anderen zu helfen sowie der Gesellschaft nützlich zu sein (6-teilige Skalierung von 1=sehr wichtig bis 6=überhaupt nicht wichtig).
- 6 „Reversed“: Fragen wurden aus methodischen Gründen bewusst invers formuliert. Für die Interpretation müssen sie umgekehrt interpretiert werden d.h. Ablehnung entspricht hoher PSM.

Literatur

- Alonso, Pablo/Lewis, Gregory B.*, 2001: Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector, in: *American Review of Public Administration*, 31, S. 363-380.
- Benz, Matthias/Frey, Bruno. S.*, 2007: Corporate Governance: What can we learn from Public Governance?, in: *Academy of Management Review*, 32, S. 92-104.
- Bosetzky, Horst*, 1988: Erfassung von Bürokultur, Berlin: FHSVR.
- Boyne, George A.*, 2002: Public and Private Management: What's the Difference?, in: *Journal of Management Studies*, 39, S. 97-122.
- Bozeman, Barry/Rainey, Hal*, 1998: Organizational Rules and Bureaucratic Personality, in: *American Journal of Political Science*, 42, S. 163-189.
- Brewer, Gene A./Colman Selden, Sally*, 1998: Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, S. 413-439.
- Brewer, Gene A./Coleman Selden, Sally/Facer II, Rex L.*, 2000: Individual Conceptions of Public Service Motivation, in: *Public Administration Review*, 60, S. 254-264.
- Bright, Leonard*, 2005: Public Employees With High Levels of Public Service Motivation. Who Are They, Where Are They, and What do They Want?, in: *Review of Public Personnel Administration*, 25, S. 138-154.
- Bright, Leonard*, 2008: Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?, in: *The American Review of Public Administration*, 38, S. 149-166.
- Buelens, Marc/Van den Broeck, Herman*, 2007: An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations, in: *Public Administration Review*, 67, S. 65-74.
- Camilleri, Emanuel*, 2006: Towards Developing an Organisational Commitment: Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees, in: *Public Policy and Administration*, 21, S. 63-83.
- Camilleri, Emanuel*, 2007: Antecedents affecting public service motivation, in: *Personnel Review*, 26, S. 356-377.
- Cerese, Francesco Paolo/Farinella, Domenica*, 2006: Explorations in Public Service Motivation: The Case of an Italian Revenue Agency, Paper prepared for presentation at the Annual Conference of the European Group of Public Administration, Milan.
- Chanlat, Jean-François*, 2003: Le managerialisme et l'éthique du bien commun: la gestion de la motivation au travail dans les services publics, in: *Duvillier, Thibaut/Genard, Jean-Louis/Pireaux, Alexandre*: La Motivation Au Travail Dans Les Services Publics, Paris: L'Harmattan, S. 51-64.
- Chapman, Richard A./O'Toole, Barry J.*, 1995: The role of the civil service: A traditional view in a period of change, in: *Public Policy and Administration*, 10, S. 3-20.
- Crewson, Philip E.*, 1997: Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, S. 499-518.
- Deci, Edward L.*, 1975: *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press
- Deci, Edward L./Koestner, Richard/Ryan, Richard M.*, 1999: A Meta-Analytic Review of Experiments examining the Effects of extrinsic rewards on intrinsic Motivation, in: *Psychological Bulletin*, 125, S. 627-668.
- DeHart-Davis Leisha/Marlowe, Justin/Pandey, Sanjay K*, 2006: Gender Dimensions of Public Service Motivation, in: *Public Administration Review*, 66, S. 873-887.
- Dillman, David L.*, 2007: Enduring Values in the British Civil Service, in: *Administration & Society*, 39, S. 883-900.
- Downs, Anthony*, 1967: *Inside Bureaucracy*, San Francisco: Harper Row
- Du Gay, Paul*, 2000: *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*, London: Sage.
- Dunleavy, Patrick*, 1985: Bureaucrats, Budgets and the Growth of the State: Reconstructing an Instrumental Model, in: *British Journal of Political Science*, 15, S. 299-328.
- Egger-Peitler, Isabell/Hammerschmid, Gerhard/Meyer, Renate*, 2007: Motivation, identification and incentive preferences as issues for modernisation and HR strategies in local government first evidence from Austria, Paper presented at EGPA Annual Conference, Madrid.

- Ellwein, Thomas/Zoll, Ralf*, 1973: *Berufsbeamtentum, Anspruch und Wirklichkeit*, Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverlag.
- Forest, Virginie*, 2008: Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service, in: *International Review of Administrative Sciences*, 74, S. 325-339.
- Frank, Sue A./Lewis, Gregory B.*, 2004: Government Employees. Working Hard or Hardly Working?, in: *The American Review of Public Administration*, 34, S. 36-51.
- Frederickson, H. George*, 1997: *The Spirit of Public Administration*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Frey, Bruno S./Osterloh, Margit*, 2005: Yes, Managers Should Be Paid Like Bureaucrats, in: *Journal of Management Inquiry*, 14, S. 96-111.
- Frey, Bruno S./Osterloh, Margit* (Hrsg.), 2002: *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Berlin: Springer Verlag.
- Frey, Bruno, S./Jegen, Reto*, 2001: Motivation Crowding Theory, in: *Journal of Economic Surveys*, 15, S. 589-611.
- Friedland, Roger/Alford, Robert*, 1991: Bringing Society Back, in: *Symbols, Practices, and Institutional Contradictions*, in: *Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J.*: *The New institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, S. 232-263.
- Grant, Adam M.*, 2008: Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service, in: *International Public Management Journal*, 11, S. 48-66.
- Greenwood, Royston/Oliver, Christine/Sahlin, Kerstin/Suddaby, Roy* (Hrsg.), 2008: *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Hofstede, Geert*, 1980: *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Newbury Park, CA: Sage.
- Horton, Sylvia*, 2008: History and Persistence of an Idea and an Ideal, in: *Perry, James L./Hondeghem, Annie* (Hrsg.): *Motivation in Public Management: The call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, S. 17-32.
- Horton, Sylvia/Hondeghem, Annie*, 2006: Editorial: Public service motivation and commitment, in: *Public Policy and Administration*, 21, S. 1-12.
- Houston, David J.*, 2000: Public-Service Motivation: A Multivariate Test, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, S. 713-27.
- Kim, Sangmook*, 2005: Individual-level factors and organizational performance in government organizations, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, S. 245-61.
- Knobe, David/Wright-Isak, Christine*, 1982: Individual motives and organizational incentive systems, in: *Research in the Sociology of Organizations*, 1, S. 209-254.
- Luhmann, Niklas/Mayntz, Renate*, 1973: *Personal im öffentlichen Dienst: Eintritt und Karrieren, Personaluntersuchung*, Baden-Baden: Nomos.
- March, James G./Olsen, Johan P.*, 1989: *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, New York: Free Press [u.a.].
- Mann, Gregory A.*, 2006: A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector, in: *Public Personnel Management*, 35, S. 33-47.
- Mayntz, Renate*, 1997: *Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen. Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, Band 29*, Frankfurt: Campus Verlag.
- Merton, Robert K.*, 1940: Bureaucratic Structure and Personality, in: *Social Forces*, 18, 4, S. 560-568.
- Meyer, Renate/Hammerschmid, Gerhard*, 2006a: Changing institutional logics and executive identities: A managerial challenge to Public Administration in Austria, in: *American Behavioral Scientist*, 49, S. 1000-1014.
- Meyer, Renate/Hammerschmid, Gerhard*, 2006b: Public Management Reform: An Identity Project, in: *Public Policy and Administration*, 21, S. 99-115.
- Moynihhan, Donald P./Pandey, Sanjay K.*, 2007a: The role of organizations in fostering public service motivation, in: *Public Administration Review*, 67, S. 40-53.
- Moynihhan, Donald P./Pandey, Sanjay K.*, 2007b: Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, in: *Administration & Society*, 39, S. 803-832.

- Naff, Katherine C./Crum, John*, 1999: Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference?, in: *Review of Public Personnel Administration*, 19, S. 5-16.
- Niskanen, William A*, 1971: *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago: Aldine Publishing Company.
- Norris, Pippa*, 2003: Is there still a Public Service Ethos? Work, values, experience, and job satisfaction among government workers, in: *Donahue, John D./Nye, Joseph S.* (Hrsg.): *For the people: can we fix the public service?*, Washington D.C.: Brookings Institutions Press, S. 72-89.
- OECD*, 1996: *Ethics in the public service: Current issues and practice*, PUMA Occasional Papers, 14, Paris: OECD.
- OECD*, 2005: *Modernising Government: The Way Forward*, Paris: OECD.
- Pandey, Sanjay K./Stazyk, Edmund C.*, 2008: Antecedents and Correlates of Public Service Motivation, in: *Perry, James L./Hondeghem, Annie* (Hrsg.): *Motivation in Public Management: The call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, S. 101-117.
- Pandey, Sanjay K./Wright, Bradley E./Moynihan, Donald P.*, 2008: Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model, in: *International Public Management Journal*, 11, S. 89-108.
- Perry, James L.*, 1996: Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, S. 5-23.
- Perry, James L.*, 1997: Antecedents of public service motivation, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, S. 181-197.
- Perry, James/Wise, Loise R.*, 1990: The motivational bases of public service, in: *Public Administration Review*, 50, S. 367-373.
- Perry, James L./Hondeghem, Annie*, 2008a, (Hrsg.): *Motivation in public management: the call of public service*, Oxford: Oxford University Press.
- Perry, James L./Hondeghem, Annie*, 2008b: Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation, in: *International Public Management Journal*, 11, S. 3-12.
- Rainey, Hal*, 1982: Reward Preferences among Public and Private Managers, in: *American Review of Public Administration*, 16, S. 288-302.
- Rainey, Hal G./Steinbauer, Paula*, 1999: Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, S. 1-32.
- Ritz, Adrian*, 2007: The Role of Motivation, Commitment and Leadership in Strengthening Public Service Performance, paper presented at EGPA, Madrid.
- Sahlin, Kerstin/Wedlin, Linda*, 2008: Circulating ideas: Imitation, translation and editing, in: *Greenwood, Royston/Oliver, Christen/Sahlin, Kerstin/Suddaby, Roy* (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: SAGE, S. 218-242.
- Steen, Trui*, 2008: Not a Government Monopoly: The Private, Nonprofit and Voluntary Sector, in: *Perry, James L./Hondeghem, Annie* (Hrsg.): *Motivation in Public Management: The call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, S. 203-222.
- Steijn, Bram*, 2008: Person-environment fit and public service motivation, in: *International Public Management Journal*, 11, S. 13-27.
- Steijn, Bram/Leisink, Peter*, 2006: Organizational commitment among Dutch public sector employees, in: *International Review of Administrative Sciences*, 72, S. 187-202.
- Taylor, Jeannette*, 2007: The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multidimensional analysis, in: *Public Administration*, 85, S. 931-959.
- Taylor, Jeannette*, 2008: Public service motivation and work outcomes: the effects of organizational rewards and work relations, in: *International Public Management Journal*, 11, S. 67-88.
- Theimer, Ernst*, 1999: Administrative Reform is a Permanent Challenge, in: *Perspektiven*, 1, S. 3-4.
- Theuvsen, Ludwig*, 2004: Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit Organizations, in: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, S. 117-136.
- Vandenabeele, Wouter*, 2007: Toward a theory of public service motivation: an institutional approach, in: *Public Management Review*, 9, S. 545-556.

- Vandenabeele, Wouter*, 2008a: Development of a public service motivation scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument, in: *International Public Management Journal*, 11, S. 143-167.
- Vandenabeele, Wouter*, 2008b: Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice, in: *Public Administration*, 86, 4, S. 1089-1105.
- Vandenabeele, Wouter/Horton, Sylvia*, 2008: The evolution of the British Public Service Ethos: A historical institutional approach in explaining change, in: *Huberts, Leo/Jurkiewicz, Carol/Maesschalck, Jeroen* (Hrsg.): *Ethics and Integrity of Governance: perspectives across frontiers*, Cheltenham: Elgar, S. 7-24.
- Vandenabeele, Wouter/Van de Walle, Steven*, 2008: International Difference in Public Service Motivation, in: *Perry, James L./Hondeghe, Annie* (Hrsg.): *Motivation in public management: the call of public service*, Oxford: Oxford University Press, S. 223-244.
- Vandenabeele, Wouter/Scheepers, Sarah/Hondeghe, Annie*, 2006: Public Service Motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany, in: *Public Policy and Administration*, 21, S. 13-31.
- Walgenbach, Peter/Meyer, Renate*, 2008: *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*, Stuttgart: Kohlhammer.
- Welan, Manfred*, 1996: Republik der Mandarine? Ein Beitrag zur Bürokratie und Beamtenrechtsdiskussion, WPR-Diskussionspapier, Nr. 57-R-96, Vienna.
- Wright, Bradley E.*, 2003: Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation, Paper presented at the 7th National Public Management Research Conference, Georgetown Public Policy Institute, Georgetown University, Washington D.C.
- Wright, Bradley E.*, 2008: Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation, in: *Perry, James L./Hondeghe, Annie* (Hrsg.): *Motivation in Public Management: The call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, S. 80-98.
- Wright, Bradley E./Pandey, Sanjay K.*, 2005: Exploring the Nomological Map of the Public Service Motivational Concept, Paper prepared for the 8th Public Management Research Conference 2005.
- Ziller, Jacques*, 2003: The Continental System of Administrative Legality, in: *Peters, B. Guy/Pierre, James* (Hrsg.): *Handbook of Public Administration*, London: Sage, S. 260-268.

Anschriften der Autoren:

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid, Hertie School of Governance, Friedrichstraße 180, 10117 Berlin
E-Mail: hammerschmid@hertie-school.org

ao.Univ.-Prof. Dr. Renate E. Meyer, Institut für Public Management, Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, 1090 Wien
E-Mail: renate.meyer@wu-wien.ac.at

Mag. (FH) Isabell Egger-Peitler, Institut für Public Management, Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, 1090 Wien
E-Mail: isabell.egger-peitler@wu-wien.ac.at