

**U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T**

Wintersemester 2022/2023

FB Wirtschaftswissenschaften

Masterarbeit

**Der Zusammenhang zwischen der Public Service Motivation
und der Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung von
Kundenorientierung und Bürokratie**

—

Eine empirische Untersuchung in deutschen Behörden

Erstgutachter: Dr. René Schmoll
Zweitgutachter: Prof. Dr. Markus Seyfried
Datum der Abgabe: 15.12.2022
Wörter: 17.505

Verfasser: David Gipmann
Studiengruppe: MPA 45A NRW
Matrikelnummer: 35517634

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Vorbemerkung	VI
1 Einleitung.....	1
2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	3
2.1 Public Service Motivation	3
2.2 Arbeitszufriedenheit	6
2.3 Kundenorientierung	8
2.4 Bürokratie	10
3 Aktueller Forschungsstand und Hypothesengenerierung	13
3.1 Public Service Motivation und Arbeitszufriedenheit	13
3.2 Hypothesengenerierung	15
4 Empirische Untersuchung.....	22
4.1 Forschungsdesign	22
4.2 Pretest	23
4.3 Messinstrumente und Durchführung	24
4.4 Gütekriterien.....	27
4.5 Beschreibung der Stichprobe.....	29
4.6 Datenaufbereitung und -prüfung	31
4.7 Ergebnisse.....	35
5 Schlussfolgerungen.....	41
5.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	41
5.2 Limitationen.....	52
6 Fazit und Ausblick.....	54
Literaturverzeichnis	56
Eidesstattliche Erklärung & Einwilligungserklärung Nutzung von Plagiatssoftware.....	73
Anhang.....	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Thema PSM.....	13
Abbildung 2: Artikel mit verschiedenen arbeitstheoretischen Einstellungen	14
Abbildung 3: Forschungsmodell und Hypothesen	21
Abbildung 4: Rücklaufstatistik.....	29
Abbildung 5: Aufbau der Regressionsanalysen nach Prädiktorblöcken	32
Abbildung 6: Interaktionseffekt.....	40
Abbildung 7: Hypothesenprüfung anhand des theoretischen Forschungsmodells.....	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobenmerkmale.....	30
Tabelle 2: Deskriptive Ergebnisauswertung und Korrelationen.....	35
Tabelle 3: Hierarchische Regressionsanalyse 1.....	36
Tabelle 4: Hierarchische Regressionsanalyse 2.....	38
Tabelle 5: Vergleich der PSM-Ausprägungen im deutschsprachigen Forschungskontext .	43

Abkürzungsverzeichnis

b	unstandardisierter Regressionskoeffizient
M	Arithmetisches Mittel
n	Stichprobenumfang
NPM	New Public Management
PSM	Public Service Motivation
r	Korrelationskoeffizient
R ²	Determinationskoeffizient
SD	Standardabweichung
VIF	Varianz-Inflations-Faktor
α	Cronbachs Alpha
β	standardisierter Regressionskoeffizient

Vorbemerkung

Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es wird das generische Maskulinum verwendet, wobei alle Geschlechter gleichermaßen gemeint sind.

1 Einleitung

Die Public Service Motivation (PSM) gilt als eines der wenigen empirisch zugänglichen Konzepte innerhalb der Verwaltungswissenschaft (Perry/Vandenabeele 2015: 692). Demnach seien Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes u. a. dadurch motiviert, der Gesellschaft durch ihre Tätigkeit zu dienen (Asseburg/Homberg 2020: 83). Bereits im Grundlagentext zu dieser speziell in Behörden vermuteten Art der Motivation wurde von positiven Zusammenhängen zwischen der PSM und verschiedenen Kriteriumsvariablen wie der Arbeitgeberwahl und der Arbeitsleistung ausgegangen (Perry/Wise 1990: 370 f.). Durch viele in den folgenden Jahren durchgeführte Studien wurden die angenommenen positiven Effekte der PSM bestätigt (u. a. Naff/Crum 1999; Alonso/Lewis 2001; Kim 2005; Bright 2007; Bellé 2013; Miao et al. 2019). Im deutschsprachigen Raum wurde das Konzept bisher nur selten empirisch genutzt (Hüther/Veit 2016: 358). Insbesondere mangelt es an Evidenzen zum Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit. Zwar wurde diese Beziehung international bereits untersucht (u. a. Liu/Tang 2011; Wright et al. 2013; Ritz et al. 2016), jedoch ist in Deutschland eine Forschungslücke zu konstatieren.

Die Erforschung der Arbeitszufriedenheit erscheint sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht relevant, da sie häufig mit einer niedrigeren Fluktuation (von Rosenstiel et al. 2005: 296 f.; Kaufeld/Schermuly 2019: 245 ff.), weniger Absentismus (Nerdinger 2019: 471 f.; Ferreira 2020: 180 f.) und einer erhöhten Arbeitsleistung (Katebi et al. 2022: 21, 35) in Verbindung gebracht wird. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass der öffentliche Dienst, als größter Arbeitgeber Deutschlands, seit längerer Zeit von einem Fachkräftemangel betroffen ist, der sich in den nächsten Jahren durch die Folgen des demografischen Wandels und einer die Gesellschaft durchdringenden Digitalisierung verschlimmern wird, erscheint die Kenntnis über mit der Arbeitszufriedenheit in Verbindung stehende Faktoren von großer Bedeutung – schließlich sind zufriedene Mitarbeiter für eine die Daseinsvorsorge sicherstellende, adäquate Dienstleistungserbringung unabdingbar (Next:Public 2022: 4).

Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes könnten jedoch nicht nur dadurch angetrieben werden, Gutes für die Gesellschaft zu tun. Auch das Bedürfnis, dem einzelnen Behördenkunden zu helfen, könnte auf die Beschäftigten motivierend wirken. Dieser Gedanke hat zu dem aus der jüngeren verwaltungswissenschaftlichen Forschung entsprungenem Konzept der Kundenorientierung (User Orientation) geführt, das als die Möglichkeit verstanden wird, einer bestimmten Person durch die eigene Tätigkeit zu dienen (Andersen/Kjeldsen 2013: 253). Dieses Konzept ist im internationalen Forschungskontext bisher selten empirisch überprüft

worden. Aufgrund der inhaltlichen Nähe zur PSM könnte die Kundenorientierung auch in Verbindung mit der Arbeitszufriedenheit stehen und darüber hinaus einen potenziellen Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit durch eine zusätzliche Bedürfnisbefriedigung verstärken. Erste empirische Erkenntnisse liegen für den dänischen Behördenkontext vor (Andersen/Kjeldsen 2013). In Deutschland wurde das Konzept bisher keiner wissenschaftlichen Überprüfung unterzogen.

Die Dienstleistungserbringung zum Wohle der Gesellschaft sowie einzelner Behördenkunden kann jedoch durch bürokratische Regeln, Vorschriften und Verfahrensweisen behindert werden. In wissenschaftlichen Publikationen wird darauf hingewiesen, dass Beschäftigte im öffentlichen Sektor, aufgrund komplexer bürokratischer Abläufe, ein höheres Maß an Bürokratie empfinden als Personen in der Privatwirtschaft (Hansen/Kjeldsen 2018: 574; Blom 2020: 424). Dadurch könnte die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt werden. Außerhalb Deutschlands wurde dieser Zusammenhang bereits bestätigt (u. a. DeHart-Davis/Pandey 2005; Giaque et al. 2012). Gleichzeitig könnten auch die PSM und damit die in der bisherigen Forschung bestätigte positive Beziehung mit der Arbeitszufriedenheit abgeschwächt werden, da als hinderlich angesehene Strukturen einer dem Gemeinwohl förderlichen Tätigkeitsausübung im Wege stehen. In Deutschland fehlt es auch in dieser Beziehung an aktuellen empirischen Evidenzen.

Aufgrund der festgestellten Forschungslücken und aufgezeigten praktischen sowie wissenschaftlichen Relevanz wird mit dieser Arbeit das Ziel verfolgt, die PSM, Kundenorientierung und Bürokratie hinsichtlich ihrer Beziehungen zur Arbeitszufriedenheit inferenzstatistisch zu überprüfen. Die dazu benötigten Daten werden im Rahmen einer Online-Befragung (n=1.077) in verschiedenen deutschen Behörden generiert. Mittels Korrelations- und hierarchischen Regressionsanalysen werden im Einzelnen folgende Forschungsfragen untersucht:

- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Bürokratie und der Arbeitszufriedenheit?
- Welchen Einfluss übt die Kundenorientierung auf einen etwaigen Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit aus?
- Welchen Einfluss übt die Bürokratie auf einen etwaigen Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit aus?

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Zunächst werden die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen erläutert. Darauf aufbauend sowie internationale Forschungserkenntnisse und empirische Evidenzen berücksichtigend, werden die zuvor genannten Fragestellungen in wissenschaftlich überprüfbare Hypothesen transformiert. Kapitel 4 ist der methodischen Vorgehensweise sowie der Ergebnisdarstellung gewidmet. Im Anschluss erfolgt die Ergebniseinordnung und -diskussion. Ferner wird das eigene wissenschaftliche Vorgehen kritisch reflektiert. Die Arbeit endet mit einem kurzen Fazit und der Darlegung möglicher weiterer Forschungsansätze.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

In diesem Kapitel werden die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen zusammenfassend aufgearbeitet. Zunächst wird das primär in der Verwaltungswissenschaft bekannte Konzept der PSM vorgestellt, bevor eine Annäherung an die Arbeitszufriedenheit erfolgt. Im Anschluss werden die Kundenorientierung und die Bürokratie, deren Definitionen sich in dieser Arbeit an den in der internationalen Forschung populäreren Konzepten der User Orientation und des Red Tapes orientieren, erläutert.

2.1 Public Service Motivation

Das Konzept der PSM hat sich in den 1990er Jahren im US-amerikanischen Raum im Bereich der verwaltungswissenschaftlichen Forschung entwickelt (Hüther/Veit 2016: 358). Die PSM geht davon aus, dass Beschäftigte des öffentlichen Sektors eine spezielle Art der Motivation zeigen, die sich darin äußert Gutes für die Gesellschaft tun zu wollen (Keune et al. 2018: 237).

Diese Überlegung fußt auf dem Grundgedanken, dass der öffentliche Sektor, im Vergleich zur Privatwirtschaft, Besonderheiten aufweist, die der ehemalige Leiter des Rechnungshofs der Vereinigten Staaten, Elmer Staats, wie folgt beschreibt: „[Der öffentliche Dienst ist] a concept, an attitude, a sense of duty – yes even a sense of public morality.“ (Staats 1988: 601). Dreimann interpretiert dieses Zitat pointiert, wenn sie feststellt, dass eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst „kein Beruf, [sondern] vielmehr eine Berufung“ sei (Dreimann 2021: 29).

Dass der Arbeit im Staatsdienst mehr als nur eine pragmatisch-berufliche Kosten-Nutzen-Abwägung vorausgehen kann, wird auch durch die erste Definition des PSM-Konzepts, das maßgeblich durch Perry und Wise (1990) geprägt wurde, deutlich (Dreimann 2021: 29).

Demnach sei die PSM „an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations.“ (Perry/Wise 1990: 368).

Im Laufe der Jahre wurde die Definition kontinuierlich weiterentwickelt. So verstehen Rainey und Steinbauer die PSM als „general, altruistic motivation to serve the interest of a community of people, a state, a nation or humankind“ (1999: 20). Eine jüngere Begriffsbestimmung stammt von Vandenabeele, der die PSM definiert als „the beliefs, values and attitudes that go beyond self-interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate.“ (2007: 547). Perry und Hondeghem erkennen die unterschiedlichen Definitionen an und benennen zudem den gemeinsamen Kern der Überlegungen, wie folgendes Zitat belegt: „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.“ (Perry/Hondeghem 2008: 3).

Um das PSM-Konzept zu konkretisieren, nutzen Perry und Wise die von Knoke und Wright-Isak (1982) postulierten drei Motivkategorien – das rationale, das normative und das affektive Motiv, da diese Motive überproportional im öffentlichen Sektor vorzufinden seien (Perry/Wise 1990: 368; Dreimann 2021: 29).

Unter rationalen Motiven werden Handlungen verstanden, die aus persönlicher Nutzenmaximierung erfolgen. Normative Motive drücken sich aus in „in dem Wunsch, sozialen Erwartungen zu entsprechen“ (Dreimann 2021: 29), während affektive Motive Verhaltensweisen begünstigen, die individuelle emotionale Bedürfnisse in unterschiedlichen Situationen befriedigen (ebd.). Aus den drei genannten Motiven leitete Perry in einem mehrstufigen Verfahren die Dimensionen „Politische Motivation“, „Gemeinwohlinteresse“, „Soziales Mitgefühl“ und „Altruismus“ ab (ebd.: 33). Diese Dimensionen bilden den Kern der PSM und werden nachfolgend im Einzelnen erläutert.

Unter der politischen Motivation wird ein Wunsch nach aktiver Politikgestaltung verstanden, die eine Verbundenheit und ein Interesse am politischen Geschehen inkludiert (Keune et al. 2018: 228; Salmon 2016: 90). Das Individuum verspricht sich eine auf rationalen Motiven basierende Macht-, Einfluss- und Bedeutsamkeitsmaximierung (Salmon 2016: 90). Darüber hinaus kann eine politische Nähe den persönlichen Interessen dienlich sein, um eigene Zielvorstellungen, auch in Bezug auf die Gesellschaft, leichter zu verwirklichen (ebd.).

Das Gemeinwohlinteresse ist ein auf Normen aufbauendes Motiv, bei dem die „Gemeinwohlorientierung und die Verfolgung öffentlicher Interessen“ (Keune et al. 2018: 228) im Zentrum stehen. Hammerschmidt et al. weisen darauf hin, dass dieser Dimension somit zwei Aspekte inhärent sind: zum einen die Loyalität gegenüber dem Staat sowie seinen staatlichen Institutionen und zum anderen der Wunsch, der Gesellschaft dienen zu wollen (2009: 76). Die Dimension basiert damit auf einem dem Staat und der Gesellschaft gegenüber empfundenem Pflichtgefühl (Salmon 2016: 90).

Soziales Mitgefühl beschreibt „inwieweit die Verpflichtung, die Lebensumstände anderer Menschen verbessern zu wollen, als Motivator der eigenen Arbeit dient.“ (Keune et al. 2018: 228). Aus welcher Motivlage diese Dimension resultiert, wird wissenschaftlich diskutiert. Während Hammerschmidt et al. (2009: 76) normbasierte Motive unterstellen, lautet die Mehrheitsmeinung, dass die Kategorie affektiven Motiven zuzuordnen sei (u. a. Wright 2008: 81; Pedersen 2013: 360; Keune et al. 2018: 228).

Die letzte postulierte Dimension ist der Altruismus. Hierunter wird „die Bereitschaft [verstanden], sich uneigennützig und unabhängig von externen Normen und Erwartungen für Mitmenschen einzusetzen“ (Hammerschmidt et al. 2009: 76). Diesen Handlungen liegen affektive Motive zugrunde (ebd.).

Für diverse Autoren fußt die Idee der PSM daher auf einem altruistischen und prosozialem Motivsystem, das sie unter dem Begriff „Prosoziale Motivation“ subsumieren (u. a. Andersen/Kjeldsen 2013; Jensen/Andersen 2015; Keune et al. 2018). Die Idee der prosozialen Motivation stammt aus der Organisationsforschung (Perry et al. 2010: 682) und wird von Grant als „the desire to expend effort to benefit other people“ (2008: 49) definiert. Dieser Wunsch kann sich sowohl auf Einzelpersonen als auch eine ganze Gesellschaft beziehen (Andersen/Kjeldsen 2013: 253).

Zusammengefasst ist die PSM ein auf drei Motiven aufbauendes und vier Dimensionen umfassendes Konstrukt, mit dem sich eine spezifisch im öffentlichen Sektor auftretende Art der prosozialen Motivation, die das Ziel verfolgt Gutes für die Gesellschaft zu tun, theoretisch erklären und empirisch erforschen lässt.

Hinsichtlich der empirischen Auseinandersetzung steht in dieser Arbeit der Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit im Fokus. Im nächsten Kapitel wird die Arbeitszufriedenheit daher genauer betrachtet.

2.2 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit gilt als eines der in der Arbeits- und Organisationspsychologie am häufigsten untersuchten Konzepte (Nerdinger 2019: 465). Rosenstiel et al. merken hierzu an: „Nur wenige Konzepte der Organisationspsychologie haben zu derart nachhaltigen Forschungsbemühungen geführt wie das der Arbeitszufriedenheit.“ (2005: 289).

Doch nicht nur in der Disziplin der Arbeits- und Organisationspsychologie wird dem Thema Interesse zuteil. So spielt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Arbeitszufriedenheit beispielsweise auch in der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere im Bereich des Personalmanagements, eine entscheidende Rolle. Pleitner bezeichnete die Arbeitszufriedenheit bereits Anfang der 1980er Jahre als „betriebswirtschaftliches Anliegen“ (1981: 141). Es erscheint daher nicht verwunderlich, dass die Thematik heutzutage sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer branchenübergreifend beschäftigt und wissenschaftlich disziplinübergreifend erforscht wird (Graumann et al. 2016: 26).

Die intensive Auseinandersetzung mit der Arbeitszufriedenheit hat verschiedene Gründe. Holtbrügge identifiziert die Wandlung des Menschenbildes als einen maßgeblichen Faktor, der zu einer seit Jahrzehnten anhaltenden eindringlichen Erforschung führe (2018: 2).

Arbeitnehmer würden nicht mehr nur als einfache Produktionsfaktoren angesehen, sondern vielmehr als „Organisationsmitglieder, deren Bedürfnisse und Qualifikationen bei Entscheidungen im Hinblick auf die Erzielung einer möglichst hohen Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen [sein]“ (Holtbrügge 2018: 2). Weitere Gründe für einen wissenschaftlichen Diskurs nennen Kauffeld und Schermuly (2019). Die Autoren argumentieren aus einer humanistischen Sichtweise heraus, wenn sie postulieren, dass die Zufriedenheit mit der Tätigkeit die Lebensqualität verbessere (ebd.: 238). Diese Verbesserung sei vor allem relevant, da Menschen einen erheblichen Teil ihrer Lebenszeit auf der Arbeit verbringen (ebd.). Zudem nennen die Autoren pragmatische Gründe, die vor allem aus unternehmerischer Sicht plausibel erscheinen. So wird beispielsweise eine Reduzierung der Fluktuation und des Absentismus diskutiert (u. a. von Rosenstiel et al. 2005: 296 f.; Kauffeld/Schermuly 2019: 245 ff.; Nerdinger 2019: 471 f.; Ferreira 2020: 180 ff.). Mehrheitlich bestätigt sich die Hypothese, dass eine höhere Arbeitszufriedenheit zu geringeren Fehlzeiten führt (Mertel 2006: 34). Für Nerdinger ist die Arbeitszufriedenheit daher „ein Indikator gesunder Arbeitsbedingungen.“ (2019: 472). Kauffeld und Schermuly vermuten ebenfalls, dass sich die Zufriedenheit in einer verbesserten physischen und psychischen Gesundheit äußere

(2019: 245 f.). Eine gute gesundheitliche Konstitution führe wiederum zu erhöhter Arbeitszufriedenheit, weniger Ausfallzeiten sowie einer abnehmenden Fluktuation. Gleichzeitig wirken sich diese Effekte auf der Arbeitgeberseite kostenmindernd aus (ebd.).

Darüber hinaus bestätigt sich zunehmend die früher kontrovers diskutierte Annahme, dass zufriedene Mitarbeiter mehr Leistung erbringen (Ferreira 2020: 185; Katebi et al. 2022: 21, 35). Aus einer zufriedenheitsbedingten Mehrleistung können für die Beschäftigten beispielsweise steigende Löhne, sicherere Arbeitsplätze oder verbesserte Arbeitsbedingungen resultieren (ebd.; Ahmed et al. 2017: 133 f.). Darüber hinaus werden gesellschaftliche Gründe für das Forschungsinteresse postuliert. Infolge einer breiten, durch die Arbeit hervorgerufenen Arbeitszufriedenheit werde „Akzeptanz für das vorherrschende Wirtschafts- und Gesellschaftssystem [geschaffen].“ (Kauffeld/Schermuly 2019: 238). Durch die angeführten Begründungen ist der Arbeitszufriedenheitsforschung eine hohe wissenschaftliche und praktische Relevanz zu konstatieren.

Eine eindeutige Begriffsbestimmung der Arbeitszufriedenheit wird durch die Vielzahl unterschiedlicher Definitionsversuche erschwert. Hoppock versteht unter dem Begriff „any combination of psychological, physiological and environmental circumstances that cause a person truthfully to say I am satisfied with my job.“ (Hoppock 1935: 47, zitiert nach Kaur 2015: 60). Ein ähnlich allgemeines Begriffsverständnis legen Thierry und Koopman-Iwema (1984) zugrunde. Die Autoren bezeichnen die Arbeitszufriedenheit lediglich als „the degree of wellbeing experienced in the work or work situation.“ (1984: 154). Im deutschsprachigen Raum ist die Definition von Bruggemann et al. populär, die unter dem Begriff die „Zufriedenheit mit einem gegebenen (betrieblichen) Arbeitsverhältnis.“ (1975: 19) verstehen. Arbeitszufriedenheit bezeichne demnach „eine Attitüde, die das Arbeitsverhältnis, mit allen Aspekten, hinsichtlich der Beurteilungsdimensionen ‚zufrieden–unzufrieden‘ betrifft.“ (ebd.). Das Arbeitszufriedenheitsverständnis von Bruggemann et al. (1975) beruht dabei auf der Beurteilung unterschiedlicher und vielschichtiger Teilaspekte der Arbeit (Ferreira 2020: 24). Mögliche Facetten bzw. Teilaspekte der Arbeit betreffen häufig die Bezahlung, die Kollegen oder die Führungskraft (Nerdinger 2019: 470 f.). Da die Arbeitszufriedenheit sowohl allgemein als auch differenziert betrachtet und definiert werden kann, liegt dieser Arbeit folgendes Begriffsverständnis zugrunde: „Arbeitszufriedenheit [ist] die Einstellung des Beschäftigte[n] gegenüber seiner Arbeit insgesamt oder gegenüber einzelnen Facetten der Arbeit.“ (Six/Felfe 2004: 605).

Die Disparität der Definitionen basiert auf verschiedenen theoretischen Überlegungen, die von den Forschern angestellt wurden. Gleichwohl ist eine einheitliche Arbeitszufriedenheitstheorie nicht existent. Ferreira merkt diesbezüglich an, dass „kaum ein anderes Konstrukt derart theoriefrei“ (2020: 72) erforscht würde.

Auch wenn in einigen Lehrbüchern Theorien der Arbeitszufriedenheit thematisiert werden (u. a. Nerdinger 2019: 467 ff., Kauffeld/Schermuly 2019: 240 ff.), basieren diese immer auf Motivationstheorien. Etwaige Inhalts- oder Prozesstheorien erklären jedoch ausschließlich welche Motive auf welche Art und Weise befriedigt werden müssten, um zur Arbeitszufriedenheit beizutragen (Nerdinger 2019: 472, 476). Kehr et al. halten daher fest, dass die Motivation eng mit der Arbeitszufriedenheit verbunden ist und zu deren Bestimmung beitragen kann (2018: 594). Motivationstheorien eignen sich jedoch nicht zur konkreten Erfassung der Arbeitszufriedenheit. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Untersuchung das motivationstheoretische Konzept der PSM in Bezug auf den Erklärungsbeitrag der Arbeitszufriedenheit zugrunde gelegt. Ein ähnlicher in dieser Arbeit betrachteter Prädiktor ist die Kundenorientierung, die nachfolgend genauer beschrieben wird.

2.3 Kundenorientierung

Behörden unterliegen dauerhaften Modernisierungsprozessen, die insbesondere eine Verbesserung der Kundenorientierung einbeziehen (Braun 2021: 75). Die Idee, dass öffentliche Verwaltungen die Bürger auch als Kunden betrachten sollten, stammt primär aus dem Reformansatz des New Public Managements (NPM), das als „Leitvorstellung für den Um- und Neubau des öffentlichen Sektors“ (Schröter 2019: 2) verstanden werden kann (Möltgen/Lorig 2009: 231). Dabei seien die Bürger nicht mehr ausschließlich passive Leistungsempfänger, sondern auch aktiv handelnde Mitproduzenten (ebd.). Von diesem Paradigma wurden hauptsächlich Effizienzsteigerungen sowie eine positive Außenwirkung erhofft (ebd.; Englert 2020: 119).

Der Begriff der Kundenorientierung wird häufig unterschiedlich verstanden (Staudacher 2021: 14). Im Bereich der Betriebswirtschaft und des Marketings bezeichnet er „die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen, die bei der Planung und Erstellung der unternehmerischen Leistungen Berücksichtigung finden, mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“ (Bruhn 2009: 37).

In Bezug auf Behörden wird unter der Kundenorientierung „meist die Verbesserung der äußeren Rahmenbedingungen des Verwaltungskontaktes verbunden.“ (Bogumil/Kißler 2001: 31 f.). Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass dies nicht auf allen Ebenen des Staates gleichermaßen umsetzbar erscheint. So gibt es in Kommunalverwaltungen naturgemäß häufigeren Bürgerkontakt als in Landes- und Bundesbehörden.

Für die vorliegende Arbeit wird das Begriffsverständnis der Kundenorientierung spezifiziert und an das in der englischsprachigen verwaltungswissenschaftlichen Forschungsliteratur als „User Orientation“ (u. a. Andersen/Kjeldsen 2013; Jensen/Andersen 2015) bekannte Konzept angepasst. Die Kundenorientierung und die User Orientation sind sich ähnlich, aber nicht gleichbedeutend. Während die Kundenorientierung, auch im Sinne des NPM, Komponenten der Marktorientierung und der Kundenzufriedenheit beinhaltet und auf einen größeren Empfängerkreis abzielt, ist die User Orientation von einem anderen Kunden- und Bedienstetenverständnis gekennzeichnet (Oplatka/Hemsley-Brown 2007: 293 f.; Jann 2018: 4). Diese alternative Betrachtungsweise geht auf eine Untersuchung von Brewer et al. (2000) zurück. Die Autoren postulieren, dass Modernisierungsreformen des öffentlichen Sektors, wie das NPM, Ziele wie Effizienz und Produktivität in den Mittelpunkt stellten (ebd.: 262). Solche Reformen würden die Rolle der öffentlichen Bediensteten auf die von Lieferanten und die der Bürger bzw. Kunden auf die von Konsumenten reduzieren (ebd.). Mitarbeiter des öffentlichen Sektors, so zeigte die Untersuchung, wollen jedoch keine Vertreter für die Kundenbindung und -akquise sein, sondern einzelnen Menschen durch ihre Tätigkeit helfen (ebd.). Die User Orientation betont im Gegensatz zur eher betriebswirtschaftlich anmutenden und weitergefassten Kundenorientierung daher den einzelnen Behördenkunden, dem eine Person aufgrund einer prosozialen Motivlage helfen möchte, und orientiert sich damit genauer am Empfänger einer öffentlichen Leistung (Palma et al. 2020: 2). Der Begriff der User Orientation wird in der Literatur als die „motivation to serve the specific user of the service“ (Andersen/Kjeldsen 2013: 272) definiert.

Durch die Definition und die Erkenntnisse von Brewer et al. (2000) lässt sich eine gewisse Nähe zur PSM erkennen, da beide Konzepte prosoziale Motive unterstellen. Die prosoziale Motivation kann sich jedoch sowohl auf eine kollektive Einheit (Gesellschaft) als auch auf Einzelpersonen (individueller Behördenkunde) beziehen (Andersen/Kjeldsen 2013: 253).

Die Kundenorientierung und die PSM gelten in der einschlägigen Forschungsliteratur daher als distinkt. Der Unterschied zwischen der PSM und der Kundenorientierung liegt darin, dass es bei der PSM vornehmlich gilt, durch die Tätigkeit im Staatsdienst Gutes für die Gesellschaft bzw. Allgemeinheit zu tun, wohingegen die Kundenorientierung darauf abzielt, der Einzelperson durch eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor zu helfen (Jensen/Andersen 2015: 753). Die Unterscheidung erscheint insbesondere im Forschungskontext sinnvoll. So soll die Kundenorientierung in Behörden dazu beitragen, die Mitarbeitermotivation zu verbessern (Wolters 1994: 88). Grant betont zudem die Relevanz der Interaktion mit den Dienstleistungsempfängern, die dazu führe, dass Mitarbeiter ihre Arbeit als bedeutsam erleben und als sinnvoll ansehen (2007: 396 f.). Die Nutzerorientierung kann daher ebenso wirksam und entscheidend für die Arbeitszufriedenheit sein wie die PSM (Andersen/Kjeldsen 2013: 257). Eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor ist jedoch häufig von strengen Gesetzesvorgaben und komplizierten Verfahrensweisen gekennzeichnet, die eine adäquate Dienstleistungserbringung sowohl für die Gesellschaft als auch für einzelne Behördenkunden erschweren können. Aus diesem Grund ist das nächste Kapitel dem Thema der Bürokratie gewidmet.

2.4 Bürokratie

Der Bürokratiebegriff geht auf den im 18. Jahrhundert wirkenden französischen Ökonomen Vincent de Gournay zurück, der damit die Ineffizienz des Beamtentums im Zeitalter des im Königreich Frankreich absolutistisch herrschenden Hauses Bourbon beschrieb (Derlien et al. 2011: 16). Für de Gournay war der Bürokratiebegriff negativ behaftet. Er verstand darunter eine „Herrschaft des Büros“ (Bogumil/Jann 2020: 172). Damit reihte er die Bürokratie als weitere Herrschaftsform neben der Aristokratie, Monarchie und Demokratie ein, „in der Regieren und Verwalten zum Selbstzweck geworden sei“ (ebd.). Die Herrschaftsausübung erfolge dabei hauptsächlich durch die gesellschaftliche Minderheit der Beamten, die als rechtlich und sozial privilegierte Gruppe gelte (Brunner et al. 2004: 107). Bürokratie galt daher gemeinhin als Beamtenherrschaft (Derlien et al. 2011: 16). Der bis dahin eher als Diffamierung anmutende und undifferenziert verwendete Begriff wurde erst im 19. Jahrhundert insbesondere durch Max Weber einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung unterzogen und dadurch „neutralisiert und objektiviert“ (Bogumil/Jann 2020: 173; Derlien et al. 2011: 16). So definierte Weber Merkmale eines Idealtypus einer bürokratischen Organisation mit dem Fokus auf der öffentlichen Verwaltung, die auch Regeln für die Bediensteten vorsah (Derlien et al. 2011: 19).

Für Weber stellt die Bürokratie „die formal rationalste Form der Herrschaftsausübung“ (Weber 1985: 128) dar. Bogumil und Jann geben in Bezug auf Webers Bürokratieauffassung zu bedenken, dass diese nicht als empirisches Modell oder normatives Ideal fehlinterpretiert werden dürfe (2020: 174 f.). Jann postuliert in diesem Zusammenhang, der Idealtypus einer bürokratischen Behörde sei „nirgends in der Wirklichkeit empirisch vorfindbar“ (2011: 86). Gleichwohl attestieren sie Webers Bürokratieverständnis eine unbedingte Aktualität. So seien die von ihm formulierten Regeln in der deutschen Behördenlandschaft weiterhin in starkem Maße ausgeprägt und im Verwaltungsalltag kaum wegzudenken (Bogumil/Jann 2020: 174). Allgemein betrachtet gilt Bürokratie auch heute noch als eine auf den Merkmalen des Idealtypus beruhende „Organisationsform der Verwaltung zur Ausübung legaler Herrschaft.“ (Jantz/Veit 2018: 2).

Insbesondere in modernen Demokratien spielt die Bürokratie eine entscheidende Rolle. Sie trägt nicht nur zu institutioneller Stabilität auf allen Regierungsebenen bei, sondern fördert ebenfalls das Vertrauen in die Demokratie (Rölle 2019: 79). Bürokratie sei als demokratische Infrastruktur zum gesellschaftlichen Zusammenhalt zu begreifen (Kersten et al. 2019: 27). Dabei würden die „Regelgebundenheit, Berechenbarkeit, demokratische Legitimation und Kontrolle, Gleichbehandlung der Bürger und Gemeinwohlorientierung“ (Edeling 2015: 145) als Tugenden eines bürokratischen Verwaltungsapparates akzentuiert.

Der Bürokratiebegriff erscheint unter diesen Aspekten nicht per se negativ konnotiert zu sein. Jenseits eines solchen Nutzens wird Bürokratie jedoch überwiegend kritisch betrachtet.

Grimmer bemängelt beispielsweise, die Behörden seien zu „umständlich, ineffizient, bürgerunfreundlich und teuer“ (2004: 51). Eine negative Meinung wird durch aktuelle Umfragen bestätigt. So ergab eine Studie der dbb beamtenbund und tarifunion, dass die Befragten größtenteils der Auffassung waren, die Bürokratie in deutschen Behörden sei zu hoch (2019: 8). Diese Meinung teilen auch die befragten Angestellten und Beamten des öffentlichen Dienstes (ebd.). Deutschland gilt im internationalen Vergleich darüber hinaus als „besonders stark bürokratisierter Staat“ (Jann et al. 2007: 7). Aus einer solchen Feststellung lässt sich eine latente Staatskritik herauslesen, die der Bürokratiekritik oftmals innewohnt. Bogumil und Jann formulieren zugespitzt, dass „oft der Sack Bürokratie geschlagen, und eigentlich der Esel [...] sozialer Rechtsstaat gemeint [ist]“ (2020: 190).

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich jedoch nicht auf die Bürokratiekritik im Sinne einer Staatskritik, sondern auf die in Behörden ablaufenden und von den Mitarbeitern als negativ

empfundene bürokratische Regeln sowie Verwaltungshandlungen und -entscheidungen. Diese Sichtweise spiegelt der im englischsprachigen Raum bekannte Begriff „Red Tape“ prägnanter wider, da dem deutschen Bürokratiebegriff, wie aufgezeigt, auch positive Eigenschaften zuzuschreiben sind. Daher wird unter „Bürokratie“ fortfolgend das in der internationalen Forschungsliteratur genutzte Konzept des Red Tapes verstanden. Die Bezeichnung stammt aus der Regentschaftszeit Heinrichs des Achten von England (Henry Tudor), dessen Verwaltung mit rotem Band zusammengebundene Regierungserlasse verabschiedete. Die Adressaten der Erlasse nutzten den Terminus „Red Tape“ danach für komplexe und schwerfällige Regierungsvorschriften (Bozeman/Feeney 2011: 20).

Mehrheitlich wird „Red Tape“ in Behörden als pathologisch angesehen (u. a. Rainey et al. 1995; Bozeman/Feeney 2011; Tummers et al. 2015; Borry 2016; Blom 2020). Die Vorstellung, dass „Red Tape“ nützlich sein könnte wird im heutigen Forschungskontext entschieden abgelehnt. Diese Auffassung geht maßgeblich auf die Arbeit von Bozeman zurück, der feststellte, dass „in common usage, red tape has a strongly negative tenor and most laymen would, in all likelihood, be unable to make much sense of the notion of beneficial red tape.“ (1993: 275). Er definiert Red Tape daher als „rules, regulations, and procedures that remain in force and entail a compliance burden for the organization but have no efficacy for the rules’ functional object.“ (Bozeman 1993: 283). Darauf aufbauend bezeichnet die Bürokratie in dieser Arbeit Regeln, Vorschriften und Verfahrensweisen, die eine Belastung für die Mitarbeiter und die Organisation darstellen und angewendet werden müssen, obwohl sie nicht zweckdienlich erscheinen.

3 Aktueller Forschungsstand und Hypothesengenerierung

In diesem Kapitel wird der Forschungsstand zu den Themen der PSM sowie der Arbeitszufriedenheit zunächst separat aufgearbeitet und komprimiert dargestellt. Im Anschluss werden die zuvor erläuterten Konzepte zur Beantwortung der in der Einleitung präsentierten Forschungsfragen sowohl anhand theoretischer Überlegungen als auch durch einschlägige wissenschaftliche Publikationen in empirisch überprüfbare Hypothesen überführt.

3.1 Public Service Motivation und Arbeitszufriedenheit

Das Konzept der PSM erfreut sich insbesondere in der verwaltungswissenschaftlichen Forschung seit einigen Jahren großer Beliebtheit (vgl. Abbildung 1).

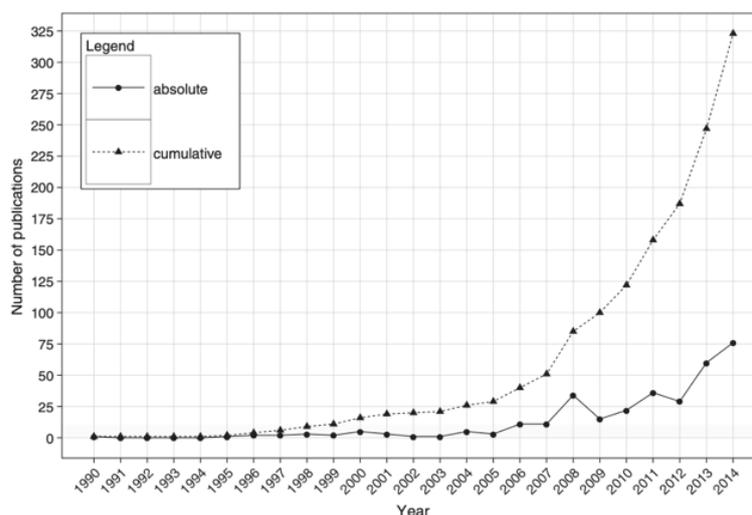


Abbildung 1: Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Thema PSM nach Jahr (Ritz et al. 2016: 416).

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, zeigt sich insbesondere ab dem Jahr 2006 ein starker Anstieg wissenschaftlicher Publikationen (Ritz et al. 2016: 416). Ritz et al. stellen in ihrem Literaturüberblick daher fest, dass die Auseinandersetzung mit der PSM in den letzten 25 Jahren stark gestiegen sei und sich dabei international, multidisziplinär und multisektoral entwickelt habe (2016: 414). Dabei würde sich die Mehrheit der Forschungsarbeiten auf korrelative Studien im US-amerikanischen Raum konzentrieren (ebd.: 419). Eine entsprechende Auseinandersetzung findet in Deutschland, insbesondere in empirischer Hinsicht, äußerst selten statt. Als erste im deutschsprachigen Raum durchgeführte quantitative Untersuchung gilt die Studie von Hammerschmid et al. (2009). Sie lieferte im Rahmen einer Online-Befragung die ersten aussagekräftigen Messergebnisse in Bezug auf die Ausprägungen der PSM in Österreich. Die Stichprobe bestand aus Mitarbeitern der Stadt Wien ($n = 3.057\text{--}3.120$) (ebd.: 77). Gemessen auf einer sechsstufigen Likert-Skala stellten die Autoren einen PSM-Wert von 3,28 ($SD = 0,61$) fest (ebd.: 79). Die Autoren wiesen bereits damals kritisch

darauf hin, dass die PSM ein fruchtbares Forschungsobjekt darstelle und es daher umso bedauerlicher erscheine, dass in Deutschland keine Daten vorlägen (ebd.: 85). Dieser Kritik begegneten Schaa et al. im Jahr 2014, indem sie die PSM von Studierenden an vier verschiedenen Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes erhoben (2014: 138). Sie ermittelten durch eine Online-Befragung einen ebenfalls auf einer sechsstufigen Likert-Skala gemessenen PSM-Mittelwert von 2,87 (SD = 0,48, n = 444) (ebd.: 142). Breitsohl und Ruhle (2016) untersuchten die PSM lediglich in einer Dimension. In ihrer Untersuchung griffen sie auf Sekundärdaten des sozio-ökonomischen Panels (n = 672) zurück und wiesen drei selbstaufopferungsvoll anmutende Fragen der entsprechenden PSM-Dimension zu (ebd.: 470 f.). Der PSM-Mittelwert lag bei 2,81 (SD= 0,68). Die Autoren postulierten zudem einen positiven Zusammenhang mit der arbeitsplatzbezogenen Sektorenwahl ($p < .001$) (ebd.: 477 f.), der aufgrund der methodischen Vorgehensweise bezüglich der Einordnung mit anderen Forschungsarbeiten kritisch betrachtet werden sollte. Eine weitere Studie zur PSM in Deutschland stammt von Keune et al. (2018). Die Autoren erhoben die PSM bei Studierenden der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (n = 442) (ebd.: 230). Sie ermittelten einen PSM-Wert von 2,90 (SD = 0,48) (ebd.: 230 f.).

Jenseits solcher vielfach primär deskriptiv und explorativ aufgebauten Untersuchungen stehen im internationalen PSM-Forschungskontext vor allem die mit dem Konzept in Beziehung stehenden Variablen im Fokus (Ritz et al. 2016: 419; Dreimann 2021: 38).

Eine solche Variable ist die Arbeitszufriedenheit, die bereits seit deutlich längerer Zeit ein noch größeres internationales Forschungsinteresse als die PSM genießt. Dies wird besonders durch folgende Abbildung (Abbildung 2) deutlich.

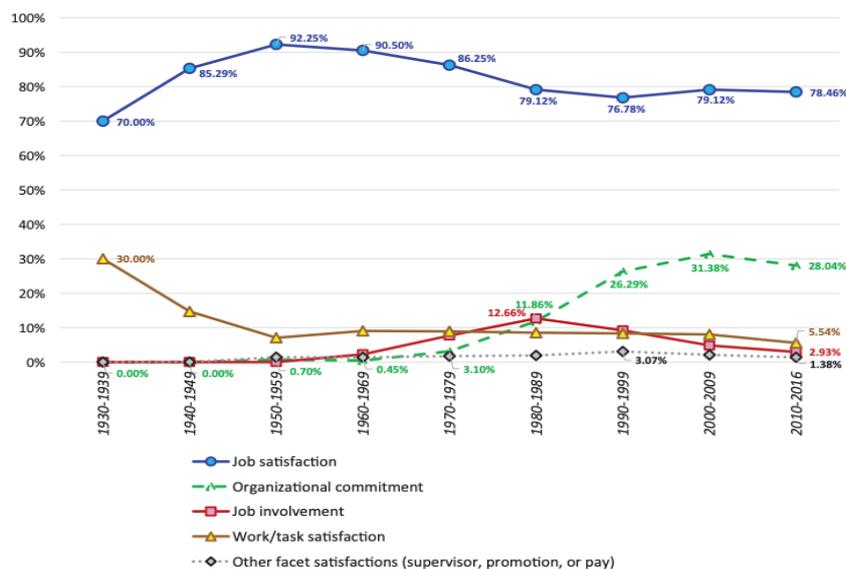


Abbildung 2: Artikel mit verschiedenen arbeits-theoretischen Einstellungen im Titel oder Abstract in der PsychINFO-Datenbank innerhalb der letzten 90 Jahre in Prozent (Judge et al. 2017: 358).

Die Grafik zeigt, dass die Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu anderen arbeitstheoretischen Konstrukten wie der Arbeitsmoral oder dem Arbeitsengagement, über Dekaden hinweg öfter in wissenschaftlichen Artikeln thematisiert wurde (Judge et al. 2017: 357 f.).

Hinsichtlich der allgemeinen Arbeitszufriedenheit in Deutschland ist ein tendenziell positives Bild zu zeichnen, wie eine aktuelle Studie zur Verlaufsform der Arbeitszufriedenheit von 1984 bis 2018 belegt (Martin 2021). Die Zufriedenheit ist nach der Auswertung von Daten des sozio-ökonomischen Panels zwar seit Mitte der 1980er Jahre gesunken, bleibt aber seit Mitte der 2000er Jahre stabil mit einer Tendenz nach oben (ebd.: 7). Gemessen auf einer zehnstufigen Likert Skala liegt die Arbeitszufriedenheit im gesamten Auswertungszeitraum bei 70 % der Befragten in einem Bereich von 7 bis 10, der als Zufriedenheitsregion bezeichnet wird (ebd.: 8). Zu einem noch positiveren Ergebnis gelangte die jüngste EY-Jobstudie (Ernst & Young 2021). Hier zeigte sich, dass 49 % der Befragten mit ihrer Arbeit „zufrieden“ waren, was der höchstmöglichen Ausprägung entspricht. Weitere 41 % waren „eher zufrieden“ (ebd.: 4). Im öffentlichen Sektor waren die Zufriedenheitswerte zudem stärker ausgeprägt als in der Privatwirtschaft (ebd.: 5). Eine ausschließlich im öffentlichen Sektor durchgeführte Umfrage bestätigt eine hohe Arbeitszufriedenheit (Next:Public 2022). Ungefähr drei Viertel der Befragten sind zufrieden bzw. sehr zufrieden mit ihrer Arbeit (ebd.: 8).

3.2 Hypothesengenerierung

Insgesamt wurde die Arbeitszufriedenheit im internationalen Forschungskontext am häufigsten als abhängige Variable im Zusammenhang mit der PSM untersucht (Ritz et al. 2016: 420). Die Forschungslage kann daher, zumindest außerhalb Deutschlands, als sehr gut bezeichnet werden (Ritz et al. 2016: 420). Eine Verbindung zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit wird jedoch nicht immer nachgewiesen (u. a. Bright 2008: 149). Dennoch bestätigt der weitaus größere Teil der wissenschaftlichen Forschung eine signifikante positive Korrelation der beiden Variablen (u. a. Kim 2006; Park/Rainey 2008; Liu/Tang 2011; Wright et al. 2013; Min et al. 2021).

Kim führte eine entsprechende Untersuchung bei südkoreanischen Staatsbediensteten durch und ermittelte einen moderaten¹ Zusammenhang ($r = .38$, $p < .01$, $n = 1.584$) (2006: 732). Park und Rainey führten eine Studie zum Thema „Führung und PSM“ durch, in der sie auch

¹ Die Interpretation erfolgt in Anlehnung an Cohen (1988), der Korrelationen zwischen $r=.10 - r=.30$ als klein/gering, Korrelationen zwischen $r=.30 - r=.50$ als mittel/moderat und Korrelationen größer $r=.50$ als groß/stark einordnet (Cohen 1988: 79 ff.).

die Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit ermittelten (2008). Sie errechneten eine höhere Korrelation ($r = .49$, $p < .01$, $n = 6.900$), die ebenfalls als moderat zu interpretieren ist (2008: 124). Die Autoren werteten dazu Sekundärdaten einer Befragung von Bundesbediensteten der Vereinigten Staaten aus und konnten somit keine gängigen Messinstrumente in Bezug auf die PSM verwenden, sondern schrieben den dem PSM-Konstrukt zugrundeliegenden Motiven bestimmte Fragen zu (ebd.: 109, 119 f.). Im chinesischen Verwaltungskontext wiesen Liu und Tang einen mittleren Zusammenhang nach ($r = .37$, $p < .01$, $n = 172$) (2011: 721). Wright et al. bestätigten in den USA anhand mehrerer Befragungsdaten verschiedener Jahre kleine und mittlere Beziehungen (Datenset 2005: $r = .20$, $p < .05$, $n = 206$; Datenset 2006: $r = .27$, $p < .05$, $n = 173$; Datenset 2009: $r = .40$, $p < .05$, $n = 255$; Datenset 2010: $r = .33$, $p < .05$, $n = 449$) (2013: 8 f., 15 f.).

Hohe Korrelationen zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit wiesen Shim und Faerman (2017), Liu und Perry (2016), Qi und Wang (2016) sowie Yudiatmaja (2019) nach. Yudiatmaja ermittelte bei Mitarbeitern des öffentlichen Sektors in Indonesien eine Korrelation von $r = .65$ ($p < .001$, $n = 160$) (2019: 162, 167). Eine ähnlich starke Beziehung stellten Qi und Wang bei einer Befragung in China fest ($r = .64$, $p < .001$, $n = 711$) (2016: 746, 752, 756). Liu und Perry bestätigten diesen starken Zusammenhang in China über zwei Messzeitpunkte, deren Erhebung sechs Monate auseinanderlag ($r = .67$, $p < .01$, $n = 241$ bzw. $r = .62$, $p < .01$, $n = 241$) (2016: 4, 15). Ähnlich starke Korrelationen bestätigten sich auch im koreanischen Kontext ($r = .65$, $p < .01$, $n = 452$) (Shim/Faerman 2017: 545). Derart hohe Zusammenhänge konnten für den europäischen Raum bisher selten nachgewiesen werden. Dies könnte aber auch in einer deutlich geringeren Anzahl durchgeführter Studien begründet sein. Vandenabeele untersuchte die Beziehung bei belgischen Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes ($n = 3.096$) (2009). Er erhob keinen PSM-Mittelwert, sondern wertete jede Dimension des Konstrukts einzeln aus. Die Zusammenhänge mit jeder Dimension waren zwar alle signifikant ($p < .05$), aber als schwach zu klassifizieren (Politische Motivation: $r = .10$, Gemeinwohlinteresse: $r = .18$, Soziales Mitgefühl: $r = .11$, Altruismus: $r = .20$) (ebd.: 21). In Dänemark war ebenfalls nur eine schwache Korrelation nachweisbar ($r = .15$, $p < .001$, $n = 2.811$) (Andersen/Kjeldsen 2013: 258, 262). Hollósy-Vadász zeigte für den ungarischen Kontext, dass die Dimensionen „Soziales Mitgefühl“ ($r = .44$, $p < .01$, $n = 40$) und „Altruismus“ ($r = .49$, $p < .01$, $n = 40$) moderat mit der Arbeitszufriedenheit korrelieren, während die Dimension „Gemeinwohlinteresse“ ($r = .62$, $p < .01$, $n = 40$) dies in hohem Maße tut (2018: 28).

In den Niederlanden wiesen Steijn und van der Voet einen hochsignifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und prosozialen Motivation nach, der als gering einzustufen ist ($r = .28$, $p < .001$, $n = 311$) (2017: 70, 72). In Deutschland ist der Zusammenhang bisher lediglich von Kaiser (2014) bei Bediensteten einer mittelgroßen Stadt ($n = 498$) untersucht worden. Der Autor nutze dazu jedoch nicht die von Perry (1996) definierten Dimensionen, sondern orientierte sich an intrinsischen und extrinsischen Motivatoren, von denen die intrinsischen Aspekte stärker mit der Arbeitszufriedenheit korrelierten (Kaiser 2014: 12). Der Autor schloss daraus, dass der PSM primär intrinsische Motive zugrunde liegen, die Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nehmen könnten (ebd.: 14). Ein genauer Bezug zum PSM-Konzept kann daher nicht hergestellt werden.

Insgesamt deuten die dargelegten Forschungsergebnisse auf einen positiven Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit hin. Gleichwohl wurde eine entsprechende Untersuchung in Deutschland, mit dem allen Dimensionen umfassenden PSM-Konzept, bisher nicht durchgeführt. Es ist daher eine Forschungslücke zu konstatieren. Neben den empirischen Evidenzen ist theoretisch anzunehmen, dass Arbeitsplätze, die die Bedürfnisse eines Arbeitnehmers befriedigen, als zufriedenstellend gelten können, während Arbeitsplätze, die dies nicht tun, als nicht zufriedenstellend einzuordnen wären. Beschäftigte mit einer hohen PSM sind durch die Möglichkeit, Gutes für die Gesellschaft zu tun, motiviert. Eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst könnte dazu beitragen, dass die Mitarbeiter ihre der PSM zugrunde liegenden prosozialen Motive befriedigen können. Die Bedürfnisbefriedigung kann wiederum auf positive Weise mit der Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Daher wird vermutet, dass die PSM mit der Arbeitszufriedenheit auch in deutschen Behörden in einer positiven Beziehung steht. Die erste Hypothese lautet somit:

H1: Die Public Service Motivation steht in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

Aus einer ähnlichen Überlegung heraus ist zu vermuten, dass die Kundenorientierung in einer positiven Beziehung zur Arbeitszufriedenheit stehen könnte. An dieser Stelle sei daran zu erinnern, dass nicht jeder Bürgerkontakt positiv beurteilt wird oder mit Dank verbunden ist. Dennoch wies Grant nach, dass Mitarbeiter sich ihres Einflusses auf das Leben anderer stärker bewusstwerden, wenn Arbeitsplätze die Möglichkeit des Kundenkontaktes, der nicht zwangsläufig physisch sein muss, eröffnen (2007: 405). Dies könne den Einsatz für das Wohlergehen des Kunden verstärken. Darüber hinaus würde die Tätigkeit als bedeutsamer und sinnvoller eingestuft (ebd.: 407 f.). Christensen und Wright wiesen überdies nach, dass

die Kundenorientierung dazu beitrage, eher eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor aufzunehmen, da dort die Möglichkeit bestehe, einzelnen Menschen zu helfen (2011: 735 f, 738). Während der Zusammenhang außerhalb des öffentlichen Dienstes bereits häufig erforscht wurde (u. a. Farrell/Oczkowski 2009; Lee et al. 2016; Park et al. 2020), liegen in Bezug auf den öffentlichen Dienst nur wenige Untersuchungen vor. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass die Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit befassen, nicht das gleiche Begriffsverständnis zugrunde legen, wie es in der vorliegenden Arbeit getan wird. Die hier als User Orientation verstandene Kundenorientierung wurde bisher u. a. im Zusammenhang mit einer besseren Notengebung für Studierende (Andersen et al. 2013) sowie einer erhöhten Arbeitsleistung (Palma et al. 2020) untersucht. Im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit wurde das Konzept in einer Studie im dänischen Kontext angewendet (Andersen/Kjeldsen 2013). Die Autoren wiesen einen schwachen Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit nach ($r = .16$, $p < .001$, $n = 914$) (ebd.: 262).

Andersen und Kjeldsen weisen darauf hin, dass das Konzept der User Orientation in zukünftigen Forschungsarbeiten auch in anderen gesellschaftlichen Kontexten berücksichtigt werden sollte (ebd.: 266 f.). Homberg et al. teilen diese Meinung im Rahmen ihrer Metaanalyse zum Zusammenhang der PSM und der Arbeitszufriedenheit, indem sie feststellen, dass die Kundenorientierung insbesondere im Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter bisher in wenigen Forschungsarbeiten berücksichtigt wurde (2015: 718). Sie empfehlen daher das Konzept im Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit häufiger empirisch einzubeziehen und zu überprüfen (ebd.).

Dieser Empfehlung sowie der empirischen Evidenz aus Dänemark folgend, eine Forschungslücke in Deutschland erkennend sowie von einer PSM-ähnlichen prosozialen Motivlage des Kundenorientierungskonzepts ausgehend, wird vermutet, dass öffentliche Institutionen ihren Mitarbeitern auch die Möglichkeit geben, einzelnen Behördenkunden durch ihre Tätigkeit zu helfen, und dadurch zu einer Bedürfnisbefriedigung beitragen. Diese Befriedigung kann wiederum zu Arbeitszufriedenheit führen. Es wird daher vermutet, dass die Kundenorientierung in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit steht. Daraus resultierend wird folgende Hypothese hergeleitet:

H2: Die Kundenorientierung steht in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

Tätigkeiten in Behörden zeichnen sich durch eine hohe Bürokratie aus (Pfaff et al. 2021: 4). Mitarbeiter sind häufig an strenge Gesetzesvorgaben und komplizierte Verfahrensweisen gebunden. Der aktuelle Bericht des Nationalen Normenkontrollrats zeigt, dass der durch Bundesgesetze entstandene Erfüllungsaufwand² in Deutschland von 2011 bis 2021, trotz Bürokratieabbaugesetze, um 10,7 Milliarden Euro gestiegen ist (Nationaler Normenkontrollrat 2021: 11). Die Verwaltung ist seit dem Berichtsjahr 2020–2021 Hauptbetroffener und löst damit erstmals die Wirtschaft ab (ebd.: 6). Darüber hinaus gilt der öffentliche Dienst in Deutschland international als unterdurchschnittlich effektiv (InCiSE: 2019: 42). Auch die Behördenmitarbeiter sind der Auffassung, dass der Staat angesichts gestiegener Aufgaben bei gleichzeitigem Fachkräftemangel nicht mehr in der Lage sei, seine Aufgaben zu erfüllen, und zudem an Leistungsfähigkeit eingebüßt habe (dbb 2019: 4, 23 pwc 2022: 5). Der Staat sei insbesondere außerstande, die Bürokratie zu vermindern (dbb 2019: 6). Insgesamt wird die Bürokratie auch von den Mitarbeitenden des öffentlichen Sektors allgemein kritischer als in den vergangenen Jahren beurteilt (ebd.: 23).

Hattke et al. wiesen in Deutschland nach, dass ein hohes Maß an Bürokratie hochsignifikant mit negativen Emotionen, wie Verwirrung, Frustration und Wut einhergeht (2019: 53, 58 f.). Derartige Gefühle können wiederum zu allgemeiner Unzufriedenheit führen (Kuppens et al. 2008: 66, 72 f.). Diese Unzufriedenheit wurde auch speziell in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit nachgewiesen, die in einem negativen Zusammenhang mit unangenehmen Emotionen steht (Reisel et al. 2010: 84). Überdies ist belegt, dass sich negative Gefühle, im Vergleich zu neutralen oder positiven Emotionen, eher im Langzeitgedächtnis manifestieren und sich somit stärker auf zukünftige Beurteilungs- und Verhaltensweisen auswirken (Kahneman/Tversky 1979; Kensinger/Corkin 2003). Darüber hinaus können bürokratische und verfahrenstechnische Zwänge als Prädiktor für negative und unerwünschte Einstellungen der Mitarbeiter angesehen werden. So wiesen Jiang et al. eine steigende Kündigungsabsicht sowie ein geringeres Arbeitsengagement nach (2022: 9).

Die Bürokratie kann daher insbesondere Bedienstete mit einer hohen PSM daran hindern Gutes für die Gesellschaft tun zu können. Quratulain und Khan wiesen nach, dass eine hohe Bürokratie positiv mit der Arbeitsunzufriedenheit verbunden ist (2015: 321). Der negative Zusammenhang zwischen der Bürokratie und der Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Dienst wurde bereits in verschiedenen Studien untersucht (u. a. DeHart-Davis/Pandey 2005;

² Unter dem Erfüllungsaufwand werden die zeitlichen und finanziellen Belastungen für Bürger, Wirtschaft und Behörden durch die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben verstanden (Statistisches Bundesamt 2017: 47).

Giauque et al. 2012; Yousaf et al. 2014; Steijn/van der Voet 2017). DeHart-Davis und Pandey wiesen in den USA durch die Auswertung von Sekundärdaten einen negativen Zusammenhang nach ($\beta = -.10$, $R^2 = .08$, $p < .01$, $n = 269$) (2005: 144). Die von Giauque et al. in der Schweiz durchgeführte Studie untersuchte die Verbindung zwischen der Bürokratie und der Unzufriedenheit und lässt auf einen stärkeren Effekt schließen ($\beta = .287$, $R^2 = .214$, $p < .05$, $n = 3.754$) (2012: 181, 186). Einen ähnlichen Zusammenhang wiesen Yousaf et al. (2014) in Pakistan nach. Auch sie erhoben nicht die Zufriedenheit, sondern die Unzufriedenheit mit der Arbeit ($\beta = .272$, $R^2 = .362$, $p < .05$, $n = 292$) (2014: 932, 935). Steijn und van der Voet wiesen in den Niederlanden einen schwachen Zusammenhang zwischen der Bürokratie und der Arbeitszufriedenheit nach ($b = -.191$, $r = -.27$, $p < .001$, $n = 244$) (2017: 70, 72).

In Deutschland ist eine ähnliche Studie bisher lediglich von Hattke et al. (2017) durchgeführt worden. Die Autoren untersuchten den Zusammenhang bei der Bundeswehr, bezogen sich aber im Speziellen auf die bürokratischen Hürden in Verbindung mit dem Führungsverhalten und den Karrieremöglichkeiten ihrer Mitarbeiter. Sie nannten diese spezielle Art der Bürokratie „Career Red Tape“ (ebd.: 565). Ein Zusammenhang zwischen dieser Form der Bürokratie und der Arbeitszufriedenheit konnte nicht ermittelt werden ($r = -.05$, $p > .05$, $n = 1.331$) (ebd.: 572).

In Deutschland wird hinsichtlich der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Bürokratie und der Arbeitszufriedenheit daher erneut eine Forschungslücke konstatiert. Ferner ist aus theoretischen Überlegungen heraus zu vermuten, dass Regeln, Verfahren oder Vorschriften, die den Ermessungsspielraum einschränken und dabei sinnlos und beschwerlich erscheinen, der Zufriedenheit mit der Arbeit abträglich sind. Aus den vorgenannten Gründen wird daher folgende Hypothese hergeleitet:

H3: Die wahrgenommene Bürokratie steht in einem negativen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

Wie Steijn nachwies, wirkt sich die PSM besonders dann positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, wenn den Mitarbeitern Gelegenheit dazu gegeben wird ihre der PSM zugrundeliegenden Motive zu befriedigen (2008: 14). Liu et al. zeigten zudem, dass die zusätzliche Bedürfnisbefriedigung neben der PSM zu einer verstärkten Arbeitszufriedenheit führt (2015: 888 f.). Die Kundenorientierung trägt dazu bei, eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor aufzunehmen, da hier auch einzelnen Bürgern geholfen werden kann (Christensen/Wright 2011: 735 f., 738), und lässt zu, dass die Arbeit dadurch als bedeutender und erfüllender angesehen wird

(Wright 2007: 405). Angesichts dieser Tatsachen ist zu unterstellen, dass durch die zusätzliche Möglichkeit Einzelpersonen zu helfen, weitere Motive erfüllt werden und der Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit durch die Kundenorientierung gestärkt werden kann. Diese Vermutung wird auch von Homberg et al. geteilt, die eine empirische Überprüfung zwar nicht durchgeführt haben, sie aber anregen (2015: 716).

Die Annahme, dass eine hohe Bürokratie sowohl mit der PSM (Moynihan/Pandey 2007: 46 f.) als auch mit der Arbeitszufriedenheit (u. a. DeHart-Davis/Pandey 2005: 141; Steijn/van der Voet 2017: 72 f.) in einem negativen Zusammenhang steht, lässt darauf schließen, dass die Bürokratie den Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit nachteilig beeinflussen könnte. In Anlehnung an die Argumentation von Liu et al. (2015) wäre daher zu vermuten, dass eine hohe Bürokratie die Bedürfnisbefriedigung behindert.

Unter Berücksichtigung dieser Ausführungen sowie theoretischen Überlegungen und empirischen Evidenzen der H2 und H3 aufbauend, wird vermutet, dass eine hohe Kundenorientierung den Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit verstärkt, während eine als hoch wahrgenommene Bürokratie diesen Zusammenhang abschwächt. Daher werden folgende Hypothesen hergeleitet:

H4a: Der positive Zusammenhang zwischen der Public Service Motivation und der Arbeitszufriedenheit wird durch eine hohe Kundenorientierung verstärkt.

H4b: Der positive Zusammenhang zwischen der Public Service Motivation und der Arbeitszufriedenheit wird durch eine hohe Bürokratie abgeschwächt.

In folgender Abbildung (Abbildung 3) ist das dieser Arbeit zugrundeliegende Forschungsmodell zusammengefasst.

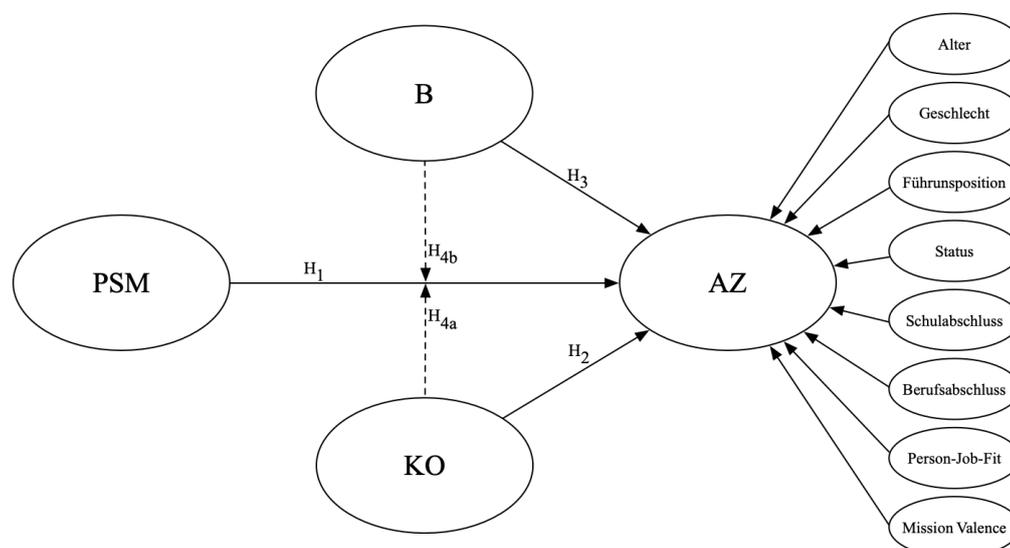


Abbildung 3: Forschungsmodell und Hypothesen. PSM = Public Service Motivation, B = Bürokratie, KO = Kundenorientierung, AZ = Arbeitszufriedenheit inkl. Kontrollvariablen (eigene Darstellung).

4 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel werden die methodischen Aspekte der Untersuchung erläutert. Zunächst wird das Forschungsdesign dargestellt. Im Anschluss werden der Pretest, die Messinstrumente und die Durchführung, die Stichprobe sowie die Datenaufbereitung und -prüfung beschrieben. Der letzte Abschnitt widmet sich der Ergebnisdarstellung.

4.1 Forschungsdesign

Zur Überprüfung der im vorherigen Kapitel aufgezeigten Hypothesen ist zunächst das Forschungsdesign festzulegen. Dieses bezeichnet „ganz allgemein die methodische Vorgehensweise einer Studie.“ (Döring/Bortz 2016d: 182).

Der Untersuchung liegt ein deduktiver Forschungsansatz zugrunde. Die anhand einer Stichprobe durchgeführte Untersuchung ist empirisch ausgelegt. Im Speziellen handelt es sich um einen quantitativen wissenschaftstheoretischen Ansatz, der dem Ex-post-facto-Survey-Design zuzuordnen und als explanative Querschnittsanalyse ausgelegt ist.

Ex-post-facto-Designs³ finden in den meisten sozialwissenschaftlichen Studien Anwendung (Stein 2019: 131). Unterschiedliche Ausprägungen der unabhängigen Variablen werden nicht wie im Experiment beeinflusst, sondern erst im Nachhinein (ex-post) in Bezug auf die abhängige Variable analysiert (Döring/Bortz 2016d: 201; Eid et al. 2017: 94). Die entscheidenden Vorteile eines solchen Designs sind die Zeit- und Kostenökonomie sowie die Möglichkeit mit vertretbarem Aufwand große Datenmengen zu generieren (ebd.; Stein 2019: 131 f.). Nicht experimentelle Studien sind insbesondere dann einzusetzen, wenn ein echtes Experiment aus forschungspraktischen Erwägungen nicht durchführbar erscheint (Döring/Bortz 2016d: 182). In der vorliegenden Studie fiel die Wahl aufgrund dieser Erwägung in Verbindung mit den genannten Vorteilen zugunsten eines Ex-post-facto-Designs.

Ex-post-facto-Designs können als Längsschnitt- und als Querschnittstudie durchgeführt werden (Stein 2019: 132). Vor Längsschnittuntersuchungen wird insbesondere bei akademischen Prüfungsleistungen abgeraten (Klandt/Heidenreich 2017: 92). Ferner wird auf die bereits benannten Vorteile des Ex-post-facto-Designs verwiesen, die einem solchen Vorgehen immanent sind. Daher liegt dieser Arbeit ein Querschnittsdesign zugrunde.

³ Ex-post-facto-Designs sind nicht experimentelle Studiendesigns und werden oftmals auch als Beobachtungsstudien oder korrelative Studien/Ansätze bezeichnet (Döring/Bortz 2016d: 201).

Für die Überprüfung aufgestellter Hypothesen empfiehlt sich ein quantitatives Vorgehen (Döring/Bortz 2016d: 185). Es bietet den Vorteil, die Forschungsfragen an einer Vielzahl von Versuchspersonen strukturiert erheben und statistisch auswerten zu können (ebd.: 184).

Die strukturierte Datenerhebung erfolgt mittels eines Online-Fragebogens. Für die Befragten besteht der Vorteil, zeit- und ortsunabhängig an Studien teilzunehmen (Wagner-Schelewsky/Hering 2019: 788). Ferner können Forschende eine größere Anzahl potenzieller Versuchspersonen zeitgleich, z. B. durch Mailinglisten, kontaktieren und zu einer Versuchsteilnahme bewegen (ebd.). Darüber hinaus müssen keine Interviewer geschult und eingesetzt werden (Döring/Bortz 2016c: 398). Dies führt einerseits zu einem geringeren zeitlichen, organisatorischen und finanziellen Aufwand und reduziert andererseits unerwünschte Versuchsleitereffekte und sozial erwünschtes Antwortverhalten (Wagner-Schelewsky/Hering 2019: 788 f.). Zudem wird die Datenqualität durch Filterfunktionen im Fragebogen oder durch den automatisierten Ausschluss nicht geeigneter Datensätze erhöht und der Datenimport in weiterverarbeitende Statistikprogramme durch verschiedene Dateiformate vereinfacht (ebd.: 789).

Aus forschungsökonomischen Gründen liegt der Untersuchung eine nicht-probabilistische Stichprobe zugrunde. Im Speziellen handelt es sich um eine Gelegenheitsstichprobe. Diese Stichprobenart gilt als bedingt repräsentativ, da sie auf einer willkürlichen Fallauswahl basiert (Döring/Bortz 2016e: 305). Dennoch ist sie in der wissenschaftlichen Praxis weit verbreitet und wird insbesondere für hypothesenprüfende Forschungsarbeiten herangezogen (ebd.: 305, 307).

4.2 Pretest

„If you don't have the resources to pilot test your questionnaire, don't do the study.“ (Sudman/Bradburn 1982: 283). Diese Meinung wird auch heute noch von verschiedenen Forschern vertreten (u. a. Porst 2014: 190; Häder 2019: 411 f.). Daher wurde vor der Befragung ein Pretest durchgeführt. Dieser war primär funktionaler, technischer sowie inhaltlicher Art und kann daher im Allgemeinen dem Bereich der Pretest-Verfahren im Feld und im Speziellen dem Standard-Pretest zugeordnet werden (Häder 2019: 413). Diese Art der Voruntersuchung gilt als am häufigsten verwendeter Ansatz, da sie zeit- und kostenökonomisch durchgeführt werden kann (ebd.).

An dem Pretest nahmen elf Personen teil, womit die empfohlene Mindeststichprobengröße von zehn Probanden eingehalten wurde (Schnell et al. 2005: 327). Sechs Teilnehmer waren weiblichen und fünf männlichen Geschlechts. Die Überprüfung des Fragebogens fand vom 24. August 2022 bis zum 26. August 2022 statt. Die Personen wurden vom Autor persönlich kontaktiert und um ihre Mitwirkung gebeten. Vier Teilnehmer arbeiteten nicht in Behörden. Damit sollte ein objektiverer und unbefangenerer Blick auf die Fragen gewährleistet werden. Die anderen Teilnehmer waren in unterschiedlichen Behörden tätig. Der Fragebogen wurde über das Portal SoSci Survey im Pretest-Modus, der freie Anmerkungen zu jedem Item zulässt, bereitgestellt. Der entsprechende Link wurde per E-Mail versendet. Allen Teilnehmern wurden zudem der Zweck einer Voruntersuchung sowie die zu erledigenden Aufgaben mitgeteilt. Mit dem Pretest sollte in erster Linie überprüft werden, inwieweit die Fragen grundsätzlich angenommen werden und mit welcher Befragungsdauer zu rechnen ist. Ein weiteres Ziel war die Prüfung der Items auf Verständlichkeit und Rechtschreibfehler. Darüber hinaus sollten die einleitenden Anweisungen und Erläuterungen hinsichtlich ihrer Verständlichkeit beurteilt werden. Ein weiteres Ziel lag in der Testung des Fragebogens in verschiedenen Browsern und auf mobilen Endgeräten. Durch den Pretest konnten die einleitenden Anweisungen eingekürzt und die Durchführungszeit auf ungefähr 10 Minuten festgelegt werden.

4.3 Messinstrumente und Durchführung

Die Online-Befragung fand vom 29. August 2022 bis zum 9. September 2022 statt. Der Fragebogen wurde, wie der Pretest, über das Portal SoSci Survey zur Verfügung gestellt. Dieser konnte über einen Link, der per E-Mail an 2.638 Behörden⁴ versandt worden war, jederzeit aufgerufen werden.⁵ Die E-Mail enthielt zudem eine kurze Vorstellung des Forschungsvorhabens sowie eine Bitte um Weiterleitung an möglichst viele Behördenmitarbeiter. Der Fragebogen bestand aus insgesamt 33 Items und fünf Themenkomplexen (1: PSM, 2: Kundenorientierung, 3: Bürokratie, 4: Arbeitszufriedenheit, 5: Kontrollvariablen/Soziodemografische Daten) (vgl. Anhang 1).

⁴ Behörden bezeichnen im Allgemeinen „ein durch öffentliches Recht geschaffenes Organ des Staates oder eines sonstigen Verwaltungsträgers [...], das Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnimmt.“ (Kastner 2021, § 1 VwVfG Rn. 8).

⁵ Die E-Mail-Adressen wurden vom Autor durch frei zugängliche Internetquellen (z. B. Open-Data-Portale oder Homepages der Behörden) selbst zusammengestellt. Die Behörden setzten sich zu über 90 Prozent aus Gemeinde-, Stadt- und Landkreisverwaltungen zusammen. Die restlichen Behörden bestanden aus Landes- und Bundesministerien, Bundesoberbehörden, obersten Landesbehörden, Bezirksregierungen sowie Polizei- und Zollverwaltungen.

Die Befragung startete mit einem Begrüßungstext, in dem zusammenfassend der Untersuchungszweck erläutert, die Durchführungszeit angegeben, die Bedienung des Tools beschrieben und auf die Freiwilligkeit und Anonymität der Teilnahme sowie auf die Möglichkeit der Kontaktaufnahme mit dem Autor hingewiesen wurde.

Die im Anschluss erhobenen Themenkomplexe wurden, mit Ausnahme der soziodemografischen Variablen, auf siebenstufigen verbalen Likert-Skalen operationalisiert (u. a. 1 = stimme überhaupt nicht zu – 7 = stimme voll und ganz zu). Diese in den Sozialwissenschaften am häufigsten verwendete Skalenart, der in der Regel Intervallskalenniveau zugeschrieben wird, gilt als verlässlich (Döring/Bortz 2016f: 269). Für die Messung wurde bewusst eine ungerade Antwortskala festgelegt. Zwar kann diese Form der Operationalisierung eine Antworttendenz zur Mitte begünstigen, jedoch würde eine gerade Anzahl die Befragungsteilnehmer in eine zustimmende oder ablehnende Richtung zwingen (Franzen 2019: 848). Zudem würden diejenigen, die tatsächlich eine mittlere bzw. neutrale Meinung haben, ausgeschlossen, da sie ihren Standpunkt nicht zum Ausdruck bringen können (Menold/Bogner 2015: 5).

Im ersten Themenkomplex wurde die PSM erfasst. Metanalytisch wurde bestätigt, dass die PSM, im englischsprachigen Forschungskontext, am häufigsten mit den von Perry (1996) entwickelten 24 Items bzw. deren entsprechenden Adaption erhoben wird (Hameduddin/Engbers 2021: 98). Hammerschmid et al. (2009) entwickelten eine deutschsprachige Version des Fragebogens, der auch hiesige kulturelle Besonderheiten berücksichtigt (Hammerschmid et al. 2009: 79; Keune et al. 2018: 236). So wurden beispielsweise Items zum Thema „Patriotismus“ aufgrund der in Deutschland eher negativen Konnotation ausgeschlossen (Hammerschmid et al. 2009: 79). Der 15 Items umfassende Fragebogen (Politische Motivation drei Items, Gemeinwohlinteresse vier Items, Soziales Mitgefühl fünf Items, Altruismus drei Items) von Hammerschmid et al. (2009) gilt als solides PSM-Standardmessinstrument (Keune et al. 2018: 235 f.) und fand daher auch in dieser Untersuchung Anwendung.

Der zweite Themenkomplex erfasste die Kundenorientierung. Die Grundlage der Messbarmachung des Konstrukts bildete die User-Orientations-Skala von Andersen und Kjeldsen (2013). In dieser Arbeit wurde die von Palma et al. um eine Frage erweiterte und damit vier Items umfassende Version der User-Orientations-Skala verwendet, da diese in Forschungsarbeiten eine höhere Reliabilität aufwies (2020: 7). Die Fragen mussten vorab von der eng-

lischen in die deutsche Sprache übersetzt werden. In der Literatur wird bei einem wissenschaftlichen Übersetzungsprozess häufig ein Team-Ansatz empfohlen (Behr et al. 2015: 7). Dieser Empfehlung folgend, arbeitete der Autor mit zwei weiteren fremdsprachenaffinen Personen zusammen, die die Fragen zunächst unabhängig voneinander übersetzten, im Anschluss diskutierten und eine bestmögliche Formulierung erarbeiteten.

Anschließend wurde die Bürokratie erfasst. Dieses Konzept lässt sich durch unterschiedliche Erhebungsinstrumente operationalisieren (Blom et al. 2021: 625). Einerseits besteht die Möglichkeit ein Globalmaß zu nutzen, andererseits können einzelne Facetten erhoben werden (ebd.). Als Globalmaß hat sich die General-Red-Tape-Scale durchgesetzt, die die Bürokratie mit einem Item und somit unkompliziert, aber auch relativ undifferenziert erfasst (Borry 2016: 578). Als alternatives Messverfahren setzt sich zunehmend die mehrdimensionale Three-Item Red Tape Scale (TIRT) von Borry (2016) durch (Blom et al. 2021: 625). Dieses auch in der vorliegenden Untersuchung genutzte Erhebungsinstrument zeichnet sich durch eine detailliertere Messbarmachung der Bürokratie aus und gilt als reliabel (u. a. Kaufmann et al. 2020: 32; Ingrams et al. 2021: 408; van Veen-Dirks et al. 2021: 281). Die aus drei Fragen bestehende TIRT-Skala erfasst die bürokratischen Strukturen und Verfahren hinsichtlich deren Belastung, Entbehrlichkeit und Ineffektivität. Da auch diese Skala nur in englischer Sprache vorlag, wurde das gleiche Übersetzungsverfahren wie bei der der User-Orientations-Skala durchgeführt.

Die Messung der Arbeitszufriedenheit kann, ähnlich wie die Bürokratie, auf zwei Arten erhoben werden (Nerdinger 2019: 466) – entweder als Globalmaß der Arbeitszufriedenheit oder durch die differenzierte Erfassung unterschiedlicher arbeitsbezogener Facetten (Kauffeld/Schermuly 2019: 239).

Für ein mehrere Facetten umfassendes Messinstrument spricht die Möglichkeit einer differenzierten Ergebnisauswertung. Dies ermöglicht es vor allem in der Praxis, Verbesserungspotentiale zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zu identifizieren (Ferreira 2020: 70). Zudem vermutet Nerdinger, dass Verfahren mittels Facetten meist reliabler sind (2019: 460). Dagegen spricht die subjektive Auswahl der Facetten, die zwar viele Aspekte bedienen, aber niemals erschöpfend sein können (Kauffeld/Schermuly 2019: 240).

Globalmaße umfassen hingegen meist nur ein Item und können ähnlich hohe Reliabilitätswerte erzielen. Wanous et al. wiesen durch eine Metaanalyse eine Reliabilität von ein Item umfassenden Fragebögen in Höhe von .67 nach (1997: 248). Nerdinger ordnet diese Werte

als „durchaus respektabel“ (2019: 466) ein. Nagy vertritt die Auffassung, dass das Globalmaß einer Messung mittels Facetten vorzuziehen sei (2002: 85). Er begründet seine Meinung mit den soliden Reliabilitätswerten, einer besseren Zeit- und Kostenökonomie sowie einer höheren Augenscheinvalidität⁶ (ebd.). Darüber hinaus gelten die mittels Globalmaßen erhobenen Daten als besser vergleichbar (Ferreira 2020: 69). Aus den vorgenannten Gründen wurde in dieser Studie der Einsatz eines Globalmaßes zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit festgelegt. In Anlehnung an verschiedene Publikationen (u. a. Giesselmann et al. 2017; Krause-Pilatus et al. 2019; Ernst & Young 2021; Ganserer et al. 2021) wurde folgendes Item formuliert: „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?“

Als Kontrollvariablen wurden die Organisationsmission sowie der Person-Job-Fit erhoben. Beide Faktoren wurden im öffentlichen Dienst als statistisch bedeutsamste Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit identifiziert (Cantarelli et al. 2015: 115, 127). Die Organisationsmission wurde in Anlehnung an Wright et al. (2011) und der Person-Job-Fit nach Cable und DeRue (2002) sowie Lim et al. (2019) mit jeweils zwei Fragen gemessen, die in der Vergangenheit gute Reliabilitätswerte⁷ aufwiesen.

Die soziodemografischen Daten, die ebenfalls als Kontrollvariablen fungieren, umfassten gängige Fragen zum Alter (von 15 bis 67 Jahren), Geschlecht (1 = männlich, 2 = weiblich, 3 = divers), Beamten- oder Tarifbeschäftigtenstatus (1 = Beamter, 2 = Tarifbeschäftigter), zur Führungsposition (1 = Ja, 2 = Nein) sowie zum höchsten Schul- und Berufsabschluss. Das Geschlecht, der Status und die Führungsposition sind nominalskaliert, während der höchste erreichte Schul- und Berufsabschluss einer Ordinalskalierung zuzuordnen sind. Allen anderen Variablen liegt eine Intervallskalierung zugrunde. Fehlende Werte wurden mit -9 codiert.

4.4 Gütekriterien

Bei allen quantitativ-empirischen Arbeiten sind die zentralen wissenschaftlichen Gütekriterien – die Objektivität, die Reliabilität und die Validität – zu beachten (Krebs/Menold 2019: 489). Hinsichtlich der Objektivität wird festgestellt, dass durch die

⁶ Die Augenscheinvalidität erklärt inwieweit das untersuchte Konstrukt sowie die zur Messung formulierten Items auch für nicht fachkundige Testpersonen plausibel erscheinen (Döring/Bortz 2016c: 445).

⁷ Die Interpretation der Reliabilitätswerte erfolgt nach Blanz, der Cronbachs Alpha Werte < .50 als inakzeptabel, > .50 als schlecht, > .60 als fragwürdig, > .70 als akzeptabel, > .80 als gut und Werte > .90 als exzellent klassifiziert (2021: 250).

detaillierte Beschreibung der methodischen Vorgehensweise, insbesondere des zugrundeliegenden Forschungsdesigns sowie der eingesetzten und im Anhang einsehbaren Messinstrumente, von einer Durchführungsobjektivität ausgegangen werden darf. Ferner wurde das Messinstrument im Rahmen eines Pretests u. a. hinsichtlich etwaiger Unklarheiten überprüft. Die Durchführungsobjektivität wird ferner durch die Nutzung eines Online-Erhebungsinstruments verstärkt, das einen persönlichen Kontakt zwischen dem Forscher und den Versuchsteilnehmern, der möglicherweise einen einflussnehmenden Effekt auf das Antwortverhalten haben könnte, ausschließt. Zudem werden die genutzten statistischen Auswertungsverfahren und die Datenaufbereitung in Kapitel 4.6 dargelegt. Darüber hinaus kann der Rohdatensatz vom Autor zur Verfügung gestellt werden, sodass eine Replizierbarkeit der Analysen gegeben ist. Es ist daher eine Auswertungsobjektivität zu konstatieren. Die Interpretationsobjektivität gilt in der sozialwissenschaftlichen Forschung als nicht umsetzbar, da subjektive Einschätzungen nie ausgeschlossen werden können (Krebs/Menold 2019: 490). Durch den Einsatz standardisierter und auf Likert-Skalen beruhender Fragebögen wird dem Interpretationsspielraum jedoch zumindest in numerischer Hinsicht eine Grenze gesetzt.

Die Reliabilität der erhobenen Themenkomplexe wurde durch den Einsatz in der Forschung etablierter Items sichergestellt. Darüber hinaus wurden die Messinstrumente einer eigenen Reliabilitätsprüfung unterzogen. Lediglich die Erfassung der Kundenorientierung ist mit einem Wert von $\alpha = .67$ als fragwürdig einzustufen. Schecker gibt diesbezüglich zu bedenken, dass ein solcher Wert kein Ausschlusskriterium darstellen sollte – insbesondere dann nicht, wenn die Skala nur wenige Items umfasst und ein besonders spezifisches Konstrukt vorliegt (2014: 5). Die genutzten Messinstrumente zur Erfassung der PSM und der Bürokratie wiesen akzeptable Reliabilitätswerte auf (PSM: $\alpha = .74$; Bürokratie: $\alpha = .75$). Da die Arbeitszufriedenheit mittels Globalmaß erhoben wurde, konnte keine herkömmliche Reliabilitätsanalyse durchgeführt werden. Wie bereits erwähnt, konnten aber auch für Single-Item-Messungen in der Vergangenheit solide Reliabilitätswerte erzielt werden. Für die Reliabilitätsbeurteilung der Organisationsmission und des Person-Job-Fits wurde der Spearman-Brown-Koeffizient herangezogen. Diese Form der Reliabilitätsanalyse ist u. a. dann durchzuführen, wenn Fragebögen gekürzt oder bestimmte Konstrukte mit lediglich zwei Fragen erfasst werden (Eisinga et al. 2013: 641). Die Interpretation ist dem des Cronbachs Alphas ähnlich (ebd.). Die berechneten Reliabilitätswerte sind daher ebenfalls als akzeptabel einzuordnen (Organisationsmission $\alpha = .78$; Person-Job-Fit $\alpha = .72$).

Für die Bewertung der externen Validität ist zunächst die Konstruktvalidität zu beurteilen (Krebs/Menold 2019: 500). Durch den Einsatz erprobter Messinstrumente sowie durch die theoretische Fundierung der Konstrukte in Verbindung mit einer umfangreichen Aufarbeitung des Forschungsstandes wird Konstruktvalidität angenommen (Döring/Bortz 2016g: 98 f.).

Da die vorliegende Studie nicht unter experimentellen Bedingungen, sondern in der natürlichen Arbeitsumgebung durchgeführt wurde, kann den Ergebnissen im Vergleich zu einer Studiendurchführung im Labor ein höherer Generalisierungsgrad und damit eine höhere externe Validität unterstellt werden (ebd.: 106). Dennoch erscheint dieses Gütekriterium aufgrund der nicht-probabilistischen Fallauswahl angreifbar (Döring/Bortz 2016e: 305). Zudem ist die interne Validität wegen des nicht-experimentellen Untersuchungsdesigns als gering einzustufen (Döring/Bortz 2016g: 97; Krebs/Menold 2019: 501). Das Gütekriterium leidet zudem unter der durchgeführten Querschnittserhebung, die keine kausalen Schlüsse zulässt (Döring/Bortz 2016g: 99; Stein 2019: 132).

4.5 Beschreibung der Stichprobe

An der Befragung nahmen insgesamt 1.382 in deutschen Behörden tätige Personen teil. Probanden, die bereits in der Pretest-Phase am Fragebogen mitgewirkt hatten, wurden gebeten, von einer erneuten Teilnahme abzusehen. Die Rücklaufstatistik (vgl. Abbildung 4) zeigt, dass mehr als die Hälfte der Teilnehmer den Fragebogen innerhalb der ersten beiden Tage ausfüllte. Die fehlenden Werte am 3. und 4. September sind mit dem im Regelfall arbeitsfreien Wochenende in Verwaltungsbehörden zu erklären. In der zweiten Woche fiel die Teilnahme bereits deutlich geringer aus.

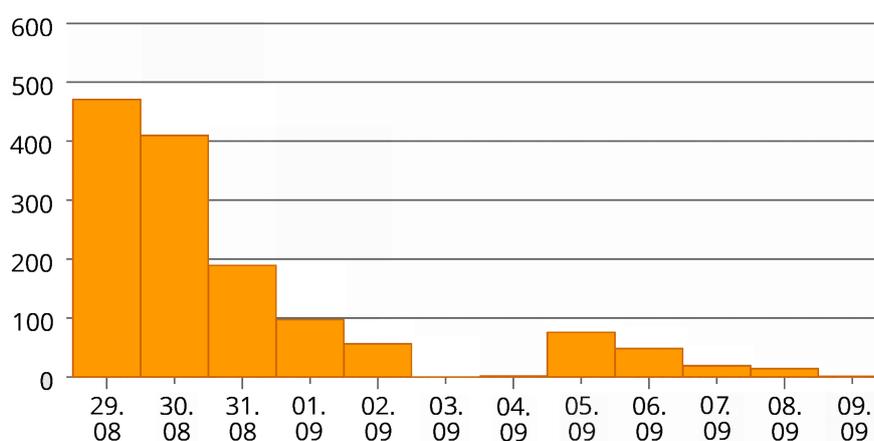


Abbildung 4: Rücklaufstatistik (eigene Darstellung in Anlehnung an den SoSci Survey Output).

Alle unvollständigen Datensätze wurden ausgeschlossen. Zudem blieben im Rahmen der im nächsten Abschnitt beschriebenen Datenaufbereitung u. a. die Datensätze unberücksichtigt, die zu einer Verletzung der Voraussetzungen für die statistischen Analysen geführt hätten (z. B. Ausreißer). Der Stichprobenumfang reduzierte sich dadurch auf 1.077 Teilnehmer. In der folgenden Tabelle (Tabelle 1) wird ein Überblick über die personenbezogenen Stichprobenmerkmale gegeben.

Merkmal	Ausprägung	Anzahl	Prozent
Geschlecht	männlich	468	43,45 %
	weiblich	606	56,27 %
	divers	3	0,28 %
Altersgruppen	unter 35 Jahre	319	29,62 %
	35–50 Jahre	390	36,21 %
	über 50 Jahre	368	34,17 %
Status	Beamter	294	27,30 %
	Angestellter	783	72,70 %
Führungsposition	Ja	324	30,08 %
	Nein	753	69,92 %
Schulabschluss	ohne Schulabschluss	0	0,00 %
	Hauptschulabschluss	22	2,04 %
	Mittlere Reife	265	24,61 %
	(Fach-)Abitur	790	73,35 %
Berufsabschluss	ohne Ausbildungs- oder Hochschulabschluss	3	0,28 %
	Ausbildung/Studium noch nicht abgeschlossen	36	3,34 %
	Berufsausbildung	350	32,50 %
	Fachschulausbildung	97	9,01 %
	Hochschulabschluss: Bachelor	164	15,23 %
	Hochschulabschluss: Diplom, Master	401	37,23 %
	Promotion	26	2,41 %
Gesamt	je Merkmal	1.077	100,0 %

Tabelle 1: Stichprobenmerkmale (n=1.077) (eigene Darstellung).

Die Stichprobe besteht zu 56,27 % aus weiblichen und zu 43,45 % aus männlichen Teilnehmern. Lediglich drei Personen und damit weniger als 1 % der Befragten gaben eine diverse Geschlechtszuordnung an. Die Altersgruppe der 35–50-Jährigen ist mit 36,21 % am häufigsten vertreten, gefolgt von den über 50-Jährigen (34,17 %). Unter 35-Jährige bilden die kleinste Altersgruppe (29,62 %). Der Altersdurchschnitt liegt bei 42,93 Jahren (SD = 12,37). Fast drei Viertel (72,70 %) der Probanden waren Angestellte. Über ein Viertel hatte einen Beamtenstatus (27,30 %). Knapp ein Drittel bekleidete eine Führungsposition (30,08 %). Die übrigen Befragungsteilnehmer hatten keine Leitungsfunktion inne. In Bezug auf die schulische und berufliche Qualifikation dominieren höhere Abschlüsse.

Über 70 % der Teilnehmer hatten mindestens das Fachabitur (73,35 %). Ungefähr ein Viertel hatte die Mittlere Reife (24,61 %). Lediglich 2 % berichteten von einem Hauptschulabschluss. Ein fehlender Schulabschluss wurde von keinem Teilnehmer genannt. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der beruflichen Qualifikation. Mehrheitlich hatten die Befragten einen akademischen Abschluss (54,87 %). Sowohl innerhalb der Hochschulabschlüsse als auch insgesamt sind Diplom- und Masterabschlüsse sowie vergleichbare Qualifikationen am häufigsten genannt worden (37,23 %). Über 2 % der Teilnehmer haben promoviert. Circa 40 % haben eine nicht akademische Ausbildung abgeschlossen (41,51 %). Ungefähr 3 % befinden sich noch in der Ausbildung. Nur drei Personen gaben an, über keine berufliche Qualifikation zu verfügen.

4.6 Datenaufbereitung und -prüfung

Die Datenaufbereitung und -prüfung erfolgte mit dem Statistikprogramm IBM SPSS Statistics in der Version 26. Die Aufbereitung umfasste insbesondere die Entfernung verschiedener für die Analysen irrelevanter Variablen, z. B. die Fragebogenbezeichnung oder den Interviewmodus. Ferner wurden die Variablennamen umbenannt, um die Weiterverarbeitung zu vereinfachen und eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten. Zudem wurden die Wertelabels und Skalenniveaus überprüft. Darüber hinaus sind Mittelwerte für die einzelnen Konstrukte berechnet worden. Ferner wurden Interaktionsterme für die Durchführung der Moderationsanalyse gebildet. Überdies musste die nominalskalierte Kontrollvariable Geschlecht als Dummy codiert werden, da sie mehr als zwei Ausprägungen hatte. Die invers formulierten Items sind bereits vor dem Datenimport im Erhebungsprogramm entsprechend gekennzeichnet worden, sodass die Item-Werte nicht umgepolt werden mussten.

Bei den Analysen kamen sowohl deskriptive als auch inferenzstatistische Verfahren zum Einsatz. Das Signifikanzniveau lag jeweils bei 5 %.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden mehrere dreistufige hierarchische lineare Regressionsanalysen durchgeführt. Eine hierarchische lineare Regressionsanalyse ist eine Anwendungsform der multiplen linearen Regression (Keller 2016: 9; Eid et al. 2017: 727). Mit einem solchen Verfahren wird statistisch überprüft, „inwieweit sich inhaltlich voneinander unterscheidbare Merkmalsblöcke⁸ (Gruppen von Prädiktoren) auf das Kriterium auswirken.“

⁸ Merkmalsblöcke werden auch als Modelle bezeichnet, die aus unterschiedlichen Variablenkonstellationen bestehen und nach der Berechnung verglichen sowie in Abhängigkeit von der Modellgüte näher analysiert werden (Keller 2016: 9 f.).

(Rudolf/Buse 2020: 100). Der Einsatz dieses Auswertungsverfahrens wird bei einer überschaubaren Variablenanzahl empfohlen (Keller 2016: 9). Der erste Block besteht in der Regel aus Kontrollvariablen. Anschließend werden im zweiten Block die eigentlich zu überprüfenden Prädiktoren hinzugefügt (ebd.: 9 f.). Der dritte Block umfasst die Interaktionsterme. Dieser empfohlenen Vorgehensweise wurde auch in der vorliegenden Arbeit gefolgt.

Die ersten beiden Analysen unterscheiden sich hinsichtlich des Einbezugs der einzelnen PSM-Dimensionen in Block 2. Durch die dritte und vierte Analyse soll eine geeignetere Vergleichbarkeit mit Studien gewährleistet werden, in denen weder der Person-Job-Fit noch die Organisationsmission als Kontrollvariablen erfasst wurden.

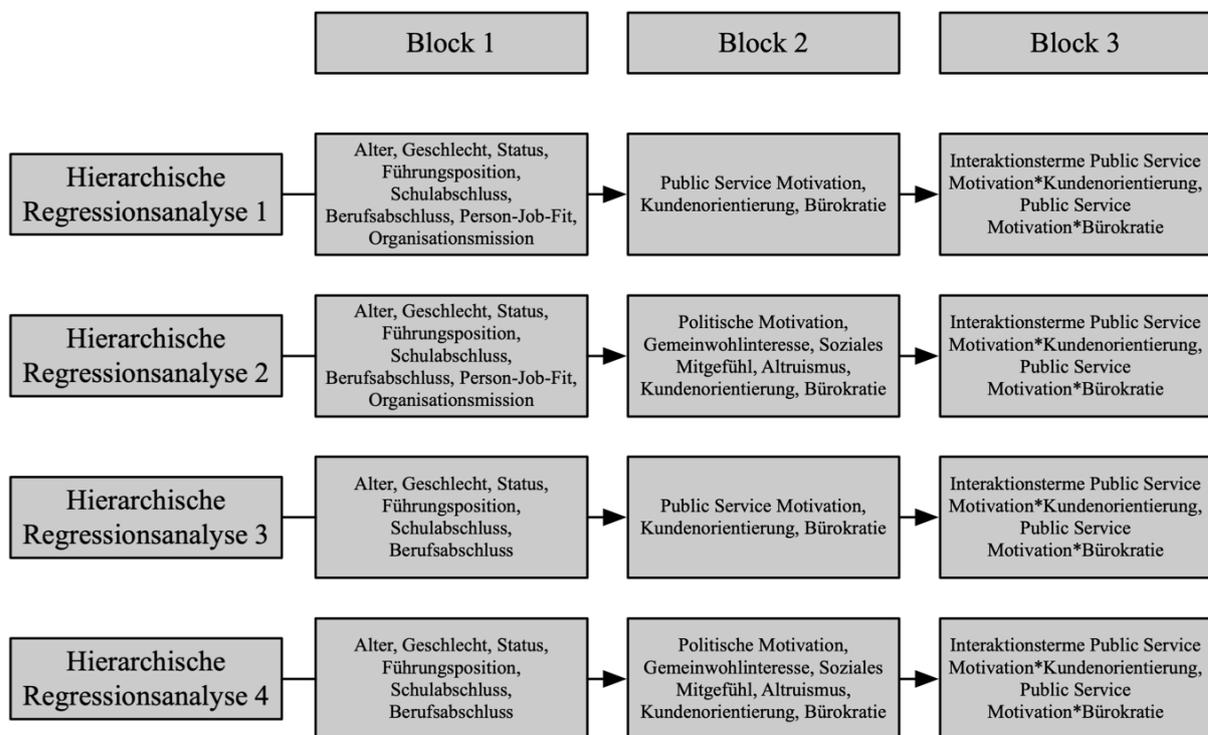


Abbildung 5: Aufbau der Regressionsanalysen nach Prädiktorblöcken, aV = Arbeitszufriedenheit (eigene Darstellung).

Vor der Datenanalyse wurden die Durchführungsvoraussetzungen geprüft. In der Regel sind insbesondere folgende Prämissen zu beachten:

- Skalenniveau
- Keine Multikollinearität
- Linearität und Homoskedastizität
- Normalverteilung der Residuen
- Unabhängigkeit der Residuen (Fromm: 2012: 87; Keller 2016: 12)

Die abhängige Variable sollte mindestens intervallskaliert sein (Fromm 2012: 87). Die Prädiktoren dürfen auch Nominalskalierung aufweisen, während ordinalskalierte Variablen in Regressionsanalysen bei klarer Unterscheidbarkeit als intervallskaliert behandelt werden dürfen (Jaccard/Wan 1996: 2 f.; ebd.). Diese Voraussetzung wurde durch eine entsprechende Operationalisierung der Konstrukte erfüllt.

Bei der Multikollinearitätsanalyse wird getestet, inwieweit die unterschiedlichen Prädiktoren miteinander korrelieren und dadurch möglicherweise redundant werden (Rudolf/Buse 2020: 87). Diese Voraussetzung wurde zuerst überprüft, da maximal 1 % aller Fälle einen standardisierten Fehler von 2,5 Standardabweichungen aufweisen sollten und sich ein Ausschluss solcher Fälle auf alle folgenden Durchführungsprämissen auswirkt (Keller 2016: 21 f.). Infolgedessen mussten verschiedene Datensätze ausgeschlossen werden⁹. Darüber hinaus wurden die jeweiligen Varianz-Inflations-Faktoren (VIF) überprüft. Diese Vorgehensweise wird insbesondere bei mehreren Prädiktoren empfohlen (ebd.: 88). Liegen die VIF-Werte unter zehn, ist davon auszugehen, dass keine Multikollinearitätseffekte vorliegen (Rudolf/Buse 2020: 88). Da die Werte in dieser Studie alle unter 1,5 lagen (vgl. Anhang 2), wird die Voraussetzung als erfüllt betrachtet¹⁰.

Die Linearität beschreibt eine möglichst geradlinige Verbindung zwischen der abhängigen und den unabhängigen Variablen (Fromm 2012: 87). Diese Voraussetzung wurde – ebenso wie die Homoskedastizität, die dann vorliegt, wenn „die Varianz der Modellfehler unabhängig vom Wert des Prädiktors ist“ (Rudolf/Buse 2020: 82) – grafisch anhand eines Streudiagramms der Residuen¹¹ überprüft.¹² Da der grafischen Auswertung keine Trichter-, sondern eher eine Kastenform zu entnehmen war (vgl. Anhang 3), kann sowohl Linearität als auch Homoskedastizität angenommen und die Voraussetzungen daher als nicht verletzt angesehen werden (Keller 2016: 24; Rudolf/Buse 2020: 83).

⁹ Die ausgeschlossenen Fälle wurden bei der Stichprobenbeschreibung (vgl. Tabelle 1) bereits nicht mehr berücksichtigt.

¹⁰ Die Interaktionsterme weisen naturgemäß höhere VIF-Werte auf. In dieser Studie wurden die Variablen jedoch einer Mittelwertzentrierung unterzogen, sodass keine höheren Werte erkennbar sind.

¹¹ Residuen bezeichnen Abweichungen vorhergesagter Werte von beobachteten Werten (Werner et al. 2016: 957).

¹² Die grafische Überprüfung wird in der Literatur empfohlen (u. a. Keller 2016: 3; Rudolf/Buse 2020: 82).

Zur Überprüfung der Normalverteilung der Residuen werden ebenfalls häufig grafische Analyseverfahren genutzt (Döring/Bortz 2016a: 623). Von einer statistischen Überprüfung mittels Shapiro-Wilk-Test oder Kolmogorov-Smirnoff-Test wurde abgesehen, da diese bei großen Stichproben zu streng ausfallen (Field 2018: 248 f., 251 f.). In der vorliegenden Untersuchung ist die Voraussetzung daher anhand eines Q-Q-Diagramms¹³ geprüft worden.

Da die einzelnen Punkte relativ nah an der Diagonalen liegen (vgl. Anhang 4), kann von einer Normalverteilung der Residuen ausgegangen werden (Keller 2016: 23; ebd.: 251 f.). Darüber hinaus kann aufgrund der Stichprobengröße der zentrale Grenzwertsatz zugrunde gelegt und somit Normalverteilung unterstellt werden (Döring/Bortz 2016a: 641; Schäfer 2016: 117).

Im nächsten Schritt wurde die Unabhängigkeit der Residuen getestet. Dazu wurde ein Durbin-Watson-Test durchgeführt (vgl. Anhang 5). Ein Wert nahe zwei spricht für unabhängige Residuen (Keller 2016: 19; Rudolf/Buse 2020: 82). Das bedeutet, dass die Residuen anderer Messungen nicht systematisch miteinander korrelieren (Fromm 2012: 87). Die Durbin-Watson-Statistik weist einen perfekten Wert auf (2,00), sodass die Voraussetzung als erfüllt angesehen werden kann.

Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass, obwohl bei der Verletzung einer oder mehrerer Voraussetzungen mit einer Verzerrung der Regressionskoeffizienten gerechnet werden muss (Eid et al. 2017: 720), dennoch eine multiple Regression durchgeführt werden kann, da durch statistische Anpassungsverfahren etwaige Probleme behoben werden können¹⁴ (Keller 2016: 24).

Die Regressionsmodelle 2 bis 4 wurden nach dem gleichen Muster geprüft und erfüllten ebenfalls die aufgezeigten Voraussetzungen (vgl. Anhang 6–Anhang 21).

¹³ Q-Q-Diagramme bilden die Daten in Quantilen und nicht mit entsprechendem Scorewert ab. Sie sind den P-P-Diagrammen (Probability-Probability-Diagramme), die eine kumulierte Wahrscheinlichkeit einer Variablen gegen die kumulierte Wahrscheinlichkeit der Verteilung auftragen, bei größeren Datensätzen vorzuziehen, da sie weniger Werte anzeigen und dadurch einfacher zu interpretieren sind (Field 2018: 243, 251 f.).

¹⁴ Eid et al. zeigen detailliert auf, wie auf die Verletzung jeder einzelnen Voraussetzung reagiert werden kann (2017: 704 ff.).

4.7 Ergebnisse

Einleitend werden die zentralen Ergebnisse dargestellt, bevor die Hypothesen im Rahmen der zuvor dargelegten Vorgehensweise geprüft werden. In folgender Tabelle (Tabelle 2) sind zunächst die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der erhobenen intervallskalierten Variablen dargestellt.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Public Service Motivation	4,68	,73	1										
2. Politische Motivation	4,72	1,30	,600**	1									
3. Gemeinwohlinteresse	4,89	,92	,614**	,098**	1								
4. Soziales Mitgefühl	4,68	1,05	,808**	,327**	,303**	1							
5. Altruismus	4,35	1,07	,642**	,175**	,327**	,361**	1						
6. Arbeitszufriedenheit	5,26	1,31	,146**	,207**	,048	,067*	,082**	1					
7. Kundenorientierung	4,85	1,02	,286**	-,053	,245**	,296**	,270**	,034	1				
8. Bürokratie	3,73	1,28	-,105**	-,151**	,016	-,108**	-,012	-,373**	-,031	1			
9. Organisationsmission	5,98	1,02	,327**	,295**	,149**	,245**	,179**	,451**	,166**	-,283**	1		
10. Person-Job-Fit	5,52	1,30	,162**	,156**	,069*	,080**	,152**	,562**	,037	-,278**	,437**	1	
11. Alter	42,93	12,37	,152**	,082**	,115*	,131**	,069*	,089**	,130**	-,129**	,149**	,153**	1

Tabelle 2: Deskriptive Ergebnisauswertung und Korrelationen. Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu – 7 = stimme voll und ganz zu. * $p < .05$, ** $p < .01$ ($n=1.077$) (eigene Darstellung).

Zunächst ist festzustellen, dass eine Bildung des Gesamtwertes der PSM, bestehend aus den einzelnen Dimensionen, aufgrund der signifikanten, gleichgerichteten hohen Korrelationen zulässig erscheint und weitere Analysen mit diesen Werten durchgeführt werden können.

Der PSM-Mittelwert der durchschnittlich ca. 43-jährigen ($SD = 12,37$) Befragten liegt bei 4,68 ($SD = 0,73$). Am stärksten ist die Dimension des Gemeinwohlinteresses ausgeprägt ($M = 4,89$, $SD = 0,92$). Den niedrigsten Wert weist der Altruismus auf ($M = 4,35$, $SD = 1,07$). Die Arbeitszufriedenheit liegt bei einem Mittelwert von 5,26 ($SD = 1,31$). Das arithmetische Mittel der Kundenorientierung beträgt 4,85 ($SD = 1,02$). Die Bürokratie wurde im Durchschnitt mit 3,73 ($SD = 1,28$) bewertet. In Bezug auf die Organisationsmission und den Person-Job-Fit zeigen sich die höchsten Ausprägungen ($M = 5,98$, $SD = 1,02$ bzw. $M = 5,52$, $SD = 1,30$).

Die PSM steht in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit ($r = .15$, $p < .01$). Mit Ausnahme des Gemeinwohlinteresses bestätigt sich diese Beziehung auch für alle anderen PSM-Dimensionen. Die höchste Korrelation hinsichtlich der einzelnen Dimension zeigt sich bei der politischen Motivation. Die schwächste signifikante Beziehung weist das soziale Mitgefühl auf.

Ein Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit ist nicht nachweisbar ($r = .03, p > .05$). Hinsichtlich der Bürokratie lässt sich dagegen eine statistisch bedeutsame negative Beziehung feststellen ($r = -.37, p < .01$). Darüber hinaus zeigen sich für die Organisationsmission moderate und für den Person-Job-Fit hohe signifikante Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit ($r = .45, p < .01$ bzw. $r = .56, p < .01$). Das Alter korreliert negativ mit der Bürokratie und positiv mit allen weiteren Variablen.

Nachfolgend werden die Hypothesen anhand der in Abbildung 5 dargestellten Regressionsmodelle überprüft.

Insgesamt wird die Arbeitszufriedenheit in allen Modellen signifikant durch die einbezogenen Prädiktoren vorhergesagt (Modell 1: $F(9, 1067) = 69,97, p < 0.01$; Modell 2: $F(12, 1064) = 61,10, p < .001$; Modell 3: $F(14, 1062) = 52,62, p < .001$) (vgl. Tabelle 3).

Prädiktoren ^a	Kumulativ		Simultan		
	R ²	Änderung in F	b	β	p
<u>Modell 1</u>					
Alter	.37	F (9,1067) = 69,97**	<-.01	-.03	.296
Geschlecht Dummy m			.15	.06	.026
Geschlecht Dummy d			-.20	<-.01	.732
Status			.08	.03	.289
Führungsposition			.09	.03	.261
Schulabschluss			<.01	<.01	.910
Berufsabschluss			<-.01	<-.01	.879
Person-Job-Fit			.42	.42	<.001
Organisationsmission			.29	.22	<.001
<u>Modell 2</u>					
PSM	.40	F (12,1064) = 61,10**	-.01	-.01	.942
Kundenorientierung			-.02	-.02	.578
Bürokratie			-.21	-.21	<.001
<u>Modell 3</u>					
PSM*Kundenorientierung	.40	F (14,1062) = 52,62**	.05	.04	.144
PSM*Bürokratie			.03	.02	.347

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

Tabelle 3: Hierarchische Regressionsanalyse 1. Korrigiertes R², F-Statistik sowie standardisierte und unstandardisierte Regressionskoeffizienten mit Signifikanzwerten (n=1.077) (eigene Darstellung). **p < .001.

Die hierarchische Regressionsanalyse weist im ersten Modell ein korrigiertes R-Quadrat in Höhe von .37 auf. Dieser Wert steigt im zweiten Modell unter Einbezug weiterer Prädiktoren signifikant ($p < .001$) auf $R^2 = .40$. Die Hinzunahme der Interaktionsterme führt zu keiner Verbesserung der Modellgüte (vgl. Tabelle 3).

Im ersten Modell werden somit 36,60 % und im zweiten Modell 40,10 % der Varianz des Kriteriums durch die Prädiktoren erklärt (vgl. Anhang 5). Durch das dritte Modell erfolgt hingegen keine zusätzliche Varianzaufklärung. Insgesamt ist die Modellgüte als hoch einzuordnen (Cohen 1988: 412 ff.).¹⁵

In Bezug auf die einzelnen Koeffizienten weisen die beiden Kontrollvariablen „Person-Job-Fit“ und „Organisationsmission“ signifikante Werte auf (beide $p = < .001$). Der standardisierte Regressionskoeffizient des erstgenannten Faktors beträgt $\beta = .42$ und entspricht somit einem mittleren Effekt.¹⁶ Die Organisationsmission weist einen Wert von $\beta = .22$ auf und ist als kleiner Effekt zu klassifizieren. Zudem zeigt sich ein signifikanter Effekt des Geschlechts, der sich nur auf die Männer bezieht.¹⁷ Im Vergleich zu den Frauen spricht dies somit für eine höhere Arbeitszufriedenheit bei den Männern, unabhängig von allen anderen Prädiktoren. Der Wert von $\beta = .06$ weist jedoch auf einen praktisch unbedeutsamen Effekt hin.

Die PSM und die Kundenorientierung spielen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit keine statistisch bedeutsame Rolle (PSM: $\beta = -.01$, $p = > .05$; Kundenorientierung: $\beta = -.02$, $p = > .05$). Lediglich die Bürokratie ist mit einem Wert von $\beta = -.21$ hochsignifikant ($p = < .001$).

Die im dritten Block aufgenommenen Interaktionsterme führen zu keiner zusätzlichen Varianzaufklärung und sind nicht signifikant (PSM*Kundenorientierung: $\beta = .04$, $p = > .05$; PSM*Bürokratie: $\beta = .02$, $p = > .05$).

Um auch die einzelnen Dimensionen der PSM und ihren Erklärungsgehalt in Bezug auf die abhängige Variable überprüfen zu können, wurde eine weitere hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt (vgl. Tabelle 4).

Auch in dieser Regressionsanalyse wird die abhängige Variable durch jedes Modell signifikant vorhergesagt (Modell 1: $F(9, 1067) = 69,97$, $p = < .001$; Modell 2: $F(15, 1061) = 49,86$, $p = < .001$; Modell 3: $F(17, 1059) = 44,16$, $p = < .001$). Die Varianzaufklärung ist ebenfalls als hoch einzuordnen.

¹⁵ Nach Cohen sind Werte von $R^2 = > .02$ als geringe, $R^2 = > .13$ als mittlere und $R^2 = > .26$ als hohe Varianzaufklärung einzuordnen (1988: 412 ff.).

¹⁶ Die Einordnung des Effekts der Regressionskoeffizienten orientiert sich an Cohens's (1988: 79 ff.) Vorschlägen zur Interpretation der Korrelationskoeffizienten ($r = .10 - r = .30$ klein/gering, $r = .30 - r = .50$ mittel/moderat und $r = > .50$ groß/stark) (Bowman 2010: 12).

¹⁷ Frauen bilden bei dieser Dummy-Variablen die Referenzkategorie.

Das erste Modell erklärt erneut 36,60 % ($R^2 = .37$) der Varianz. Durch eine Hinzunahme weiterer unabhängiger Variablen im zweiten Modell steigt diese auf 40,50% ($R^2 = .41$), während im dritten Modell keine Verbesserung der Modellgüte zu konstatieren ist (ebenfalls $R^2 = .41$).

Prädiktoren ^a	Kumulativ		Simultan		
	R ²	Änderung in F	b	β	p
<u>Modell 1</u>					
Alter	.37	F (9,1067) = 69,97**	<-.01	-.03	.316
Geschlecht Dummy m			.12	.05	.071
Geschlecht Dummy d			-.13	<-.01	.821
Status			.10	.03	.192
Führungsposition			.10	.04	.196
Schulabschluss			<-.01	<-.01	.947
Berufsabschluss			<-.01	<-.01	.781
Person-Job-Fit			.42	.42	<.001
Organisationsmission			.28	.22	<.001
<u>Modell 2</u>					
Politische Motivation	.41	F (15,1061) = 49,86**	.08	.08	.005
Gemeinwohlorientierung			.01	<.01	.750
Soziales Mitgefühl			-.07	-.05	.068
Altruismus			-.02	-.02	.546
Kundenorientierung			<.01	<.01	.867
Bürokratie			-.20	-.20	<.001
<u>Modell 3</u>					
PSM*Kundenorientierung	.41	F (17,1059) = 44,16**	.05	.03	.183
PSM*Bürokratie			.03	.02	.351

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

Tabelle 4: Hierarchische Regressionsanalyse 2. Korrigiertes R², F-Statistik sowie standardisierte und unstandardisierte Regressionskoeffizienten mit Signifikanzwerten (n=1.077) (eigene Darstellung). **p = < .001.

Der Person-Job-Fit ($\beta = .42$, $p = <.001$) und die Organisationsmission ($\beta = .22$, $p = <.001$) erweisen sich abermals als solide Prädiktoren der Arbeitszufriedenheit. Das männliche Geschlecht ist hingegen keine statistisch bedeutsame Vorhersagevariable mehr ($\beta = .05$, $p = >.05$). Die PSM-Dimension „Politische Motivation“ weist einen signifikanten Effekt auf, der jedoch als statistisch wenig bedeutsam zu klassifizieren ist ($\beta = .08$, $p = .005$).

Die Bürokratie bleibt ein relevanter Prädiktor der Arbeitszufriedenheit ($\beta = -.20$, $p = <.001$). Durch die Interpretation des (unstandardisierten) Regressionskoeffizienten sowohl der ersten als auch der zweiten Regressionsanalyse bedeutet dies, dass bei einem Anstieg der Bürokratie um eine Einheit die Arbeitszufriedenheit um ungefähr 0,20 Einheiten sinkt.

Damit ist zu konstatieren, dass die Bürokratie auch in dieser Regressionsanalyse in einer statistisch bedeutsamen Beziehung zur Arbeitszufriedenheit steht. Abermals weist die Kundenorientierung keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Kriterium auf. Ferner bestätigte sich kein moderierender Einfluss der Bürokratie oder der Kundenorientierung in der Beziehung zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit.

Die Ergebnisse führen zur Ablehnung der Hypothesen 1, 2, 4 a und 4b sowie zur Annahme der Hypothese 3.

Die Regressionsanalysen 3 und 4 schlossen, wie thematisch ähnliche Forschungsarbeiten, lediglich soziodemografischen Kontrollvariablen ein und beinhalteten somit weder den Person-Job-Fit noch die Organisationsmission. In der ersten Berechnung (Analyse 3) wurde erneut der PSM-Gesamtwert als Prädiktor aufgenommen (vgl. Anhang 10). Im Rahmen der zweiten Berechnung (Analyse 4) wurden die einzelnen PSM-Dimensionen untersucht (vgl. Anhang 16).

Jedes Modell beider Analysen sagte das Kriterium signifikant vorher und wies eine blockweise steigende moderate Varianzaufklärung auf (vgl. Anhang 13–14 sowie Anhang 19–20).

In der dritten Analyse erwiesen sich das männliche Geschlecht ($\beta = .06$, $p = < .05$) sowie die Führungsposition ($\beta = .07$, $p = < .05$) als signifikante Prädiktoren des Kriteriums. Männliche Teilnehmer und Führungskräfte zeigen somit, jenseits aller anderen Variablen, eine höhere Zufriedenheit als weibliche und diverse Personen bzw. Befragte ohne Führungsverantwortung. In der vierten Analyse erwies sich kein soziodemografischer Faktor als statistisch bedeutsamer Prädiktor der Arbeitszufriedenheit.

Die PSM wies im Gegensatz zu den vorherigen Analysen einen schwachen Effekt bezüglich der abhängigen Variable auf ($\beta = .10$, $p = < .05$). Hinsichtlich der einzelnen Dimensionen war eine Beziehung des Kriteriums mit der politischen Motivation ($\beta = .15$, $p = < .001$) nachweisbar. Ebenso stand die Bürokratie weiterhin in einem statistisch bedeutsamen negativen Zusammenhang mit dem Kriterium, der als moderat einzustufen ist (Analyse 3: $\beta = -.37$, $p = < .001$; Analyse 4: $\beta = -.36$, $p = < .001$). Die Kundenorientierung erwies sich weiterhin als irrelevanter Prädiktor der Arbeitszufriedenheit (Analyse 3: $\beta = < .01$, $p = .900$; Analyse 4: $\beta = .03$, $p = .339$).

Die Moderationsanalyse zeigte keinen signifikanten Einfluss der Kundenorientierung auf die Beziehung zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit (Analyse 3: $\beta = .03$, $p = .360$; Analyse 4: $\beta = .02$, $p = .411$). Der Einfluss der Bürokratie erwies sich hingegen als statistisch bedeutsamer Moderator in dieser Beziehung (Analyse 3 und 4 jeweils: $\beta = .08$, $p = .007$). In folgender Abbildung (Abbildung 6) wird der eher schwache Effekt veranschaulicht.

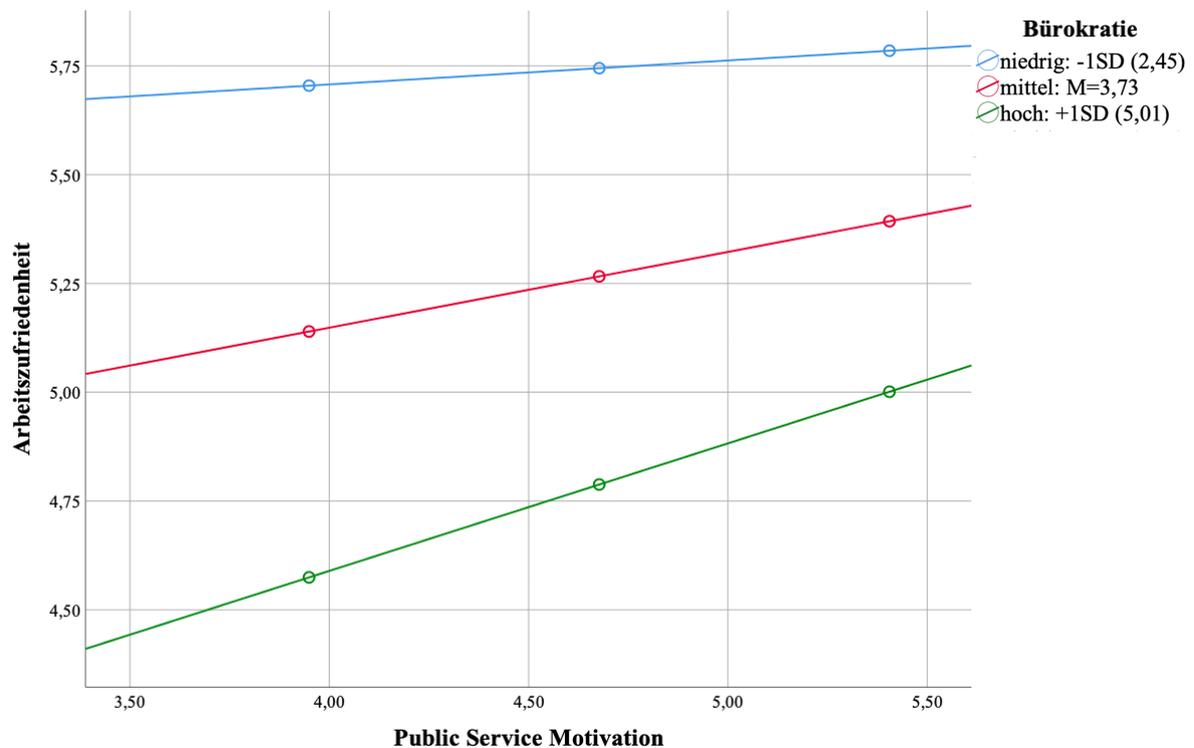


Abbildung 6: Interaktionseffekt der Bürokratie und der PSM auf die Arbeitszufriedenheit in Regressionsanalyse 3 (eigene Darstellung).

Bei gleichbleibender PSM werden höhere Arbeitszufriedenheitswerte in Abhängigkeit zur Bürokratie erzielt. Niedrige Bürokratieausprägungen gehen bei identischer PSM mit höheren Arbeitszufriedenheitswerten einher. Umgekehrt ist die Arbeitszufriedenheit bei hoher Bürokratie und gleicher PSM geringer. Der positive Regressionskoeffizient sowie die Grafik weisen jedoch auch darauf hin, dass hohe Werte des Moderators die mittleren und niedrigen Ausprägungen gewissermaßen einholen und den genannten Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit nicht abschwächen, sondern verstärken.

5 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengefasst. Des Weiteren werden Besonderheiten und Abweichungen zu den in Kapitel 3 vorgestellten Forschungsarbeiten diskutiert. Darüber hinaus werden die Limitationen der Arbeit durch eine kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen methodischen Vorgehens erörtert und Empfehlungen für zukünftige Untersuchungen formuliert.

5.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

In der vorliegenden Arbeit wurde der Frage nachgegangen, welcher Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit besteht. Ferner wurde untersucht, in welcher Beziehung die Kundenorientierung und die Bürokratie zur Arbeitszufriedenheit stehen und ob diese Faktoren einen möglichen Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit beeinflussen.

Die rein korrelative Ergebnisbetrachtung wies, mit Ausnahme des Gemeinwohlinteresses, signifikante positive Zusammenhänge zwischen dem PSM-Gesamtwert sowie allen übrigen Konstruktdimensionen und der Arbeitszufriedenheit auf. Ferner steht die Bürokratie in einer statistisch bedeutsamen negativen Beziehung zur abhängigen Variablen. Es zeigte sich keine signifikante Korrelation zwischen der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit. Das Alter stand mit allen intervallskalierten Variablen in einer signifikanten Beziehung. Ein höheres Alter weist damit auf eine höhere PSM inklusive aller Dimensionen, Arbeitszufriedenheit, Kundenorientierung, Organisationsmission sowie Person-Job-Fit hin. Darüber hinaus wird die Bürokratie mit steigendem Alter als weniger hinderlich empfunden.

Im Rahmen der durchgeführten hierarchischen Regressionsanalysen ließen sich die postulierten Hypothesen jedoch nur teilweise bestätigen (vgl. Abbildung 7).

Eine positive Beziehung zwischen dem PSM-Gesamtwert und der Arbeitszufriedenheit konnte durch das Berechnungsmodell nicht nachgewiesen werden. Hypothese 1 musste daher verworfen werden. Lediglich die politische Motivation zeigte einen positiven Zusammenhang mit dem Kriterium.

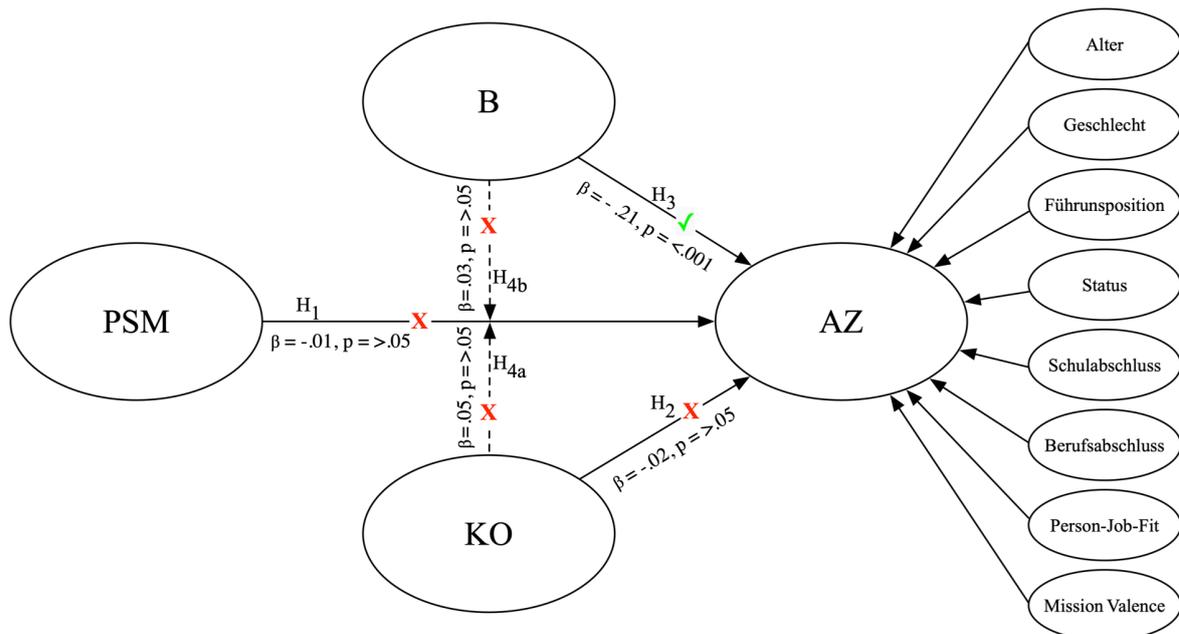


Abbildung 7: Hypothesenprüfung anhand des theoretischen Forschungsmodells (n=1.077). PSM = Public Service Motivation, B = Bürokratie, KO = Kundenorientierung, AZ = Arbeitszufriedenheit (eigene Darstellung).

Die Kundenorientierung steht in keiner statistisch bedeutsamen Beziehung zur abhängigen Variablen. Darüber hinaus sind moderierende Effekte auf einen vermuteten Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit durch Einflüsse der Kundenorientierung und der Bürokratie nicht bestätigt worden. Die Hypothesen 2 sowie 4a und 4b waren daher ebenfalls abzulehnen. Hypothese 3 wurde hingegen bestätigt. Die Bürokratie steht in einer statistisch bedeutsamen negativen Beziehung mit der Arbeitszufriedenheit.

In weiterführenden Datenanalysen, die lediglich gängige soziodemografische Faktoren als Kontrollvariablen einschlossen, zeigten sich signifikant abweichende Ergebnisse. So wurden unter Ausschluss der Organisationsmission und des Person-Job-Fits statistisch bedeutsame Zusammenhänge zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit festgestellt. Darüber hinaus standen die Bürokratie und die Arbeitszufriedenheit weiterhin in einer signifikanten negativen Beziehung. Zudem bestätigte sich die moderierende Wirkung der Bürokratie auf den Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit. Dieser Effekt war jedoch nicht wie angenommen negativ, sondern positiv. In diesen Berechnungsmodellen wären die Hypothesen 1 und 3 anzunehmen. Der Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit bestätigte sich nicht. Darüber hinaus war kein moderierender Effekt der Kundenorientierung auf die Beziehung zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit feststellbar.

Um eine möglichst genaue Vergleichbarkeit der PSM-Ausprägungen im deutschsprachigen Forschungskontext vornehmen zu können, wurden die prozentualen Anteile in Bezug auf die Ausschöpfung der jeweiligen Skalenrange errechnet. Auch wenn aufgrund verschiedener Operationalisierungen¹⁸ und Stichproben kein Anspruch auf einen exakten Vergleich erhoben werden kann, erleichtert es die Einordnung (vgl. Tabelle 5).

Studie	PSM und Dimensionen	M	SD	n	Anteil Skala M	Anteil Skala SD
Eigene Studie	PSM-Gesamtwert	4,68	,73	1.077	66,86 %	10,43 %
	Politische Motivation	4,72	1,30		67,43 %	18,57 %
	Gemeinwohlinteresse	4,89	,92		69,86 %	13,29 %
	Soziales Mitgefühl	4,68	1,05		67,00 %	15,00 %
	Altruismus	4,35	1,07		62,14 %	15,43 %
Hammerschmidt et al. (2009)	PSM-Gesamtwert	3,71	,61	3.270	61,83 %	10,17 %
	Politische Motivation	3,21	1,0		53,50 %	16,67 %
	Gemeinwohlinteresse	4,30	,76		71,67 %	12,67 %
	Soziales Mitgefühl	3,77	,93		62,83 %	15,50 %
	Altruismus	3,56	,94		59,33 %	15,67 %
Schaa et al. (2014)	PSM-Gesamtwert	4,13	,48	444	68,83 %	8,00 %
	Politische Motivation	3,78	,78		63,00 %	13,00 %
	Gemeinwohlinteresse	4,25	,62		70,83 %	10,33 %
	Soziales Mitgefühl	4,31	,69		71,83 %	11,50 %
	Altruismus	4,20	,66		70,00 %	11,00 %
Keune et al. (2016)	PSM-Gesamtwert	4,10	,48	442	68,33 %	8,00 %
	Politische Motivation	3,84	,87		64,00 %	14,50 %
	Gemeinwohlinteresse	4,41	,63		73,50 %	10,50 %
	Soziales Mitgefühl	4,18	,74		69,67 %	12,33 %
	Altruismus	3,97	,77		66,17 %	12,83 %

Tabelle 5: Vergleich der PSM-Ausprägungen im deutschsprachigen Forschungskontext (eigene Darstellung).

Die in dieser Studie ermittelte PSM lag auf einem ähnlichen Niveau wie in den Vergleichsstudien. Hammerschmidt et al. (2009) ermittelten geringe Ausprägungen, während sowohl Schaa et al. (2014) als auch Keune et al. (2016) von leicht höheren Werten berichteten. Die politische Motivation war in dieser Untersuchung höher ausgeprägt als in den übrigen Erhebungen. Das Gemeinwohlinteresse war mit Ausnahme der Untersuchung von Schaa et al. (2014) in allen Forschungsarbeiten am stärksten akzentuiert. Die Werte des sozialen Mitgefühls sowie des Altruismus lagen über den Ergebnissen von Hammerschmidt et al. (2009), aber unter denen von Schaa et al. (2014) und Keune et al. (2016). Sowohl der PSM-Gesamtwert als auch jede Dimension des Konstrukts wiesen insgesamt hohe Ausprägungen auf und weichen in deskriptiver Hinsicht nicht auffällig von bisherigen Forschungsarbeiten ab.

¹⁸ In den Vergleichsstudien wurde das Konstrukt auf einer Skala von eins bis sechs erhoben. Zudem nutzten Schaa et al. einen aus 22 Items bestehenden Fragebogen (2014: 141).

Insbesondere die hohen Werte des Gemeinwohlinteresses stützen die konzeptuelle Annahme der PSM, dass sich Beschäftigte des öffentlichen Dienstes dem Gemeinwohl verpflichtet fühlen und der Gesellschaft durch ihre Tätigkeit dienen wollen. Eine solche Vermutung bestätigen auch Befragungen, die sich mit verschiedenen Attraktivitätsfaktoren des öffentlichen Dienstes beschäftigen. Für den Großteil der Befragten war ein, durch ihre Tätigkeit generierter, gesellschaftlicher Mehrwert ein relevanter Attraktivitätsfaktor (DGB 2021: 50; Next:Public 2022: 12). Darüber hinaus wird diese Annahme durch die signifikante positive Korrelation zwischen dem Gemeinwohlinteresse und der Organisationsmission gestärkt.

Die hohen Ausprägungen dieser Dimension über alle Vergleichsstudien hinweg, könnten zudem mit der ähnlichen legalistischen Verwaltungskultur und der Sozialisation der Befragungsteilnehmer in einem demokratischen, sozialen Rechtsstaat erklärt werden.

Die relativ starke Akzentuierung der politischen Motivation im Vergleich zu den Studien von Schaa et al. (2014) und Keune et al. (2019) liegt möglicherweise in der Stichprobe begründet. Während sowohl Schaa et al. (2014) als auch Keune et al. (2019) ausschließlich Studierende befragt haben, wurden in dieser Untersuchung auch langjährige Behördenmitarbeiter einbezogen. Dadurch ändert sich einerseits der Altersdurchschnitt und andererseits die Berufs- und Lebenserfahrung – Faktoren, die sich wiederum auf das politische Interesse und die politische Partizipation auswirken. So zeigte sich in der Vergangenheit, dass jüngere Menschen (unter 30 Jahren) ein geringeres politisches Interesse bekunden als ältere Personen (Weßels 2021: 380; Bundeswahlleiter 2022: 10). Zudem sei die politische Partizipation im Alter stärker akzentuiert, da „mit steigendem Alter zum einen politische Orientierungen sowie politische Handlungskompetenzen im Zuge der politischen Sozialisation sich erst entwickeln“ (Hadjar/Becker 2009: 107). Die signifikante positive Korrelation zwischen dem Alter der Befragten und der politischen Motivation unterstützt diese Annahme. Im Vergleich zur in Österreich durchgeführten Studie von Hammerschmid et al. (2009) greift das Argument des Alters jedoch nicht. Eine mögliche Erklärung der niedrigen Ausprägung im österreichischen Kontext liefern die Autoren selbst, indem sie feststellen, dass sich öffentlich Bedienstete in Österreich durch eine besonders hohe Neutralitätspflicht und Unabhängigkeit auszeichnen (ebd.: 80). Zwar wird auch den Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes in Deutschland ein stark akzentuiertes Beamtenethos zugeschrieben (Gottschall et al. 2015: 1), jedoch ist diese preußische Tugend „nicht mehr das, was [sie] einmal war“ (Kneissler 2020: 44). Da die Studien mit einer mehr als zehnjährigen zeitlichen Differenz durchgeführt wurden, könnte diese Entwicklung zur Disparität der Ausprägungen beigetragen haben.

Das soziale Mitgefühl sowie der Altruismus sind in den in Deutschland durchgeführten Untersuchungen höher ausgeprägt als in Österreich. Dieser Unterschied ist möglicherweise auf die in Österreich gesellschaftlich stärker nachgewiesenen Maskulinitätswerte zurückzuführen, die sich einer geringeren sozialen Unterstützung und einem weniger selbstlosen Verhalten äußern könnten (Hofstede 2010: 139, 141). Warum die Ausprägungen der beiden Dimensionen in der vorliegenden Untersuchung niedriger als in den deutschen Vergleichsstudien ausfallen, könnte mit dem Geschlecht erklärt werden. Die vorliegende Untersuchung kam einer gleichmäßigen Geschlechterverteilung am nächsten. Die Stichprobe von Keune et al. (2016) bestand hingegen zu mehr als zwei Drittel aus weiblichen Befragten. Eine ähnliche nicht gewichtete Geschlechterverteilung ist bei der Untersuchung von Schaa et al. (2014) festzustellen. In beiden Studien wiesen die weiblichen Befragten, im Vergleich zu den Männern, höhere Werte des sozialen Mitgefühls sowie des Altruismus auf. Geschlechtsspezifische Stichprobenmerkmale begünstigten daher die höheren Ausprägungen.

In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit sind ebenfalls hohe Werte zu verzeichnen. Diese Ergebnisse stimmen mit den in Kapitel 3 vorgestellten Studien von Martin (2021), Ernst&Young (2021) sowie Next:Public (2022) überein, die ebenfalls von hohen Zufriedenheitswerten der Arbeitnehmer berichteten. Eine mögliche Erklärung dieser akzentuierten Ausprägung könnte die im öffentlichen Dienst vorherrschende Arbeitsplatzsicherheit sein. Wissenschaftliche Untersuchungen wiesen bereits mehrfach nach, dass ein sicherer Arbeitsplatz mit der Zufriedenheit korreliert (Balz/Krell 2012: 14 ff.; Artz/Kaya 2014: 2880, 2885; Hur 2019: 933 ff., 943). Dieser Aspekt könnte insbesondere in Zeiten der Corona-Pandemie, einer drohenden Energiekrise sowie einer steigenden Inflation eine zunehmend tragende Rolle einnehmen und zu einer entsprechenden Zufriedenheitsbeurteilung geführt haben. Darüber hinaus messen Mitarbeiter des öffentlichen Sektors, wie aufgezeigt, einer sinnvollen und der Gesellschaft dienlichen Aufgabe besondere Bedeutung bei (Next:Public 2022: 8). Eine solche auf deskriptiven Statistiken beruhende Feststellung wird durch die korrelativen Ergebnisse dieser Studie bestätigt. Die PSM, der eine dem Gemeinwohl verpflichtete, prosoziale Motivlage zugrunde liegt, steht in einem positiven und statistisch relevanten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit.

In Bezug auf die internationale Einordnung dieses Zusammenhangs im öffentlichen Dienst zeigt sich, dass im Vergleich zu südkoreanischen (Kim 2006: 732), chinesischen (Liu/Tang 2011: 721) und US-amerikanischen (Park/Rainey 2008: 124) Staatsbediensteten, bei denen

ein moderater Zusammenhang nachgewiesen wurde, in Deutschland eine schwächere Beziehung festzustellen war. Gleiches gilt für weitere in Indonesien (Yudiatmaja 2019: 162, 167), China (Qi/Wang 2016: 746, 752 ff.; Liu/Perry 2016: 4, 15) und Südkorea (Shim/Faerman 2017: 545) durchgeführte Studien, die starke Zusammenhänge postulierten. Werden die Ergebnisse auf den europäischen Forschungskontext eingegrenzt, zeigen sich keine wesentlichen Abweichungen. Vandenaabeele, der in Belgien jede PSM-Dimension einzeln untersuchte, wies für alle Dimensionen schwache Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit nach (2009: 21). In dieser Studie bestätigten sich die schwachen Korrelationen. In dänischen Behörden wurden identische Zusammenhänge ermittelt (Andersen/Kjeldsen 2013: 258, 262). Leicht höhere, aber ebenfalls als gering einzustufende Beziehungen wiesen Steijn und van der Voet (2017: 70, 72) in den Niederlanden nach. Lediglich in Ungarn zeigten sich in Abhängigkeit von den einzelnen Dimensionen moderate und hohe Zusammenhänge mit der Arbeitszufriedenheit (Hollósy-Vadász 2018: 28).

Die unterschiedlichen Ergebnisse liegen möglicherweise in verschiedenen methodischen Vorgehensweisen begründet. So operationalisierte Kim (2006: 729) die PSM beispielsweise lediglich mit fünf Fragen. Die Arbeitszufriedenheit wurde wiederum mit zehn Fragen erhoben (ebd.). Zudem wurden ausschließlich Bedienstete mit einer Vollzeittätigkeit befragt (ebd.). Liu und Tang befragten wiederum ausschließlich Studierende eines MPA-Programms in China und nutzten zur Erfassung der PSM lediglich drei Dimensionen (2011: 721). Liu und Perry, die ihre Untersuchung ebenfalls in China durchführten, setzten zur Messbarmachung der PSM 18 Fragen ein, die alle vier Dimensionen erfassten (2014: 9). Die Arbeitszufriedenheit wurde mittels drei Items erhoben (ebd.). Die Befragung wurde ferner nur in einer Verwaltungsbehörde durchgeführt (ebd.: 7). In den europäischen Untersuchungen waren die methodischen Vorgehensweisen ebenfalls verschieden. Zwar erhob Vandenaabeele die Arbeitszufriedenheit auch mittels eines Globalmaßes, jedoch fügte er der PSM die Dimension „democratic governance“ hinzu (2009: 18). Überdies wurde die Befragung nur in der flämischen Region Belgiens durchgeführt, wodurch die wallonischen Verwaltungsbehörden ausgeschlossen wurden (ebd.: 16). Die Stichprobe in Dänemark bezog lediglich Bedienstete ab 25 Jahren ein. Ferner wurden nur drei PSM-Dimensionen berücksichtigt (Andersen/Kjeldsen 2013: 258 f.). Die Operationalisierungen der in Ungarn durchgeführten Untersuchung waren dieser Studie zwar ähnlich, jedoch bestand die Stichprobe aus lediglich 40 Probanden einer Behörde (Hollósy-Vadász 2018: 26).

Andererseits könnten verschiedene Kulturen ausschlaggebend für die unterschiedlichen Zusammenhänge sein. So gilt Südkorea beispielsweise gemeinhin als kollektivistische und weibliche Gesellschaft, mit einem hohen Maß an Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung (Hofstede et al. 2010: 57 ff., 97, 144, 195). Die USA werden dagegen als eher männliche Gesellschaft mit einem niedrigen Grad an Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung beschrieben (ebd.: 57 ff., 95, 144, 194). Auch im europäischen Kontext sind kulturelle Differenzen feststellbar. Im Gegensatz zu Ungarn zeichnet sich Deutschland z. B. durch eine schwächer akzentuierte Machtdistanz aus (ebd.: 59). Ungarn ist wiederum durch einen stärkeren Individualismus als Deutschland geprägt (ebd.: 103). Diese allgemeinen kulturellen Unterschiede könnten sich auch in der Verwaltungskultur niederschlagen, d. h. die Arbeit innerhalb staatlicher Behörden prägen und dadurch die länderspezifischen Ergebnisunterschiede erklären.

Die Kundenorientierung ist überdurchschnittlich ausgeprägt. Andersen und Kjeldsen berichten im dänischen Behördenkontext ebenfalls von hohen Werten (2013: 262). Ähnliche Ausprägungen wiesen Andersen et al. bei Universitätsprofessoren nach (2013: 44). Überdies zeigten auch Lehrer in Italien eine hohe Kundenorientierung (Palma et al. 2020: 9). Die berichteten deskriptiven Ergebnisse dieses Konstrukts fügen sich daher in bisherige internationale Forschungserkenntnisse ein.

Es offenbaren sich zudem, mit Ausnahme der politischen Motivation, signifikante Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung und der PSM sowie allen weiteren Konstruktdimensionen. Dies untermauert die theoretische Vermutung, dass die beiden Konzepte eine gewisse Ähnlichkeit aufweisen. Im Gegensatz zur PSM stand die Kundenorientierung jedoch in keiner statistisch relevanten Beziehung zur Arbeitszufriedenheit. Dies legt die Vermutung nahe, dass die Zufriedenheit der Befragten eher mit einer dem Gemeinwohl dienenden Tätigkeit als mit der Orientierung an einzelnen Behördenkunden in Verbindung steht. Ein solcher Befund steht im Gegensatz zu den von Andersen und Kjeldsen (2013) postulierten Ergebnissen. Die Autoren wiesen in Dänemark einen signifikanten Effekt der Kundenorientierung auf die Arbeitszufriedenheit im öffentlichen Sektor nach, der sich in Deutschland nicht bestätigte. Auch hier könnten unterschiedliche methodische Vorgehensweisen und kulturelle Unterschiede eine Rolle gespielt haben. Jedoch erscheint auch die Möglichkeit plausibel, dass die PSM und die Kundenorientierung nicht klar genug voneinander abzugrenzen sind. Die angesprochene Ähnlichkeit der Konzepte könnte daher so groß sein, dass sie nicht mehr als distinkt voneinander betrachtet werden. Gleichzeitig wäre

dann auch festzustellen, dass die Fragen zur Orientierung an einzelnen Behördenkunden, im Gegensatz zur Orientierung an der Gesellschaft, keine Beziehung zur Arbeitszufriedenheit aufweisen. So zeigte Vandenabeele im Rahmen seiner PSM-Forschung, dass Items, die eine gewisse Nähe zum Konzept der Kundenorientierung erkennen ließen, in seiner Untersuchung redundant waren (2008: 155). Ferner sind die Reliabilitätswerte zu beachten. Die Cronbachs-Alpha-Werte in dieser Studie waren zwar noch akzeptabel, jedoch wiesen die von Andersen und Kjeldsen (2013: 260) und Andersen et al. (2013: 42) genutzten Items noch geringere Reliabilitätswerte auf.

Gleichzeitig ist zu bedenken, dass das in dieser Studie genutzte Kundenorientierungskonzept bisher kaum empirisch erforscht wurde. Für eine umfassendere Ergebnisdiskussion bedarf es somit weiterer empirischer Auseinandersetzungen und möglicherweise einer genaueren theoretischen Fundierung sowie eines darauf aufbauenden reliableren Messinstruments.

Die Ausprägung der als hinderlich empfundenen Bürokratie ist weniger stark akzentuiert als vermutet. Insbesondere ist eine starke Abweichung zu Studienergebnissen aus den Niederlanden festzustellen. So berichten Steijn und van der Voet (2017) von deutlich höheren Ausprägungen. Die Autoren erhoben die Bürokratie jedoch ausschließlich bei Mitarbeitern im Bereich der Kindeswohlgefährdung (ebd.: 72). In einem solch sensiblen Bereich könnte jede Vorschrift, die nicht ausschließlich zum Wohle der Kinder ausgelegt werden kann, als besonders hinderlich empfunden werden. Deskriptive Auswertungen anderer Forschungsarbeiten mit einer vergleichbaren Zielgruppe berichteten jedoch von ähnlich schwachen Ausprägungen (u. a. Giauque et al. 2012: 183; Jiang et al. 2022: 10). In der vorliegenden Studie liegt das arithmetische Mittel unter dem Skalenmittelwert und weist damit auf tendenziell niedrige Wahrnehmungen von belastenden und nicht zweckdienlich erscheinenden Regeln, Vorschriften und Verfahrensweisen für die Behördenmitarbeiter hin. Dieser Befund lässt vermuten, dass die Befragten bürokratischen Strukturen auch positive Eigenschaften zuschreiben. Nützliche Aspekte der Bürokratie werden auch in der Forschung immer wieder betont. So vertreten Kersten et al. die Auffassung, dass es bürokratische Behörden seien, die die Menschen mit öffentlichen Gütern versorgen und die Daseinsvorsorge sicherstellen (2019: 27). Mutmaßlich folgen die Befragten auch einem Argument Ludewigs, der feststellt, dass es in einer Demokratie gesetzlich festgelegte Regeln gebe, deren Anwendung nachvollziehbar sein müsse und die transparent durch klare Zuständigkeiten umzusetzen seien (2021: 13). Gerade ältere Mitarbeiter, die in der Regel über eine langjährigere Berufserfahrung verfügen, könnten sich etwaiger Vorteile bürokratischer Strukturen bewusster sein.

Ein Indiz für diese Vermutung liegt in der ermittelten negativen Korrelation zwischen dem Alter der Befragten und der empfundenen Bürokratie. Darüber hinaus könnten die bürokratischen Strukturen bei den Befragten tatsächlich weniger stark akzentuiert sein, als es insbesondere für deutsche Behörden gemeinhin vermutet wird.

Trotz der verhältnismäßig schwachen Ausprägung der Bürokratie zeigt sich ein signifikanter negativer Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Dieser Befund entspricht internationalen Studienergebnissen. So ermittelten Steijn und van der Voet in den Niederlanden ebenfalls moderate negative Beziehungen zwischen der Bürokratie und der Arbeitszufriedenheit (2017: 72). Fast identische Werte postulieren Giauque et al. bei Behördenmitarbeitern in der Schweiz (2012: 183). Eine als hoch zu klassifizierende und damit abweichende Beziehung stellten Yousaf et al. in Pakistan fest (2014: 934). Da Bürokratie auch immer ein unvermeidbares Nebenprodukt eines politischen Systems ist, das versucht, verschiedenen und häufig konkurrierenden Interessen gerecht zu werden (Scott/Pandey 2000: 617), könnten die verschiedenen Ergebnisse mit den politischen Systemen und deren (In-)Stabilität begründet werden. Während sowohl Deutschland als auch den Niederlanden und der Schweiz ein ähnlich stabiles und verlässliches politisches System sowie Rechtsstaatlichkeit unterstellt werden können, ist dies für Pakistan nicht im gleichen Maße erkennbar.

Dass sich die diskutierten Zusammenhänge im Rahmen der berechneten hierarchischen Regressionsanalysen nur für die Hypothese 3 bestätigten, könnte auf die bereits aufgezeigten methodischen und kulturellen Besonderheiten zurückzuführen sein. Jedoch weist der Befund vor allem darauf hin, dass die in bisherigen Forschungsarbeiten häufig korrelativ betrachteten Beziehungen für einen genaueren Erklärungsgehalt des Wirkungsmechanismus dieser Variablen nicht ausreichen. Zwar wurden die Beziehungen der Variablen in der Vergangenheit teilweise auch mittels Regressionsmodellen überprüft, jedoch enthielten die Analysen in der Regel weniger Kontrollvariablen.

So ermittelten Yousaf et al. (2014) beispielsweise einen deutlichen höheren Zusammenhang zwischen der Bürokratie und der Arbeitszufriedenheit, jedoch wurden in dieser Analyse lediglich das Alter und Geschlecht kontrolliert. DeHart-Davis und Pandey (2005) berichten in ihrer Untersuchung von keinem Einbezug etwaiger Kontrollvariablen. Lediglich Steijn und van der Voet (2017) sowie Giauque et al. (2012) nutzten in ihren Regressionsmodellen eine ähnlich hohe Anzahl soziodemografischer Faktoren. Die Regressionskoeffizienten dieser beiden Studien sind mit den vorliegenden Ergebnissen vergleichbar (Steijn/van der Voet 2017: $b = -19$, $p = < .001$; Giauque et al. 2012: $\beta = -.29$, $p = < .001$). Dieser Befund ist

dahingehend zu interpretieren, dass die vorherrschenden Verfahrensweisen und Regeln bei den Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes als so stark empfunden werden, dass eine negative Beziehung zur Arbeitszufriedenheit zu konstatieren ist. Bürokratische Strukturen hemmen möglicherweise die erwünschte Bedürfnisbefriedigung der Befragten insofern, als die eigene Tätigkeit nicht wie erhofft ausgeübt werden kann.

Die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit stehen lediglich mit einer Studie von Bright (2008) im Einklang. Neben demografischen Faktoren nutzte der Autor durch den Einbezug des Person-Organization-Fits, als einziger eine ähnliche zusätzliche Kontrollvariable in seinem Regressionsmodell wie die vorliegende Studie und stellte in den USA ebenfalls keine Beziehung zwischen der PSM und dem Kriterium fest (ebd: 161 ff.). Alle weiteren durchgeführten Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit berücksichtigten entweder keine Kontrollvariablen (Hollósy-Vadász 2018) oder bezogen lediglich klassische Faktoren wie das Alter und das Geschlecht in ihre Modelle ein (u. a. Liu/Tang 2011; Andersen/Kjeldsen 2013). Die Studien, in denen auch soziodemografische Faktoren erhoben wurden, wiesen jedoch ebenso wie die unkontrollierten Untersuchungen auf statistisch bedeutsame Zusammenhänge der Variablen hin. Die Ergebnisse weichen daher vom Großteil bisheriger Forschungserkenntnisse ab. Die PSM kann somit nicht als statistisch bedeutsamer Prädiktor der Arbeitszufriedenheit in deutschen Behörden angesehen werden.

Gleiches gilt für die Beziehung zwischen der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit. Andersen und Kjeldsen (2013) bestätigten mittels einer Kontrollvariablen berücksichtigenden Regressionsanalyse einen positiven Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten, der im deutschen Behördenkontext nicht zu verifizieren war. Die persönliche Ausrichtung an den Interessen einzelner Behördenkunden steht in keiner bedeutsamen Beziehung zur Arbeitszufriedenheit. Ebenso wenig ließ sich eine moderierende Wirkung der Kundenorientierung oder der Bürokratie auf den vermuteten Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit ermitteln. Da sich weder der direkte Effekt zwischen der Kundenorientierung und der Arbeitszufriedenheit noch die postulierte Beziehung zwischen der PSM und dem Kriterium bestätigte, erscheint dieser Befund wenig verwunderlich.

Besonders auffällig sind die Effekte des Person-Job-Fits sowie der Organisationsmission. Die beiden Variablen wiesen die mit Abstand höchsten Regressionskoeffizienten auf. Die bereits im ersten Modell festzustellende hohe Varianzaufklärung dürfte maßgeblich auf

diese beiden Faktoren zurückzuführen sein. Der Einbezug der PSM, Kundenorientierung und Bürokratie in Modell 2 sowie die Hinzunahme der Interaktionsterme im dritten Modell führen zwar zu einer signifikanten erhöhten Varianzaufklärung, jedoch wird die Modellgüte kaum verbessert. Die zusätzliche Varianzaufklärung durch die relativ hohe Anzahl weiterer Prädiktoren erscheint daher vergleichsweise gering. Gleiches ist für die zweite berechnete hierarchische Regressionsanalyse festzuhalten.

Die Ablehnung der Hypothesen 1, 2, 4a und 4b ist daher auch auf die starken Effekte der Kontrollvariablen „Person-Job-Fit“ und „Organisationsmission“ zurückzuführen. Andersherum bestätigten sich ähnliche Hypothesen in vorherigen Studien eventuell nur durch die Nichtberücksichtigung dieser Faktoren.

Eine solche Überlegung wird durch die Ergebnisse der Regressionsanalysen 3 und 4 gestützt. In diesen Modellen sank die Varianzaufklärung erheblich. Die Kontrollvariablen erklärten unter Ausschluss des Person-Job-Fits sowie der Organisationsmission nunmehr lediglich ungefähr 1 % der Varianz (bei Einschluss der Variablen in den Analysen 1 und 2 jeweils ca. 37 %). Durch eine Hinzunahme der PSM, Kundenorientierung und Bürokratie wurde die Modellgüte jeweils signifikant erhöht (Analyse 3: von 1 % auf 15 % in Modell 2 bzw. 16 % in Modell 3, vgl. Anhang 13 und Anhang 14; Analyse 4: von 1 % auf 16% in Modell 2 bzw. 17 % in Modell 3, vgl. Anhang 19 und Anhang 20). Zudem hätten sich, im Einklang mit den theoretischen Überlegungen und den wissenschaftlichen Publikationen, neben der Hypothese 3 auch die Hypothese 1 bestätigt. Die PSM stünde somit in einem hochsignifikanten positiven Verhältnis zur Arbeitszufriedenheit. Eine dem Gemeinwohl dienende Aufgabe würde in einem gewissen Maße zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Der Effekt wäre jedoch als klein einzuordnen ($\beta = .10$, $p = < .01$). Die Kundenorientierung erweist sich auch unter Ausschluss des Person-Job-Fits- und der Organisationsmission als statistisch unbedeutender Prädiktor. Ebenso konnte keine moderierende Wirkung dieser Variablen auf das Zusammenwirken der PSM und des Kriteriums ermittelt werden. Der einzelne Behördenkunde scheint für die Befragten eine eher untergeordnete Rolle hinsichtlich ihrer individuellen Arbeitszufriedenheit einzunehmen.

Die Bürokratie würde jedoch einen deutlich größeren, als moderat einzuordnenden Effekt auf das Kriterium ausüben (Analysen 3: $\beta = -.37$, $p = < .001$; Analyse 4: $\beta = -.36$, $p = < .001$; Analysen 1 und 2: $\beta = -.21$ bzw. $\beta = -.20$, jeweils $p = < .001$). Zudem zeigt sich, dass die Bürokratie den Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit signifikant, aber – konträr zur Hypothese 4b – nicht negativ, sondern positiv beeinflussen würde. Hohe

Bürokratieausprägungen gingen in diesen Analysen bei gleicher PSM zwar mit niedrigeren Arbeitszufriedenheitsbeurteilungen einher. Auf der anderen Seite ist bei konstanter PSM und einer niedrig bewerteten Bürokratie eine höhere Arbeitszufriedenheit festzustellen. Jedoch weist der positive Regressionskoeffizient auf eine Verstärkung der Beziehung zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit hin ($\beta = .08$, $p = < .01$). Bei Erhöhung der vorherrschenden Regeln und Verfahrensweisen wird die positive Beziehung zwischen der PSM und dem Kriterium also noch verstärkt. Dieser als schwach zu klassifizierende Effekt könnte ein Indiz dafür sein, dass Bürokratie aus Sicht der Befragten einen notwendigen Faktor für eine faire, verlässliche und rechtssichere Tätigkeit im Sinne der Gesellschaft darstellt.

5.2 Limitationen

Die Untersuchung ist von einigen methodischen Limitationen gekennzeichnet.

Als eine wesentliche Einschränkung ist das nicht experimentelle Forschungsdesign zu nennen. Bei solchen Ex-post-facto-Untersuchungen ist nachteilig zu erwähnen, dass weder eine Randomisierung der Versuchspersonengruppen noch die Manipulation eines Stimulus erfolgt und daher nur korrelative und keine kausalen Aussagen möglich sind (Döring/Bortz 2016d: 201 ff.; Stein 2019: 131). Ferner besteht, trotz der Berücksichtigung verschiedener Kontrollvariablen, eine größere Gefahr der Konfundierung der unabhängigen und abhängigen Variablen mit Drittvariablen, da diese nicht kontrollierbar und dem Forschenden größtenteils unbekannt sind (Döring/Bortz 2016d: 203).

Darüber hinaus basiert die Studie auf einem Querschnittsdesign, das sich im Gegensatz zu Längsschnittstudien durch eine niedrigere interne Validität auszeichnet und damit den erwähnten Kritikpunkt der rein korrelativen Interpretationsmöglichkeit unterstreicht (Döring/Bortz 2016d: 204). Ferner sind Veränderungen der Variablenausprägung nicht überprüfbar, da der Untersuchung nur ein Messzeitpunkt zugrunde liegt (Klandt/Heidenreich 2017: 92).

Ein weiterer Kritikpunkt ergibt sich aus der Nutzung eines Online-Fragebogens. Der Einsatz dieses Erhebungsinstruments erscheint zwar grundsätzlich geeignet, um die Forschungsfragen zu beantworten – jedoch ist dadurch unmöglich, zu beeinflussen, in welcher Situation und mit welcher Ernsthaftigkeit der Fragebogen ausgefüllt wird (Döring/Bortz 2016c: 398 f., 405; Wagner-Schelewsky/Hering 2019: 788 f.). Überdies fällt die Abbruchrate häufig hoch

aus (ebd.). In dieser Untersuchung wurde die Befragung von insgesamt 314 (18,51 %) Teilnehmern abgebrochen (vgl. Anhang 22). Darüber hinaus ist eine Mehrfachteilnahme der Befragten, die zu einer Ergebnisverzerrung führen würde, nicht auszuschließen.

Die inhaltliche Kritik des Fragebogens bezieht sich u. a. auf die Operationalisierung der Arbeitszufriedenheit. Zwar ermöglicht die Nutzung eines Globalmaßes eine gute Vergleichbarkeit mit anderen Studienergebnissen, jedoch ist anzunehmen, dass die Erfassung der abhängigen Variablen mittels eines mehrere Facetten beinhaltenden Erhebungsinstruments zu aussagekräftigeren Ergebnissen geführt hätte.

Zudem wären durch die zusätzliche Abfrage über die Dauer der Berufstätigkeit, die Abteilungszugehörigkeit, die Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe und das Bundesland detailliertere Erkenntnisgewinne möglich gewesen. Überdies waren auch inhaltliche Unklarheiten des Erhebungsinstruments festzustellen. So meldeten sich mehrere Personen wegen ihrer Zweifel hinsichtlich der Kategorisierung ihres Berufsabschlusses zurück. Ihnen war unklar, wie der im öffentlichen Dienst häufig anzutreffende Abschluss des „Diplom-Verwaltungswirts“ einzustufen war. Der Diplom-Verwaltungswirt stellt das Äquivalent zum nach dem Bologna-Prozess eingeführten Bachelorabschluss (häufig Bachelor of Laws) dar und befähigt die Absolventen zum Eintritt in die Laufbahn des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes. Da der Abschluss aber das Wort „Diplom“ enthält, waren sich manche Teilnehmer unschlüssig, ob er nicht dem Diplom im Sinne eines heutigen Masterabschlusses entspricht. Eine entsprechende Rückmeldung seitens des Autors räumte die Unklarheiten zwar aus, jedoch ist anzunehmen, dass auch weitere Personen keine klare Zuordnung treffen konnten.

Darüber hinaus sind die Reliabilitätswerte kritisch zu betrachten. Die Fragen zur Operationalisierung der Kundenorientierung waren lediglich als fragwürdig zu klassifizieren. Die PSM, die Bürokratie sowie der Person-Job-Fit und die Organisationsmission erreichten zudem nur akzeptable Cronbachs-Alpha-Werte. Daher muss festgehalten werden, dass keinem genutzten Messinstrument ein guter Reliabilitätswert zugrunde liegt.

Die nicht-probabilistische Stichprobe der Untersuchung stellt ebenfalls einen Kritikpunkt der Arbeit dar. Die Auswahl der Versuchsteilnehmer erfolgte willkürlich durch das Zusammentragen öffentlich zugänglicher Kontaktdaten verschiedener deutscher Behörden. Aus diesem Grund wurden primär die Behörden in die Fallauswahl einbezogen, die ihre Ansprechpartner und E-Mail-Adressen beispielsweise in Open-Data-Portalen der einzelnen Bundesländer zur Verfügung gestellt hatten. Aufgrund der fehlenden Zufallsauswahl der

Probanden, die in der Wissenschaft wünschenswert wäre, ist den Forschungsergebnissen damit eine geringere Repräsentativität zuzuschreiben (Döring/Bortz 2016e: 305). Überdies ist kritisch zu reflektieren, dass einzelne Behördenmitarbeiter nicht persönlich angeschrieben wurden, sondern ein allgemeiner, mittels E-Mail übersandter Aufruf zur Studienteilnahme an jede Behörde erfolgte. Der unpersönliche Charakter einer solchen Ansprache führt häufig dazu, dass unmotivierte Personen nicht zu einer Studienteilnahme bewegt werden können, wodurch die Stichprobe verzerrt wird (ebd.).

Darüber hinaus erscheint der Stichprobenumfang auf den ersten Blick zwar relativ groß, im Vergleich zu den ungefähr 2.600 versendeten E-Mails muss die Rücklaufquote dennoch als gering eingestuft werden. Eine E-Mail zur Erinnerung nach zwei Wochen hätte die Quote möglicherweise erhöhen können. Ferner erscheint es insbesondere bei Ministerien gängige Praxis zu sein, das Forschungsvorhaben weit vor der eigentlichen Befragung genehmigen zu lassen. Dieser Aspekt war dem Autor unbekannt, sodass die notwendigen Genehmigungsverfahren aus zeitlichen Gründen nicht mehr durchgeführt werden konnten.

6 Fazit und Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde der Frage nachgegangen, in welchem Zusammenhang die PSM und die Arbeitszufriedenheit im deutschen Behördenkontext stehen. Darüber hinaus wurde untersucht, welche Beziehungen zwischen der Kundenorientierung und der Bürokratie hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit bestehen und ob diese Variablen einen vermuteten Zusammenhang zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit beeinflussen.

Die Ergebnisse der durchgeführten hierarchischen Regressionsanalysen führten – mit Ausnahme des in Hypothese 3 vermuteten negativen Zusammenhangs zwischen der Bürokratie und der abhängigen Variablen – zur Ablehnung aller weiteren Hypothesen. Es ist daher festzuhalten, dass in deutschen Behörden weder die PSM noch die Kundenorientierung in einer statistisch bedeutsamen Beziehung zur Arbeitszufriedenheit stehen. Überdies konnte keine moderierende Wirkung der Bürokratie und der Kundenorientierung auf den angenommenen Zusammenhang zwischen der PSM und dem Kriterium nachgewiesen werden.

Diese Erkenntnisse weichen, mit Ausnahme der korrelativ ähnlichen Beziehungen der einzelnen Variablen, größtenteils von bisherigen Forschungsergebnissen ab. Die Ablehnungen der Hypothesen 1 und 4b lassen sich vermutlich auf die hohe Varianzaufklärung des Person-Job-Fits sowie der Organisationsmission zurückführen, die als Kontrollvariablen fungierten. Hierarchische Regressionsanalysen, die diese Variablen ausschlossen, zeigten im Einklang

mit bisherigen internationalen Forschungsergebnissen positive Zusammenhänge zwischen der PSM und der Arbeitszufriedenheit. Zudem ließ sich eine moderierende Wirkung der Bürokratie auf den Zusammenhang nachweisen, die aber – anders als angenommen – nicht zu einer Abschwächung, sondern zu einer Verstärkung der Beziehung beitrug. Die Kundenorientierung erwies sich auch unabhängig von allen Kontrollvariablen als irrelevanter Prädiktor der Arbeitszufriedenheit.

Wie in Kapitel 5.2 aufgezeigt, unterliegt die Studie einigen Einschränkungen, die bei zukünftigen Forschungsarbeiten, soweit möglich, Berücksichtigung finden sollten. Es wäre beispielsweise empfehlenswert, mit einer Zufallsstichprobe zu arbeiten. Ferner wäre die Fokussierung auf bestimmte Behörden (z. B. Polizei, Zoll, Justiz- oder Ministerialverwaltung) hilfreich, um etwaige einrichtungsspezifische Unterschiede zu erforschen und daraus passgenaue Implikationen abzuleiten. Alternativ würde sich auch die Möglichkeit der exakten Differenzierung der unterschiedlichen Behörden in einer umfassenderen Datenerhebung anbieten. Überdies könnte die Arbeitszufriedenheit durch ein facettenreicheres Erhebungsinstrument operationalisiert werden, um detaillierte Erkenntnisgewinne zu ermöglichen. Ebenso wäre es interessant, einzelne soziodemografische Faktoren wie das Geschlecht oder den Bildungsstand einer genaueren Analyse zu unterziehen. Darüber hinaus erscheint es aufgrund der im deutschsprachigen Raum noch unzureichenden empirischen Evidenzen ratsam, sich in zukünftigen Untersuchungen zunächst auf ein Konzept, etwa die PSM, zu beschränken und dieses auch hinsichtlich weiterer Kriterien wie des Commitments oder dienstlicher Beurteilungen zu erforschen.

Abschließend ist festzuhalten, dass mit dieser Arbeit erste empirische Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen der PSM, Kundenorientierung und Bürokratie in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit im deutschsprachigen Behördenkontext generiert wurden, die sich größtenteils überraschend von internationalen Forschungsergebnissen unterscheiden. Gleichzeitig ist einschränkend zu beachten, dass die Untersuchung lediglich als Momentaufnahme zu verstehen ist, aus der zudem keine kausalen Schlüsse ableitbar sind.

Literaturverzeichnis

Ahmed, Shahee/Salleh, Al Haderi, Sami/Bin Ahmad, Fais/Jaaffar, Abdul/Walter, Joseph/Al-Douis, Gamal (2017): Employee Job Security and Performance Relationship in Developing Economy through Employee Engagement: Critical Analysis with PLS-SEM. In: *International Journal of Economic Research* 14 (19), 133-147.

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

Andersen, Lotte Bøgh/Pallesen, Thomas/Salomonsen Heidi (2013): Doing good for others and/or for society? The relationships between public service motivation, user orientation and university grading. In: *Scandinavian Journal of Public Administration* 17 (3), 23-44.

Andersen, Lotte/Kjeldsen Anne (2013): Public Service Motivation, User Orientation, and Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? In: *International Public Management Journal*, 16 (2), 252-274.

Artz, Benjamin/Kaya, Ilker (2015): The impact of job security on job satisfaction in economic contractions versus expansions. In: *Applied Economics* 46 (24), 2873-2890.

Asseburg, Julia/Homberg, Fabian (2020): Public Service Motivation or Sector Rewards? Two Studies on the Determinants of Sector Attraction. In: *Review of Public Personnel Administration* 40 (1), 82-111.

Balz, Anne/Krell, Kristina (2012): Unsicherheit des Arbeitsplatzes minder Arbeitszufriedenheit besonders in Deutschland: vergleichende Analysen zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitsbedingungen in Europa. In: *Informationsdienst Soziale Indikatoren* 12 (48), 11-15.

Behr, Dorothee/Braun, Michael/Dorer, Brita (2015): Messinstrumente in internationalen Studien – GESIS Survey Guidelines. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.

Bellé, Nicola (2013): Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. In *Public Administration Review* 73 (1), 143-153.

Berning, Wilhelm (2021): Führungskompetenz und Motivation – Führungserfolg steuern und bewerten. Wiesbaden: Springer.

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

Blom, Rutger (2020): Mixed Feelings? Comparing the Effects of Perceived Red Tape and Job Goal Clarity on HRM Satisfaction and Organizational Commitment Across Central Government, Government Agencies, and Businesses. In: *Public Personnel Management* 49 (3), 421-443.

Blom, Rutger/Borst, Rick/Voorn, Bart (2021): Pathology or Inconvenience? A Meta-Analysis of the Impact of Red Tape on People and Organizations. In: *Review of Public Personnel Administration* 41 (4), 623-650.

Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2020): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (2001): *Anforderungen an eine kundenorientierte Dienstleistungsorganisation*. Berlin.

Borry, Erin (2016): A New Measure of Red Tape: Introducing the Three-Item Red Tape (TIRT) Scale. In: *International Public Management Journal* 19 (4), 573-593.

Bowman, Nicholas (2010): College Diversity Experiences and Cognitive Development: A Meta-Analysis. In: *Review of Educational Research* 80 (1), 4-33.

Bozeman, Barry (1993): A Theory of Government "Red Tape". In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 3 (3), 273-303.

Bozeman, Barry/Feeney, Mary (2011): *Rules and Red Tape – A Prism for Public Administration Theory and Research*. London, New York: Routledge.

Braun, Martin (2021): Impulse präventiver Arbeitsgestaltung zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. In: *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* 21 (71), 75-80.

Breitsohl, Heiko/Ruhle, Sascha (2016): Millennials' Public Service Motivation And Sector Choice – A Panel Study of Job Entrants in Germany. In: *Public Administration Quarterly* 40 (3), 458-489.

Brewer, Gene/Selden, Sally/Facer, Rex (2000): Individual Conceptions of Public Service Motivation. In: *Public Administration Review* 60 (3), 254-264.

Bright, Leonard (2007): Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? In: *Review of Public Personnel Administration* 27 (4), 361-379.

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 (2), 149-166.

Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulrich, Eberhard (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.

Bruhn, Manfred (2009): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Hans Hinterhuber/Kurt Matzler (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer, 33-68.

Brunner, Otto/Conze, Werner/Koselleck, Reinhart (2004): *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*. Band. I–VIII. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bundeswahlleiter (2022): *Wahl zum 20. Deutschen Bundestag am 26. September 2021 – Wahlbeteiligung nach Geschlecht und Altersgruppen*. Wiesbaden: Bundeswahlleiter.

Cable, Daniel/DeRue, Scott (2002): The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. In *Journal of Applied Psychology* 87 (5), 875-884.

Camilleri, Emanuel/van der Heijden, Beatrice (2007): Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance within the Public Sector. In: *Public Performance & Management Review* 31 (2), 241-274.

Cantarelli, Paola/Belardinelli, Paolo/Belle, Nicola (2015): A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. In *Review of Personnel Administration* 36 (2), 115-144.

Christensen, Robert/Wright, Bradley (2011): The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. In: *Journal of Public Administration Research* 21 (4), 723-743.

Cohen, Jacob (1988): *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. Auflage. New York: Routledge.

dbb beamtenbund und tarifunion (2019): *dbb Bürgerbefragung öffentlicher Dienst 2019*. Berlin: dbb beamtenbund und tarifunion.

- DeHart-Davis, Leisha/Pandey, Sanjay (2005): Red Tape and Public Employees: Does Perceived Rule Dysfunction Alienate Managers? In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 15 (1), 133-148.
- Derlien, Hans-Ulrich/Böhme, Doris/Heindl, Markus (2011): *Bürokratietheorie – Einführung in eine Theorie der Verwaltung*. Wiesbaden: Springer.
- DGB (2021): *DGB-Index Gute Arbeit – Jahresbericht 2021*. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016a): Datenanalyse. In: Nicola Döring/Jürgen Bortz (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 597-784.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016b): Bestimmung von Teststärke, Effektgröße und optimalem Stichprobenumfang. In: Nicola Döring/Jürgen Bortz (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 807-866.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016c): Datenerhebung. In: Nicola Döring/Jürgen Bortz (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 321-552.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016d): Untersuchungsdesign. In: Nicola Döring/Jürgen Bortz (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 181-220.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016e): Stichprobenziehung. In: Nicola Döring/Jürgen Bortz (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 291-320.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016f): Operationalisierung. In: Nicola Döring/Jürgen Bortz (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 221-290.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016g): Qualitätskriterien in der empirischen Sozialforschung. In: Nicola Döring/Jürgen Bortz (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 81-120.
- Dreimann, Annika (2021): *Public Service Motivation in der Polizei – Eine Grounded Theory Studie zum Diskrepanzerleben nebenberuflich studierender Bediensteter im Polizeivollzugsdienst*. Wiesbaden: Springer.

- Edeling, Thomas (2015): Die bürokratische Verwaltung – Weder Paragrafenautomat noch triviale Maschine. In: Marian Döhler/Jochen Franzke/Kai Wegrich (Hrsg.): Der gut organisierte Staat – Festschrift für Werner Jann zum 65. Geburtstag. Baden-Baden: Nomos, 145-160.
- Eid, Michael/Gollwitzer, Mario/Schmitt, Manfred (2017): Statistik und Forschungsmethoden. 5. Auflage. Basel: Beltz.
- Eisinga, Rob/Grotenhuis, Manfred/Pelzer, Ben (2013): The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? In: International Journal of Public Health 58 (4), 637-642.
- Englert, Kathrin (2020): Anerkennungsarena Amt – Zum Wandel der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Beschäftigten. Wiesbaden: Springer.
- Ernst & Young (2021): EY-Jobstudie 2021: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance. Stuttgart: Ernst & Young GmbH.
- Farrell, Mark/Oczkowski, Edward (2009): Service worker customer orientation, organization/job fit and perceived organizational support. In: Journal of Strategic Marketing 17 (2), 149-167.
- Ferreira, Yvonne (2020): Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz. Stuttgart: Kohlhammer.
- Field, Andy (2018): Discovering Statistics Using IBM SPSS. 5th. Edition. London: Sage.
- Franzen, Axel (2019): Antwortskalen in standardisierten Befragungen. In: Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer, 843-854.
- Fromm, Sabine (2012): Multiple lineare Regression. In: Sabine Fromm (Hrsg.): Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene 2: Multivariate Verfahren für Querschnittsdaten. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer, 83-106.
- Ganserer, Angelika/Kampkötter, Patrick/Steffes, Susanne (2021): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen – Forschungsbericht 590. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Giauque, David, Ritz, Adrian. Varone, Frédéric/Anderfuhren-Biget, Simon (2012): Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. In: Public Administration 90 (1), 175-193.

- Giesselmann, Marco/Staneva, Mila/Schupp, Jürgen/Richter, David (2017): Arbeitsmarktposition und Arbeitszufriedenheit: Quer- und längsschnittliche Befunde auf Basis des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP). Berlin: The German Socio-Economic Panel (SOEP), DIW Berlin.
- Gottschall, Karin/Häberle, Andreas/Heuer, Jan/Hils, Sylvia (2015): Weder Staatsdiener noch Dienstleister: Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter in Deutschland. Sonderforschungsbericht 597. Bremen: Universität Bremen.
- Grant, Adam (2007): Relational Job Design and the Motivation to make a Prosocial Difference. In: *Academy of Management Review* 32 (2), 393-417.
- Grant, Adam (2008): Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. In: *Journal of Applied Psychology* 93 (1), 48-58.
- Graumann, Matthias/Burkhardt, Achim/Venohr, Daniel (2016): So unterstützen Maßnahmen zur Arbeitszufriedenheit die Kundenzufriedenheit. In: *Personal Quarterly* 68 (3), 26-31.
- Grimmer, Klaus (2004): Öffentliche Verwaltung in Deutschland – Grundlagen, Funktionen, Reformen. Eine problemorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hadjar, Andreas/Becker, Rolf (2009): Bildungsexpansion und politisches Engagement – Unkonventionelle politische Partizipation im Zeitverlauf. In: Ingo Bode/Adalbert Evers/Ansgar Klein (Hrsg.): *Bürgergesellschaft als Projekt: Eine Bestandsaufnahme zu Entwicklung und Förderung zivilgesellschaftlicher Potenziale in Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag, 101-124.
- Hameduddin, Taha/Engbers, Trent (2021): Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. In: *International Public Management Journal* 25 (1), 86-119.
- Häder, Michael (2019): *Empirische Sozialforschung – Eine Einführung*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Hammerschmid, Gerhard/Meyer, Renate/Egger-Peitler, Isabell (2009): Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum. In: *dms – der moderne staat* 2 (1), 73-92.
- Hansen, Jesper/Kjeldsen, Anne (2018): Comparing Affective Commitment in the Public and Private Sectors: A Comprehensive Test of Multiple Mediation Effects. In: *International Public Management Journal* 21 (4), 558-588.

Hattke, Fabian/Hensel, David/Kalucza, Janne (2019): Emotional Responses to Bureaucratic Red Tape. In: *Public Administration Review* 80 (1), 53-63.

Hattke, Fabian/Vogel, Rick/Znanewitz, Judith (2017): Satisfied with red tape? Leadership, civic duty, and career intention in the military. In: *Public Management Review* 20 (4), 563-586.

Hofstede, Geert/Hofstede, Gert-Jan/Minkov, Michael (2010): *Cultures and Organizations – Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3. Auflage. New York: McGraw-Hill.

Hollósy-Vadász, Gábor (2018): Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service. In: *Academic and Applied Research in Military and Public Management Sciences* 17 (1), 23-30.

Holtbrügge, Dirk (2018): *Personalmanagement*. 7. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Homberg, Fabian/McCarthy, Dermot/Tabvuma, Vurain (2015): A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. In: *Public Administration Review* 75 (5), 711-722.

Hoppock, Robert (1935): *Job Satisfaction*. New York: Harper & Row.

Hüther, Otto/Veit, Sylvia (2016): Wie beeinflusst der Karrierehintergrund die Public Service Motivation und das Selbstverständnis von Spitzenbeamten? - Eine empirische Analyse am Beispiel der Kanzlerinnen und Kanzler an deutschen Hochschulen. In: *dms- der moderne staat* 9 (2), 353-379.

Hur, Hyunkang (2019): Job security matters: A systematic review and meta-analysis of the relationship between job security and work attitudes. In: *Journal of Management & Organization* 28 (5), 925-955.

Ingrams, Alex/Kaufmann, Wesley/Jacobs, Daan (2021): In AI we trust? Citizen perceptions of AI in government decision making. In: *Policy & Internet* 14 (2), 390-409.

International Civil Service Effectiveness Index InCiSE (2019): *Results Report 2019*. Oxford: Blavatnik School of Government/University of Oxford.

Jaccard, James/Wan, Choi (1996): *Lisrel Approaches to interaction effects in multiple regression*. London: Sage.

- Jann, Werner (2011): Entbürokratisierung in Deutschland: Eine Schwächung der Bürokratie? In: Dieter Schimanke/Sylvia Veit/ Hans-Peter Bull (Hrsg.): Bürokratie im Irrgarten der Politik. Gedächtnisband für Hans-Ulrich Derlien. Baden-Baden: Nomos, 85-99.
- Jann, Werner/Wegrich, Kai/Tiessen, Jan (2007): „Bürokratisierung“ und Bürokratieabbau im internationalen Vergleich – wo steht Deutschland? Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Jann, Werner (2018): Neues Steuerungsmodell. In: Sylvia Veit/Christoph Reichard/Wewer, Götztrik (Hrsg): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: Springer, 1-12. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_13-1
- Jantz, Bastian/Veit, Sylvia (2018): Entbürokratisierung und bessere Rechtsetzung. In: Sylvia Veit/Christoph Reichard/Wewer, Götztrik (Hrsg): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: Springer, 1-13. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_45-1
- Jensen, Ulrich/Andersen, Lotte (2015): Public Service Motivation, User Orientation, and Prescription Behaviour: Doing Good for Society or for the Individual User? In: Public Administration 93 (3), 753-768.
- Jiang, Zhou/Newman, Alexander/Schwarz, Gary/Le, Huong (2022): Perceived Red Tape and Precursors of Turnover: The Roles of Work Engagement and Career Adaptability. In: Journal of Business and Psychology. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09834-y>
- Judge, Timothy/Weiss, Howard/Kammeyer-Mueller, John/Hulin, Charles (2017): Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. In: Journal of Applied Psychology 102 (3), 356-374.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. In: Econometrica 47 (2), 263-291.
- Kaiser, Lutz (2014): Job Satisfaction and Public Service Motivation. IZA Discussion Paper No. 7935. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the Study of Labor.
- Kastner, Berthold (2021): § 1 VwVfG Anwendungsbereich. In: Michael Fehling/Berthold/Kastner/Rainer Störmer (Hrsg.): Verwaltungsrecht – VwVfG, VwGO, Nebengesetze. Handkommentar. 5. Auflage. Baden-Baden: Nomos.
- Katebi, Ali/HajiZadeh, Mohammad/Bordbar, Ali/Salehi, Amir (2022): The Relationship Between „Job Satisfaction“ and „Job Performance“: A Meta-analysis. In: Global Journal of Flexible Systems Management 23 (1), 21-42.

- Kauffeld, Simone/Schermuly, Carsten (2019): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Simone Kauffeld (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie für Bachelor. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 237-260.
- Kaufmann, Wesley/Ingrams, Alex/Jacobs, Daan (2020): Being Consistent Matters: Experimental Evidence on the Effect of Rule Consistency on Citizen Red Tape. In: *American Review of Public Administration* 51 (1), 28-39.
- Kaur, Gagandeep (2015): Perception of bank employees' towards working environment of selected Indian universal banks. In: *International Journal of Bank Marketing* 33 (1), 58-77.
- Kehr, Hugo/Strasser, Matthias/Paulus, Andrea (2018): Motivation und Volition im Beruf. In: Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. Berlin, Heidelberg: Springer, 593-614.
- Kehrer, Tamiko/Rölle, Daniel (2018): Die Theorie der „Public Service Motivation“. In: *Die öffentliche Verwaltung* 18 (13), 504-513.
- Keller, Daniela (2016): *Multiple lineare Regression mit SPSS/IBM*. Kürnach: Daniela Keller.
- Kensinger, Elizabeth/Corkin, Suzanne (2003): Effect of Negative Emotional Content on Working Memory and Long-Term Memory. In: *Emotion* 3 (4), 378-393.
- Kersten, Jens/Neu, Claudia/Vogel, Berthold (2019): *Politik des Zusammenhalts – Über Demokratie und Bürokratie*. Hamburg: HIS.
- Keune, Maren/Löbel, Stephan/Schuppan, Tino (2018): Public Service Motivation und weitere Motivationsfaktoren im deutschsprachigen Raum – Ein Vergleich empirischer Evidenzen. In: *Verwaltung und Management* 24 (5), 226-239.
- Kim, Sangmook (2005): Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 15 (2), 245-261.
- Kim, Sangmook (2006): Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea. In: *International Journal of Manpower* 27 (7–8), 722-740.
- Klandt, Heinz/Heidenreich, Sven (2017): *Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre – Von der Forschungsfrage zum Untersuchungsdesign, eine Einführung*. Berlin, Boston: de Gruyter.

- Kneissler, Thomas (2020): Die öffentliche Verwaltung und die schwierige Anpassung an moderne Zeiten. In: Christian Barthel (Hrsg.): *Managementmethoden in der Verwaltung – Sinn und Unsinn*. Wiesbaden: Springer, 31-58.
- Knoke, David/Wright-Isak, Christine (1982): Individual motives and organizational incentive systems. In: *Research in the Sociology of Organizations*, 1 (2), 209-254.
- Krause-Pilatus, Annabelle/Rinne, Ulf/Schneider, Hilmar (2019): *Arbeitszufriedenheit in der modernen Arbeitswelt*. Bonn: Institute of Labor Economics.
- Krebs, Dagmar/Menold, Natalja (2019): Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In: Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer, 489-504.
- Kuppens, Peter/Realo, Anu/Diener, Ed (2008): The Role of Positive and Negative Emotions in Life Satisfaction Judgement Across Nations. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (1), 66-75.
- Lee, Jung/Ok, Chihyung/Hwang, Jinsoo (2016): An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. In: *International Journal of Hospitality Management* 54 (4), 139-150.
- Lim, Sungdae/Lee, Keon-Hyung/Bae, Kwi-Hee (2019): Distinguishing Motivational Traits between Person-Organization Fit and Person-Job Fit: Testing the Moderating Effects of Extrinsic Rewards in Enhancing Public Employee Job Satisfaction. In: *International Journal of Public Administration* 42 (12), 1040-1054.
- Liu, Bangcheng/Perry, James (2016): The Psychological Mechanisms of Public Service Motivation: A Two-Wave Examination. In: *Review of Personnel Administration* 36 (1), 4-30.
- Liu, Bangcheng/Tang, Thomas (2011): Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. In: *Public Administration Review* 71 (5), 718-727.
- Liu, Bangcheng/Tang, Thomas/Yang, Kaifeng (2015): When Does Public Service Motivation Fuel the Job Satisfaction Fire? The Joint Moderation of Person–Organization Fit and Needs–Supplies Fit. In: *Public Management Review* 17 (6), 876-900.
- Ludewig, Johannes (2021): *Bürokratie, Regulierung, Verwaltung in der Krise*. Baden-Baden: Nomos.

- Martin, Albert (2021): Verlaufsformen der Arbeitszufriedenheit. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg. Lüneburg: Institut für Management und Organisation.
- Menold, Natalja/Bogner, Kathrin (2015): Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen – SDM Survey Guidelines. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Mertel, Barbara (2006): Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives. Dissertation. Bamberg: Universität Bamberg.
- Miao, Qing/Eva, Nathan/Newman, Alexander/Schwarz, Gary (2019): Public service Motivation and performance: The role of organizational identification. In: *Public Money & Management* 39 (2), 77-85.
- Min, Naon/Ki, Namhoon/Yoon, Taewon (2021): Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a metaanalysis. In: *International Review of Public Administration* 26 (2), 135-155.
- Möltgen, Katrin/Lorig, Wolfgang (2009): Die kundenorientierte Verwaltung – zu den Facetten eines Leitbilds der Verwaltungsmodernisierung. In: Edwin Czerwick/Wolfgang Lorig/Erhard Treutner (Hrsg.): *Die öffentliche Verwaltung in der Demokratie der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag, 225-246.
- Moosbrugger, Helfried/Schermelleh-Engel (2012): Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In: Helfried Moosbrugger/Augustin Kelava (Hrsg.): *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Berlin, Heidelberg: Springer, 325-343.
- Moynihan, Donald/Pandey, Sanjay (2007): The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. In: *Public Administration Review* 67 (1), 40-53.
- Myers, David (2014): *Psychologie*. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nagy, Mark (2002): Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75 (1), 77-86.
- Naff, Katherine/Crum, John (1999): Working for America. Does Public Service Motivation Make a Difference? In: *Review of Public Personnel Administration* 19 (4), 5-16.
- Nationaler Normenkontrollrat (2021): *Zukunftsfester Staat – weniger Bürokratie, praxistaugliche Gesetze und leistungsfähige Verwaltung*. Jahresbericht 2021 des Nationalen Normenkontrollrates. Berlin: Nationaler Normenkontrollrat.

- Nerdinger, Friedemann (2019): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Friedemann W. Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 463-486.
- Next:Public (2022): Bleibebarometer Öffentlicher Dienst – Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. Berlin: Next:Public.
- Oplatka, Izhar/Hemsely-Brown, Jane (2007): The incorporation of market orientation in the school culture: An essential aspect of school marketing. In: International Journal of Educational Management 21 (4), 292-305.
- Palma, Raffaella/Crisci, Anna/Mangia, Gianluigi (2020): Public service motivation- individual performance relationship: Does user orientation matter? In: Socio-Economic Planning Sciences 73 (2), 1-11.
- Park, Jung-Kun/Ahn, Jiseon/Han, Sang-Lin/Back, Ki-Joon/An, Myunga (2020): Exploring Internal Benefits of Medical Tourism Facilitators' Satisfaction: Customer Orientation, Job Satisfaction, and Work Performance. In: Journal of Healthcare Management 65 (2), 90-105.
- Park, Sung/Rainey, Hal (2008): Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. In: International Public Management Journal 11 (1), 109-142.
- Pedersen, Mogens Jin (2013): Public Service Motivation and Attraction to Public Versus Private Sector Employment: Academic Field of Study as Moderator? In: International Public Management Journal 16 (3), 357-385.
- Perry, James (1996): Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. In: Journal of Public Administration Research and Theory 6 (1), 5-22.
- Perry, James/Hondeghem, Annie (2008): Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. In: International Public Management Journal 11 (1), 3-12.
- Perry, James/Hondeghem, Annie/Wise, Lois (2010): Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. In: Public Administration Review 70 (5), 681-690.
- Perry, James/Vandenabeele, Wouter (2015): Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. In: Public Administration Review 75 (5), 692-699.

Perry, James/Wise, Lois (1990): The motivational bases of public service. In: *Public Administration Review* 50 (3), 367-373.

Pfaff, Mareike/Busam, Betty/Brandstätter, Simone (2021): *Auswirkungen des digitalen und demografischen Wandels auf den Öffentlichen Dienst*. Heidelberg: Arbeitsforschung und Organisationsgestaltung der Universität Heidelberg.

Pleitner, Hans Jobst (1981): Arbeitszufriedenheit als betriebswirtschaftliches Anliegen. In: *Die Unternehmung* 35 (3), 141-155.

Porst, Rolf (2014): *Fragebogen – Ein Arbeitsbuch*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Potipiroon, Wisanupong/Ford, Michael (2017): Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. In: *Public Personnel Management* 46 (3), 211-238.

PricewaterhouseCoopers (2022): *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers.

Qi, Fanhua/Wang, Weijie (2016): Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. In: *International Review of Administrative Sciences*. 84 (2), 746-764.

Quratulain, Samina/Khan Abdul (2015): How Does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person–Job Fit and Work Pressure. In: *Public Personnel Management* 44 (2), 266-289.

Rainey, Hal/Pandey, Sanjay/Bozeman, Barry (1995): Research Note: Public and Private Managers' Perceptions of Red Tape. In: *Public Administration Review* 55 (6), 567-574.

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

Reisel, William/Probst, Tahira/Chia, Swee-Lim/Maloles, Cesar/König, Cornelius (2010): The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees. In: *International Studies of Management & Organization* 40 (1), 74-91.

Ritz, Adrian/Brewer, Gene/Neumann, Oliver (2016): Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. In: *Public Administration Review* 76 (3), 414-426.

- Rölle, Daniel (2019): Soziologie der Verwaltung. In: *Soziologische Revue* 43 (1), 79-83.
- Rosenstiel, Lutz von/Molt, Walter/Rüttinger, Bruno (2005): *Organisationspsychologie*. 9. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rudolf, Matthias/Buse, Johannes (2020): *Multivariate Verfahren – Eine praxisorientierte Einführung mit Anwendungsbeispielen*. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Salmon, Dirk (2016): *New Public Management in der deutschen Arbeitsverwaltung - Zwischen Anreiz und Motivationsverdrängung*. Wiesbaden: Springer.
- 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* 65 (4), 138-146.
- Schecker, Horst (2014): Überprüfung der Konsistenz von Itemgruppen mit Cronbachs α . In: Dirk Krüger, Ilka Parchmann, Horst Schecker (Hrsg.): *Methoden in der naturwissenschafts-didaktischen Forschung*. Online-Zusatzmaterial. Wiesbaden: Springer, 1-7.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 7. Auflage. München: Oldenbourg.
- Schröter, Eckhard (2019): New Public Management. In: Sylvia Veit/Christoph Reichard/Wewer, Göttrik (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer, 1-13. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_12-1
- Scott, Patrick/Pandey, Sanjay (2000): The Influence of Red Tape on Bureaucratic Behavior: An Experimental Simulation. In: *Journal of Policy Analysis and Management* 19 (4), 615-633.
- Shim, Dong/Faerman, Sue (2017): Government Employees' Organizational Citizenship Behavior: The Impacts of Public Service Motivation, Organizational Identification, and Subjective OCB Norms. In: *International Public Management Journal* 20 (4), 531-559.
- Six, Bernd/Felfe, Jörg (2004): Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In: Niels Birbaumer, Dieter Frey, Julkius Kuhl, Wolfgang Schneider, Ralf Schwarzer (Hrsg.): *Enzyklopädie der Psychologie: Band Organisationspsychologie - Grundlagen der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, 596-672.
- Staats, Elmer (1988): Public Service and the Public Interest. In: *Public Administration Review* 48 (2), 601-605.

- Statistisches Bundesamt (2017): Leitfaden zur Ermittlung und Darstellung des Erfüllungsaufwands in Regelungsvorhaben der Bundesregierung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Staudacher, Jörg (2021): Kundenorientierung – Grundlagen, Modelle und Best Practices für eine erfolgreiche Transformation. Wiesbaden: Springer.
- Steijn, Bram (2008): Person-Environment Fit and Public Service Motivation. In: *International Public Management Journal* 11 (1), 13-27.
- Steijn, Bram/van der Voet, Joris (2017): Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. In: *Public Administration* 97 (1), 64-80.
- Stein, Petra (2019): Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In: Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer, 125-142.
- Sudman, Seymour/Bradburn, Norman (1982): *Asking Questions – A Practical Guide to Questionnaire Design*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, Jeannette (2008): Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study. In: *International Public Management Journal* 11 (1), 67-88.
- Thierry, Henk/Koopman-Iwema, Agnes (1984): Motivation and satisfaction. In: Pieter Drenth, Henk Thierry, Peter Willemse, Charles de Wolff (Hrsg.): *Handbook of Work and Organizational Psychology*. New York: Wiley, 131-174.
- Tummers, Lars/Weske, Ulrike/Bouwman, Robin/Grimmelikhuijsen, Stephan (2015): The impact of red tape on citizen satisfaction: An experimental study. In: *International Public Management Journal* 19 (3), 320-341.
- Vandenabeele, Wouter (2007): Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation - An Institutional Approach. In: *Public Management Review* 9 (4), 545-556.
- Vandenabeele, Wouter (2008): Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. In: *International Public Management Journal* 11 (1), 143-167.
- Vandenabeele, Wouter (2009): The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. In: *International Review of Administrative Sciences* 75 (1), 11-34.

- Veen-Dirks van, Paula/Leliveld, Marijke/Kaufmann, Wesley (2021): The effects of enabling versus coercive performance measurement systems on procedural fairness and red tape. In: *Journal of Management Control* 32 (4), 269-294.
- Wagner-Schelewsky, Pia/Hering, Linda (2019): Online-Befragung. In: Nina Baur/Jörg Blasius (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer, 787-800.
- Wanous, John/Reichers, Arnon/Hudy, Michael (1997): Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-Item Measures? In: *Journal of Applied Psychology* 82 (2), 247-252.
- Weber, Max (1985): *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Werner, Christina/Schermelleh-Engel, Karin/Gerhard, Carla/Gäde, Jana (2016): Strukturgleichungsmodelle. In: Nicola Döring/Jürgen Bortz (Hrsg.): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, 945-974.
- Weßels, Bernhard (2021): Politische Integration und politisches Engagement. In: Statistische Bundesamt (Destatis), Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hrsg.): *Datenreport 2021 – Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 379-382.
- Wolters, Jan (1994): Das Tilburger Modell. Auf dem Weg zum Dienstleistungsunternehmen in der Kommunalverwaltung. In: Konrad Morath (Hrsg.): *Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung. Reformkonzepte, Reformpraxis*. Bad Homburg: Frankfurter Institut für Wirtschaftspolitische Forschung, 85-91.
- Wright, Bradley (2008): Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research. In: James Perry/Annie Hondeghem: *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press, 80-98.
- Wright, Bradley/Christensen, Robert/Pandey, Sanjay (2013): Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. In: *International Public Management Journal* 16 (2), 197-223.
- Wright, Bradley/Moynihan, Donald/Pandey, Sanjay (2011): Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. In *Public Administration Review* 72 (2), 206-215.

Yousaf, Momna/Zafar, Shiza/Abi Ellahi, Abida (2014). Do public service motivation, red tape and resigned work satisfaction triangulate together? In: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (7), 923-945.

Yudiatmaja, Wayu (2019): How Does Public Service Motivation Contribute to Service Orientation? Testing Mediation Models. In: *JIP* 9 (2), 162-178.

Eidesstattliche Erklärung & Einwilligungserklärung Nutzung von Plagiatssoftware

Name: Gipmann

Studiengang: Public Administration

Vorname: David

Mtk.-Nr.: 35517634

Geb.-Ort: [REDACTED]Geb.-Datum: [REDACTED]

Mir ist bekannt, dass bei meiner Arbeit eine Prüfung auf nicht kenntlich gemachte übernommene Textpassagen und sonstige Quellen stattfinden kann (vgl. u.a. § 16 Abs. 7 der Allgemeinen Bestimmungen für Fachprüfungsordnungen mit den Abschlüssen Bachelor und Master der Universität Kassel). Ich stimme zu, dass dafür gegebenenfalls ein Upload auf eine externe Datenbank des jeweiligen Software-Anbieters erfolgt und die Arbeit dafür auch gespeichert wird, sofern meine Arbeit dafür vorab ausreichend anonymisiert wird (i.d.R. genügt dafür die Entfernung des Deckblatts und der Unterschriftenseite). Ich stimme ebenfalls zu, dass zukünftig umgekehrt auch andere Arbeiten auf Plagiate aus meiner anonymisierten Arbeit überprüft werden.

Ich versichere hiermit, dass ich meine Masterarbeit, „Der Zusammenhang zwischen der Public Service Motivation und der Arbeitszufriedenheit unter Berücksichtigung von Kundenorientierung und Bürokratie – Eine empirische Untersuchung in deutschen Behörden“ selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle von anderen Autoren wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen sind entsprechend gekennzeichnet.

Mir ist bewusst, dass bei einem Verstoß gegen obige Erklärung nicht nur die betreffende Prüfungsleistung mit der Note – 5,0 – gewertet wird, sondern auch eine Exmatrikulation erfolgen kann.

Der Prüfungsausschuss entscheidet im Einzelfall.

Goch, 15.12.2022

Ort, Datum

Unterschrift

Anhang

Messinstrument.....	75
Anhang 1: Fragebogen.....	75
Voraussetzungen hierarchische Regressionsanalyse 1	76
Anhang 2: Prüftabelle der Kollinearitätsstatistik.....	76
Anhang 3: Streudiagramm.....	77
Anhang 4: Normalverteilungsdiagramm der Residuen	77
Anhang 5: Durbin-Watson-Test	77
Voraussetzungen hierarchische Regressionsanalyse 2	78
Anhang 6: Prüftabelle der Kollinearitätsstatistik.....	79
Anhang 7: Streudiagramm.....	79
Anhang 8: Normalverteilungsdiagramm der Residuen	79
Anhang 9: Durbin-Watson-Test	79
Voraussetzungen und Ergebnisübersicht hierarchische Regressionsanalyse 3	80
Anhang 10: Prüftabelle der Kollinearitätsstatistik.....	80
Anhang 11: Streudiagramm.....	81
Anhang 12: Normalverteilungsdiagramm der Residuen	81
Anhang 13: Durbin-Watson-Test	81
Anhang 14: Signifikanz der Modelle.....	82
Anhang 15: Ergebnistabelle Regressionsanalyse 3	82
Voraussetzungen und Ergebnisübersicht hierarchische Regressionsanalyse 4	83
Anhang 16: Prüftabelle der Kollinearitätsstatistik.....	83
Anhang 17: Streudiagramm.....	84
Anhang 18: Normalverteilungsdiagramm der Residuen	84
Anhang 19: Durbin-Watson-Test	84
Anhang 20: Signifikanz der Modelle.....	85
Anhang 21: Ergebnistabelle Regressionsanalyse 4	85
Abbruchstatistik des Fragebogens	86
Anhang 22: Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten	86
CD-ROM	86

Messinstrument

Public Service Motivation

Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung.

1=stimme überhaupt nicht zu, 7=stimme voll und ganz zu, -9=Not answered

- Frage 1 Das Wort „Politik“ hat für mich einen bitteren Beigeschmack. (umgepolt)
- Frage 2 Politiker/Innen sind mir ziemlich egal. (umgepolt)
- Frage 3 Das Eingehen von Kompromissen bei der politischen Entscheidungsfindung sagt mir nicht zu. (umgepolt)
- Frage 4 Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig.
- Frage 5 Öffentlich Bedienstete sollten primär gegenüber der Öffentlichkeit und nicht gegenüber ihren Vorgesetzten verantwortlich sein.
- Frage 6 Mir ist wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben erbringt.
- Frage 7 Ich würde es vorziehen, dass öffentliche Bedienstete das tun, was für die Gemeinschaft das Beste ist, selbst wenn das meinen persönlichen Interessen zuwiderläuft.
- Frage 8 Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr.
- Frage 9 Für mich gehört es zu den Pflichten einer jeden Staatsbürgerin/eines jeden Staatsbürgers, sich auch um das Wohlergehen der Anderen zu kümmern.
- Frage 10 Ich habe wenig Mitleid mit jenen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen. (umgepolt)
- Frage 11 Ich mache mir um das Wohlergehen mir nicht persönlich bekannter Menschen wenig Gedanken. (umgepolt)
- Frage 12 Es gibt nur wenige Sozialprogramme, die ich voll und ganz unterstütze.
- Frage 13 In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.
- Frage 14 Die Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen.
- Frage 15 Ich bin einer der wenigen Menschen, die einen persönlichen Nachteil in Kauf nehmen würden, nur um anderen zu helfen.

Kundenorientierung

Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung.

1=stimme überhaupt nicht zu, 7=stimme voll und ganz zu, -9=Not answered

- Frage 16 Der einzelne Bürger/die einzelne Bürgerin ist wichtiger als formale Regeln.
- Frage 17 Es gibt mir Kraft, wenn ich weiß, dass ich dem Bürger/der Bürgerin geholfen habe.
- Frage 18 Es ist wichtig, den Bürger/die Bürgerin bei meiner Arbeit in den Mittelpunkt zu stellen.
- Frage 19 Wenn der Bürger/die Bürgerin zufrieden ist, ist die Arbeit getan.

Bürokratie

Wie würden Sie die Richtlinien und Verfahren in Ihrem Arbeitsbereich hinsichtlich folgender Merkmale bewerten?

- Frage 20 Lästigkeit - 1=überhaupt nicht lästig, 7=sehr lästig, -9=Not answered
- Frage 21 Entbehrlichkeit - 1=unenbehrlich, 7=entbehrlich, -9=Not answered
- Frage 22 Ineffektivität - 1=sehr effektiv, 7=sehr uneffektiv, -9=Not answered

Arbeitszufriedenheit

Bitte beurteilen Sie Ihre Arbeitszufriedenheit.

1=sehr unzufrieden, 7=sehr zufrieden, -9=Not answered

- Frage 23 Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?

Organisationsmission

Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen.

1=stimme überhaupt nicht zu, 7=stimme voll und ganz zu, -9=Not answered

- Frage 24 Meine Behörde erbringt wertvolle öffentliche Dienstleistungen.
- Frage 25 Der Auftrag meiner Behörde ist mir wichtig.

Person-Job-Fit

1=stimme überhaupt nicht zu, 7=stimme voll und ganz zu, -9=Not answered

- Frage 26 Die Anforderungen meiner Arbeit und meine persönlichen Fähigkeiten passen sehr gut zusammen.
- Frage 27 Meine Ausbildung passt sehr gut zu den Anforderungen meiner Arbeit.

Alter

- Frage 28 Wie alt sind Sie?
Freitextantwort (nur ganze Zahlen erlaubt)

Geschlecht

- Frage 29 Welches Geschlecht haben Sie?
männlich
weiblich
divers

Führungsposition

- Frage 30 Bekleiden Sie eine Führungsposition?
Ja
Nein

Status

- Frage 31 Sind Sie Beamter/Beamtin oder Angestellte/r?
Beamter/Beamtin
Angestellte/r

Schulabschluss

- Frage 32 Welchen höchsten allgemeinbildenden Schulabschluss haben Sie?
ohne Schulabschluss
Hauptschulabschluss
Realschule (Mittlere Reife)
(Fach-)Abitur
einen anderen Schulabschluss, und zwar:

Berufsabschluss

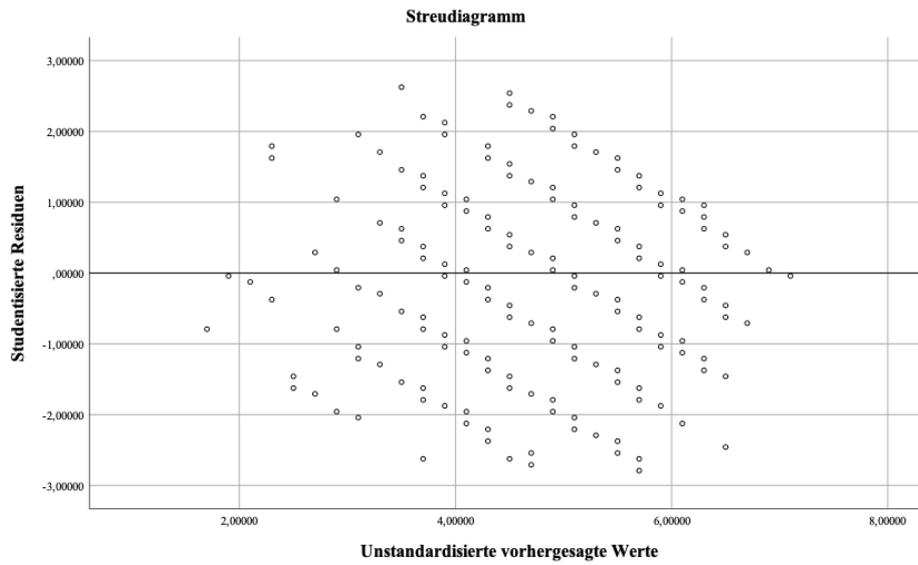
- Frage 33 Welchen höchsten beruflichen Ausbildungsabschluss bzw. Hochschulabschluss haben Sie?
ohne beruflichen Ausbildungs- oder Hochschulabschluss
Ausbildung/Studium noch nicht abgeschlossen
Abschluss einer Berufsausbildung
Fachschulabschluss (einschließlich Meister- und Technikerabschluss)
Hochschulabschluss: Bachelor
Hochschulabschluss: Diplom, Magister, Staatsexamen oder Master
Promotion
einen anderen beruflichen Abschluss, und zwar:

Voraussetzungen hierarchische Regressionsanalyse 1

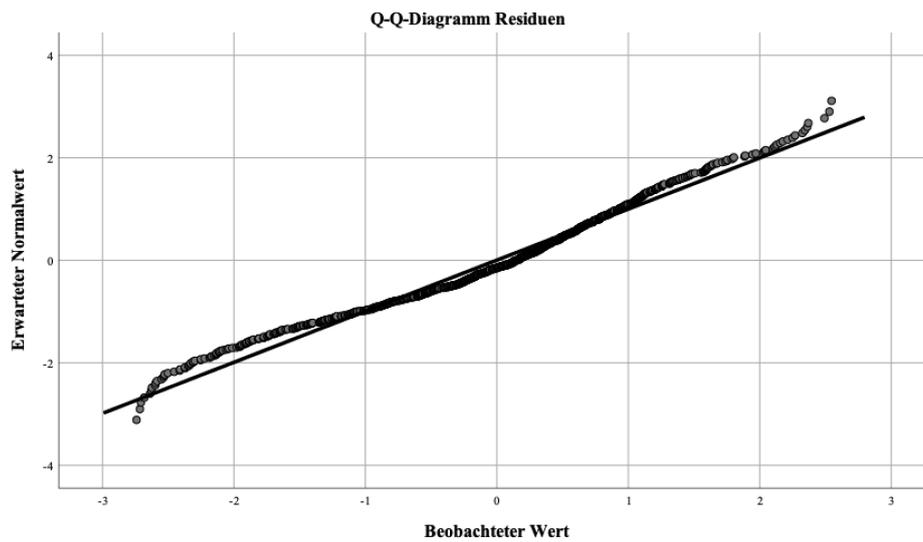
Modell		Koeffizienten ^a						Kollinearitätsstatistik	
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten		T	Sig.	Toleranz	VIF
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta					
1	(Konstante)	,458	,440			1,042	,298		
	Alter	-,001	,003	-,012	-,484	,628	,895	1,117	
	Geschlecht_29=männlich	,091	,068	,034	1,338	,181	,892	1,121	
	Geschlecht_29=divers	-,098	,604	-,004	-,162	,871	,991	1,009	
	Status	,061	,076	,021	,811	,418	,887	1,128	
	Führungsposition	,123	,078	,043	1,575	,116	,781	1,281	
	Schulabschluss	-,007	,068	-,003	-,107	,915	,880	1,136	
	Berufsabschluss	-,009	,021	-,011	-,426	,670	,919	1,088	
	Person-Job-Fit	,462	,028	,458	16,765	,000	,791	1,264	
	Organisationsmission	,336	,035	,262	9,591	,000	,791	1,264	
	2	(Konstante)	1,884	,479			3,933	,000	
Alter		-,003	,003	-,027	-1,057	,291	,868	1,152	
Geschlecht_29=männlich		,149	,067	,057	2,237	,025	,868	1,152	
Geschlecht_29=divers		-,208	,587	-,008	-,355	,723	,988	1,012	
Status		,089	,074	,030	1,207	,228	,876	1,141	
Führungsposition		,087	,076	,030	1,135	,256	,773	1,294	
Schulabschluss		,002	,067	,001	,037	,970	,862	1,161	
Berufsabschluss		-,002	,020	-,003	-,104	,917	,915	1,093	
Person-Job-Fit		,422	,027	,418	15,477	,000	,764	1,309	
Organisationsmission		,291	,036	,226	8,021	,000	,701	1,428	
Public Service Motivation		-,006	,047	-,004	-,133	,894	,797	1,255	
Kundenorientierung		-,026	,033	-,020	-,795	,427	,844	1,185	
Bürokratie		-,209	,026	-,205	-8,038	,000	,855	1,170	
3		(Konstante)	1,851	,482			3,838	,000	
	Alter	-,003	,003	-,026	-1,045	,296	,868	1,153	
	Geschlecht_29=männlich	,149	,067	,057	2,233	,026	,868	1,153	
	Geschlecht_29=divers	-,202	,587	-,008	-,343	,732	,988	1,012	
	Status	,079	,074	,027	1,060	,289	,870	1,149	
	Führungsposition	,086	,076	,030	1,125	,261	,772	1,295	
	Schulabschluss	,008	,067	,003	,113	,910	,860	1,163	
	Berufsabschluss	-,003	,020	-,004	-,153	,879	,912	1,097	
	Person-Job-Fit	,421	,027	,418	15,469	,000	,763	1,310	
	Organisationsmission	,287	,036	,224	7,890	,000	,692	1,444	
	Public Service Motivation	-,003	,047	-,002	-,072	,942	,795	1,259	
	Kundenorientierung	-,019	,033	-,015	-,557	,578	,819	1,222	
	Bürokratie	-,209	,026	-,206	-8,066	,000	,854	1,171	
	Interaktionsterm PSM_KO	,051	,035	,036	1,463	,144	,940	1,064	
	Interaktionsterm PSM_B	,028	,030	,023	,941	,347	,964	1,037	

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

Anhang 2: Prüftabelle der Kollinearitätsstatistik in der letzten Spalte (VIF-Werte) (eigene Darstellung).



Anhang 3: Streudiagramm – unstandardisierte vorhergesagte Werte und studentisierte Residuen zur Überprüfung der Linearität und Homoskedastizität (eigene Darstellung).



Anhang 4: Normalverteilungsdiagramm der Residuen (eigene Darstellung).

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Durbin-Watson-Statistik
1	,609	,371	,366	
2	,639	,408	,401	
3	,640	,410	,402	2,003

Anhang 5: Durbin-Watson-Test zur Überprüfung der Unabhängigkeit der Residuen (eigene Darstellung).

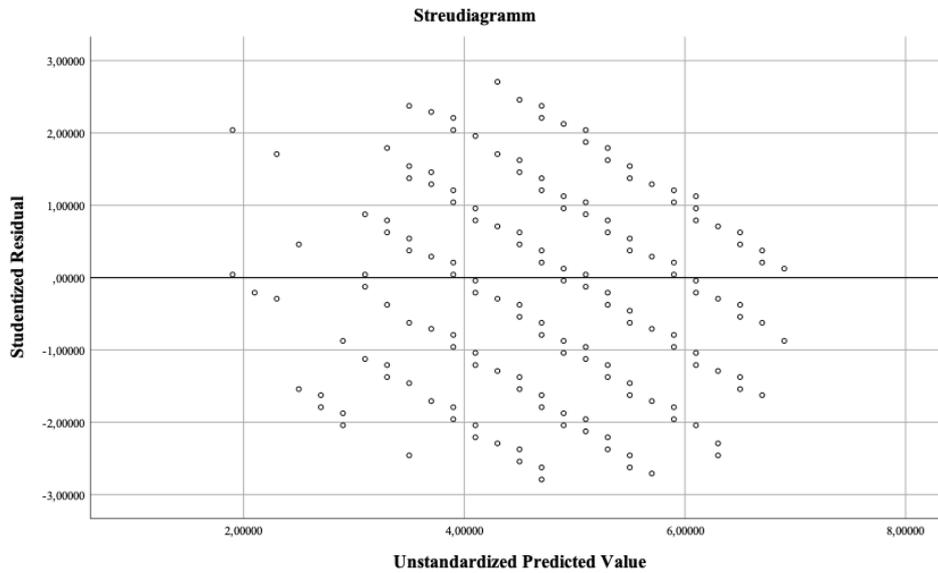
Voraussetzungen hierarchische Regressionsanalyse 2

Modell		Koeffizienten ^a					Kollinearitätsstatistik	
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Toleranz	VIF
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta				
1	(Konstante)	,458	,440		1,042	,298		
	Alter	-,001	,003	-,012	-,484	,628	,895	1,117
	Geschlecht_29=männlich	,091	,068	,034	1,338	,181	,892	1,121
	Geschlecht_29=divers	-,098	,064	-,004	-,162	,871	,991	1,009
	Status	,061	,076	,021	,811	,418	,887	1,128
	Führungsposition	,123	,078	,043	1,575	,116	,781	1,281
	Schulabschluss	-,007	,068	-,003	-,107	,915	,880	1,136
	Berufsabschluss	-,009	,021	-,011	-,426	,670	,919	1,088
	Person-Job-Fit	,462	,028	,458	16,765	,000	,791	1,264
	Organisationsmission	,336	,035	,262	9,591	,000	,791	1,264
	2	(Konstante)	1,769	,481		3,678	,000	
Alter		-,003	,003	-,026	-1,019	,308	,862	1,160
Geschlecht_29=männlich		,123	,068	,047	1,812	,070	,833	1,200
Geschlecht_29=divers		-,141	,587	-,006	-,240	,810	,984	1,016
Status		,107	,074	,037	1,453	,147	,868	1,152
Führungsposition		,100	,076	,035	1,302	,193	,766	1,306
Schulabschluss		-,010	,067	-,004	-,145	,885	,855	1,169
Berufsabschluss		-,005	,020	-,006	-,236	,814	,913	1,096
Person-Job-Fit		,421	,027	,417	15,423	,000	,754	1,326
Organisationsmission		,279	,036	,217	7,673	,000	,690	1,450
Politische Motivation		,077	,027	,077	2,841	,005	,753	1,327
Gemeinwohlinteresse		,011	,037	,008	,303	,762	,814	1,229
Soziales Mitgefühl		-,065	,035	-,052	-1,835	,067	,678	1,476
Altruismus		-,023	,033	-,019	-,703	,482	,762	1,312
Kundenorientierung		,000	,034	,000	-,012	,991	,785	1,273
Bürokratie		-,203	,026	-,199	-7,783	,000	,844	1,185
3	(Konstante)	1,743	,484		3,600	,000		
	Alter	-,003	,003	-,025	-1,002	,316	,862	1,160
	Geschlecht_29=männlich	,122	,068	,046	1,804	,071	,833	1,201
	Geschlecht_29=divers	-,133	,587	-,005	-,226	,821	,984	1,017
	Status	,097	,074	,033	1,305	,192	,861	1,162
	Führungsposition	,099	,076	,035	1,293	,196	,765	1,307
	Schulabschluss	-,004	,067	-,002	-,067	,947	,853	1,172
	Berufsabschluss	-,006	,020	-,007	-,277	,781	,910	1,099
	Person-Job-Fit	,421	,027	,417	15,401	,000	,753	1,327
	Organisationsmission	,276	,037	,215	7,557	,000	,682	1,465
	Politische Motivation	,076	,027	,076	2,802	,005	,753	1,328
	Gemeinwohlinteresse	,012	,037	,008	,319	,750	,813	1,230
	Soziales Mitgefühl	-,065	,035	-,052	-1,828	,068	,676	1,479

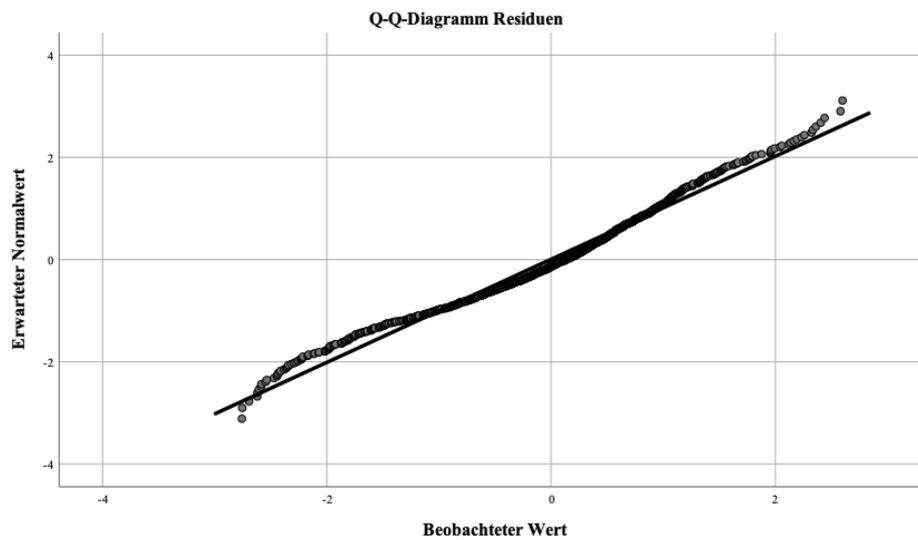
Altruismus	-,020	,033	-,016	-,604	,546	,759	1,318
Kundenorientierung	,006	,034	,004	,167	,867	,766	1,306
Bürokratie	-,204	,026	-,200	-7,814	,000	,843	1,186
Interaktionsterm PSM_KO	,046	,035	,032	1,334	,183	,937	1,068
Interaktionsterm PSM_B	,028	,030	,022	,934	,351	,961	1,040

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

Anhang 6: Prüftabelle der Kollinearitätsstatistik in der letzten Spalte (VIF-Werte) (eigene Darstellung).



Anhang 7: Streudiagramm – unstandardisierte vorhergesagte Werte und studentisierte Residuen zur Überprüfung der Linearität und Homoskedastizität (eigene Darstellung).



Anhang 8: Normalverteilungsdiagramm der Residuen (eigene Darstellung).

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Durbin-Watson-Statistik
1	,609	,371	,366	
2	,643	,413	,405	
3	,644	,415	,405	1,998

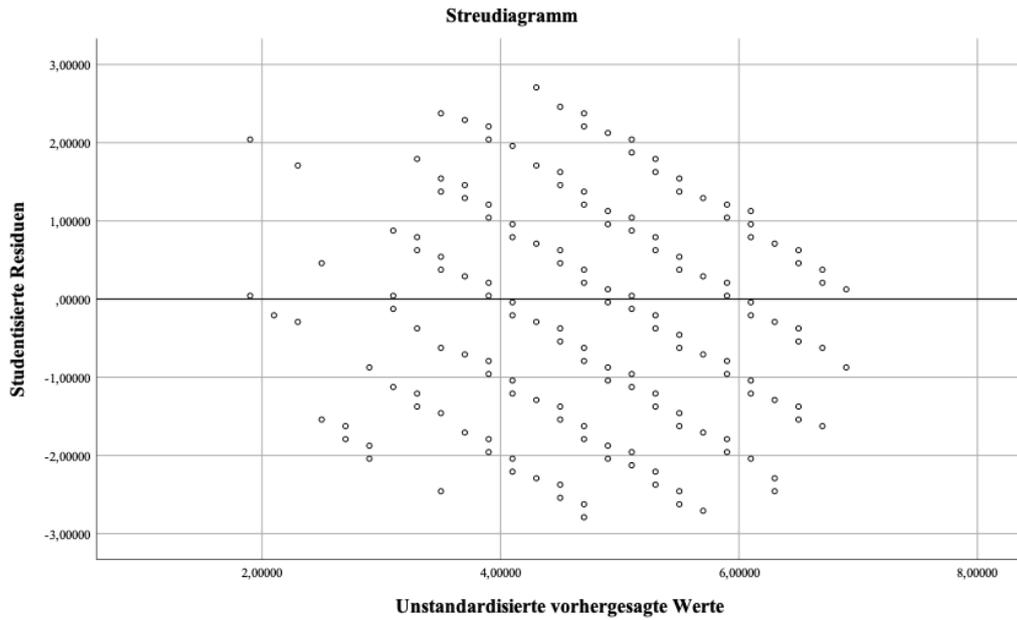
Anhang 9: Durbin-Watson-Test zur Überprüfung der Unabhängigkeit der Residuen (eigene Darstellung).

Voraussetzungen und Ergebnisübersicht hierarchische Regressionsanalyse 3

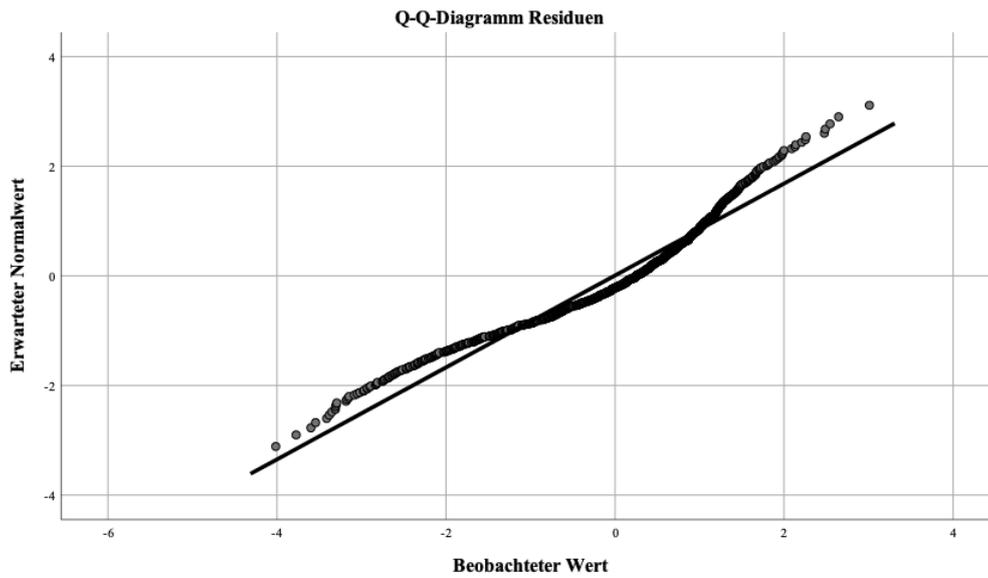
Modell		Koeffizienten ^a						
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten			Kollinearitätsstatistik	
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	5,504	,476		11,563	,000		
	Alter	,007	,003	,070	2,198	,028	,911	1,098
	Geschlecht_29=männlich	,038	,085	,014	,447	,655	,893	1,120
	Geschlecht_29=divers	,565	,755	,023	,749	,454	,993	1,007
	Status	-,016	,094	-,006	-,172	,864	,890	1,123
	Führungsposition	-,197	,096	-,069	-2,038	,042	,803	1,245
	Schulabschluss	-,049	,085	-,019	-,580	,562	,882	1,134
	Berufsabschluss	-,010	,026	-,012	-,391	,696	,919	1,088
	2	(Konstante)	6,114	,512		11,933	,000	
Alter		,001	,003	,007	,230	,818	,872	1,147
Geschlecht_29=männlich		,154	,079	,059	1,944	,052	,868	1,152
Geschlecht_29=divers		,098	,698	,004	,140	,889	,989	1,011
Status		,062	,088	,021	,710	,478	,878	1,139
Führungsposition		-,196	,089	-,069	-2,198	,028	,798	1,253
Schulabschluss		-,043	,080	-,016	-,545	,586	,863	1,159
Berufsabschluss		,002	,024	,002	,063	,950	,915	1,093
Public Service Motivation		,175	,055	,098	3,202	,001	,849	1,178
Kundenorientierung		,003	,039	,002	,073	,941	,854	1,171
Bürokratie		-,376	,029	-,370	-12,844	,000	,949	1,054
3		(Konstante)	6,106	,513		11,893	,000	
	Alter	,001	,003	,008	,268	,789	,872	1,147
	Geschlecht_29=männlich	,157	,079	,059	1,981	,048	,868	1,152
	Geschlecht_29=divers	,129	,697	,005	,186	,853	,989	1,011
	Status	,047	,088	,016	,531	,595	,872	1,146
	Führungsposition	,197	,089	,069	2,206	,028	,798	1,253
	Schulabschluss	-,037	,079	-,014	-,468	,640	,861	1,162
	Berufsabschluss	,002	,024	,003	,092	,927	,912	1,096
	Public Service Motivation	,171	,055	,095	3,128	,002	,845	1,184
	Kundenorientierung	,005	,039	,004	,125	,900	,827	1,209
	Bürokratie	-,373	,029	-,367	-12,729	,000	,944	1,059
	Interaktionsterm PSM_KO	,038	,041	,026	,916	,360	,941	1,063
	Interaktionsterm PSM_B	,095	,035	,077	2,720	,007	,980	1,020

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

Anhang 10: Prüftabelle der Kollinearitätsstatistik in der letzten Spalte (VIF-Werte) (eigene Darstellung).



Anhang 11: Streudiagramm – unstandardisierte vorhergesagte Werte und studentisierte Residuen zur Überprüfung der Linearität und Homoskedastizität (eigene Darstellung).



Anhang 12: Normalverteilungsdiagramm der Residuen (eigene Darstellung).

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Durbin-Watson-Statistik
1	,117	,014	,007	
2	,401	,161	,153	
3	,409	,167	,158	2,006

Anhang 13: Durbin-Watson-Test zur Überprüfung der Unabhängigkeit der Residuen (eigene Darstellung).

ANOVA

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	24,951	7	3,564	2,107	,040
	Nicht standardisierte Residuen	1808,806	1069	1,692		
	Gesamt	1833,757	1076			
2	Regression	294,784	10	29,478	20,419	,000
	Nicht standardisierte Residuen	1538,973	1066	1,444		
	Gesamt	1833,757	1076			
3	Regression	306,165	12	25,514	17,771	,000
	Nicht standardisierte Residuen	1527,592	1064	1,436		
	Gesamt	1833,757	1076			

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

Anhang 14: Signifikanz der Modelle (eigene Darstellung).

Prädiktoren ^a	Kumulativ		Simultan		
	R ²	Änderung in F	b	β	p
<u>Modell 1</u>					
Alter	.01	F (7,1069) = 2,11*	<.01	<.01	.789
Geschlecht Dummy m			.16	.06	.048
Geschlecht Dummy d			.13	<.01	.853
Status			.05	.02	.595
Führungsposition			.20	.07	.028
Schulabschluss			-.04	-.01	.640
Berufsabschluss			<.01	<.01	.927
<u>Modell 2</u>					
PSM	.15	F (10,1066) = 20,42**	.17	.10	.002
Kundenorientierung			<.01	<.01	.900
Bürokratie			-.37	-.37	<.001
<u>Modell 3</u>					
PSM*Kundenorientierung	.16	F (12,1064) = 17,77**	.04	.03	.360
PSM*Bürokratie			.10	.08	.007

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

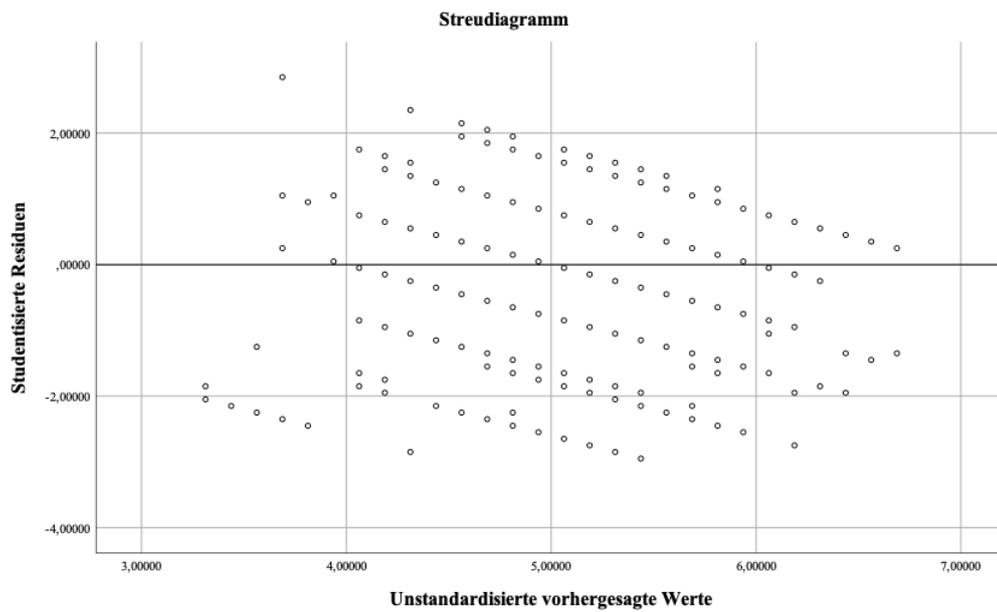
Anhang 15: Ergebnistabelle Regressionsanalyse 3. Korrigiertes R², F-Statistik sowie standardisierte und unstandardisierte Regressionskoeffizienten mit Signifikanzwerten (n=1.077) (eigene Darstellung). *p = <.05, **p = <.001.

Voraussetzungen und Ergebnisübersicht hierarchische Regressionsanalyse 4

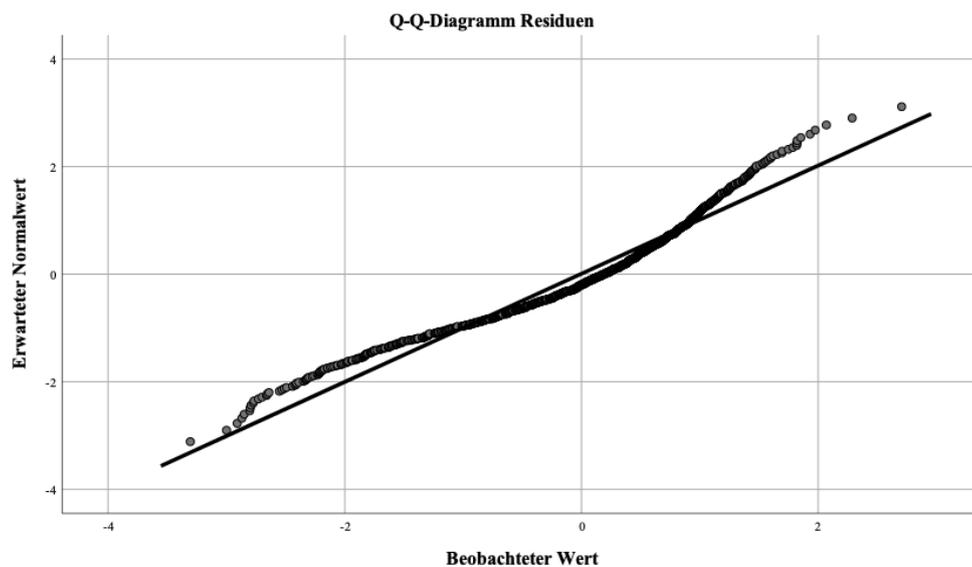
Modell		Koeffizienten ^a						
		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten			Kollinearitätsstatistik	
		Regressionskoeffizient B	Std.-Fehler	Beta	T	Sig.	Toleranz	VIF
1	(Konstante)	5,504	,476		11,563	,000		
	Alter	,007	,003	,070	2,198	,028	,911	1,098
	Geschlecht_29=männlich	,038	,085	,014	,447	,655	,893	1,120
	Geschlecht_29=divers	,565	,755	,023	,749	,454	,993	1,007
	Status	-,016	,094	-,006	-,172	,864	,890	1,123
	Führungsposition	-,197	,096	-,069	-2,038	,042	,803	1,245
	Schulabschluss	-,049	,085	-,019	-,580	,562	,882	1,134
	Berufsabschluss	-,010	,026	-,012	-,391	,696	,919	1,088
2	(Konstante)	5,848	,515		11,348	,000		
	Alter	,001	,003	,011	,369	,712	,867	1,154
	Geschlecht_29=männlich	,104	,080	,040	1,296	,195	,833	1,200
	Geschlecht_29=divers	,244	,695	,010	,351	,726	,985	1,015
	Status	,086	,088	,029	,984	,325	,869	1,151
	Führungsposition	-,164	,089	-,058	-1,838	,066	,788	1,269
	Schulabschluss	-,055	,079	-,021	-,693	,488	,856	1,168
	Berufsabschluss	-,003	,024	-,003	-,112	,911	,913	1,095
	Politische Motivation	,153	,032	,153	4,861	,000	,783	1,277
	Gemeinwohlinteresse	,032	,044	,023	,737	,461	,816	1,226
	Soziales Mitgefühl	-,060	,042	-,049	-1,444	,149	,684	1,461
	Altruismus	,052	,039	,043	1,361	,174	,773	1,294
	Kundenorientierung	,038	,040	,030	,963	,336	,800	1,250
	Bürokratie	-,364	,029	-,358	-12,375	,000	,930	1,076
3	(Konstante)	5,842	,516		11,318	,000		
	Alter	,001	,003	,012	,412	,680	,867	1,154
	Geschlecht_29=männlich	,106	,080	,040	1,316	,188	,833	1,200
	Geschlecht_29=divers	,277	,693	,011	,400	,690	,985	1,015
	Status	,070	,088	,024	,798	,425	,862	1,160
	Führungsposition	,164	,089	,058	1,838	,066	,788	1,269
	Schulabschluss	-,048	,079	-,018	-,608	,543	,854	1,171
	Berufsabschluss	-,002	,024	-,002	-,081	,935	,910	1,099
	Politische Motivation	,150	,032	,149	4,753	,000	,781	1,280
	Gemeinwohlinteresse	,035	,044	,025	,800	,424	,815	1,227
	Soziales Mitgefühl	-,064	,042	-,052	-1,544	,123	,682	1,466
	Altruismus	,055	,039	,045	1,436	,151	,769	1,300
	Kundenorientierung	,039	,040	,030	,957	,339	,779	1,285
	Bürokratie	-,361	,029	-,355	-12,281	,000	,926	1,080
	Interaktionsterm PSM_KO	,034	,041	,024	,822	,411	,937	1,067
	Interaktionsterm PSM_B	,094	,035	,076	2,687	,007	,977	1,024

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

Anhang 16: Prüftabelle der Kollinearitätsstatistik in der letzten Spalte (VIF-Werte) (eigene Darstellung).



Anhang 17: Streudiagramm – unstandardisierte vorhergesagte Werte und studentisierte Residuen zur Überprüfung der Linearität und Homoskedastizität (eigene Darstellung).



Anhang 18: Normalverteilungsdiagramm der Residuen (eigene Darstellung).

Modellzusammenfassung

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Durbin-Watson-Statistik
1	,117	,014	,007	
2	,418	,175	,164	
3	,425	,180	,169	1,999

Anhang 19: Durbin-Watson-Test zur Überprüfung der Unabhängigkeit der Residuen (eigene Darstellung).

ANOVA

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	24,951	7	3,564	2,107	,040
	Nicht standardisierte Residuen	1808,806	1069	1,692		
	Gesamt	1833,757	1076			
2	Regression	320,104	13	24,623	17,292	,000
	Nicht standardisierte Residuen	1513,653	1063	1,424		
	Gesamt	1833,757	1076			
3	Regression	330,899	15	22,060	15,574	,000
	Nicht standardisierte Residuen	1502,858	1061	1,416		
	Gesamt	1833,757	1076			

Anhang 20: Signifikanz der Modelle (eigene Darstellung).

Prädiktoren ^a	Kumulativ		Simultan		
	R ²	Änderung in F	b	β	p
<u>Modell 1</u>					
Alter	.01	F (7,1069) = 2,11*	<.01	.01	.680
Geschlecht Dummy m			.11	.04	.188
Geschlecht Dummy d			.28	.01	.690
Status			.07	.02	.425
Führungsposition			.16	.06	.066
Schulabschluss			-.05	-.02	.543
Berufsabschluss			<-.01	<-.01	.935
<u>Modell 2</u>					
Politische Motivation	.16	F (13,1063) = 17,29**	.15	.15	<.001
Gemeinwohlinteresse			.04	.03	.424
Soziales Mitgefühl			-.06	-.05	.123
Altruismus			.06	.05	.151
Kundenorientierung			.04	.03	.339
Bürokratie			-.36	-.36	<.001
<u>Modell 3</u>					
PSM*Kundenorientierung	.17	F (15,1061) = 15,57**	.03	.02	.411
PSM*Bürokratie			.09	.08	.007

^a = abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit

Anhang 21: Ergebnistabelle Regressionsanalyse 4. Korrigiertes R², F-Statistik sowie standardisierte und unstandardisierte Regressionskoeffizienten mit Signifikanzwerten (n=1.077) (eigene Darstellung). *p = < .05, **p = < .001.

Abbruchstatistik des Fragebogens

Letzte bearbeitete Seite	Datensätze abgeschlossen / Interviews gesamt / kumulativ		
Seite 7	1382	1384	1384
Seite 6	0	13	1397
Seite 5	0	20	1417
Seite 4	0	6	1423
Seite 3	0	25	1448
Seite 2	0	233	1681
Seite 1	0	15	1696
Gesamt	1382	1696	

Anhang 22: Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten des Fragebogens (eigene Darstellung in Anlehnung an den SoSci Survey Output).

CD-ROM

1. Masterarbeit (pdf. und docx.)
2. Fragebogen (pdf.)
3. Rohdatensatz (sav.)
4. Auswertungsdatei (sav.)