Das Potenzial der Public Service Motivation für das externe Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung

Vorbemerkung

Die öffentliche Verwaltung ist angesichts der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts auf qualifizierte und motivierte Mitarbeitende angewiesen. Dazu muss diese auch auf dem Arbeitsmarkt rekrutieren. Die verwaltungswissenschaftliche Forschung hat in den letzten 20 Jahren die Public Service Motivation erforscht. Dass die Public Service Motivation bei der Arbeitgeberwahl handlungsleitend sein kann, ist eine frühe These der PSM-Forschung, die jedoch empirisch kaum untersucht wurde. In der vorliegenden Dissertation wird anhand von vier Forschungsarbeiten das Potenzial der Public Service Motivation für das externe Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung untersucht.

In vier Forschungsarbeiten werden verschiedene Facetten des öffentlichen Personalmarketings aus Organisations- sowie Mitarbeitendensicht beleuchtet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Public Service Motivation bei verschiedenen Elementen des Personalmarketings sowohl aus Sicht der öffentlichen Verwaltung wie auch aus Sicht potenzieller Mitarbeitenden von Bedeutung ist.

Der vorliegende Artikel führt an das Thema heran und dient der Einordnung der vier Dissertationsbeiträge. Die Dissertationsleistung besteht aus den vier Forschungsarbeiten.

Das Potenzial der Public Service Motivation für das externe Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung

1 Personalpolitische Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung im 21. Jahrhundert

An das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung werden durch verschiedene Entwicklungen in und ausserhalb der Verwaltung grosse Herausforderungen herangetragen, welche nur mit qualifiziertem Personal erfolgreich bewältigt werden können. Angesichts des fortbestehenden Kostendrucks in den öffentlichen Verwaltungen, der Aufgabenkonzentration und neuer Formen der Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen und öffentlichen Akteuren wachsen die Anforderungen an die Kompetenzen von Mitarbeitenden der Verwaltung (Thom/Ritz 2008).

Gleichzeitig wird das Erwerbspersonenpotenzial in Europa in den nächsten Jahrzehnten um etwa ein Drittel schrumpfen. Die Zahl der Personen im Alter von 15 bis 65 Jahren wird mit anderen Worten um ca. 60 Millionen abnehmen. Eine verstärkte Frauenerwerbstätigkeit oder eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit können die demographisch bedingte Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials nur bedingt ausgleichen – die globale Finanzkrise und die damit verbundenen hohen Arbeitslosenquoten mögen in diesem Makrotrend nicht mehr als ein Interludium darzustellen (Walla/Eggen/Lipinski 2006, Lindh/Malmberg 2009). Der Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte ist in vollem Gange (Äijälä 2002). Die heute bereits in der öffentlichen Verwaltung festgestellten Personalengpässe, insbesondere für Spezialisten, drohen sich auf weitere Tätigkeitsfelder auszuweiten (Äijälä 2002, Zhiyong/Riley/Cayer 2005). Die Sicherstellung genügender Humanressourcen wird zu einem kritischen Erfolgsfaktor für Organisationen – gerade auch für die öffentliche Verwaltung. Denn die Kombination aus einer alternden Belegschaft, sinkenden Schulabsolventenzahlen und einem weitgehend unattraktiven Arbeitgeberimage birgt die Gefahr eines Mangels an qualifizierten Mitarbeitenden (Robert Bosch Stiftung 2009).

Anders als privatwirtschaftliche Unternehmen, die durch strategische Entscheidungen das Ausmass der Geschäftstätigkeit in Abhängigkeit des Personalangebots variieren und durch internationale Verlagerung von Tätigkeiten geographische Personalengpässe teils umgehen können, sind der öffentlichen Verwaltung die Hände insoweit gebunden, als ihre Aufgaben auf Verfassungs- und Gesetzesebene vorgeschrieben und jederzeit flächendeckend zu erfüllen sind. Gerade in der Schweiz, in der keine eigentlichen “Beamtenkarrieren” existieren, steht die öffentliche Verwaltung in direkter Konkurrenz zu privatwirtschaftlichen Arbeitgebern – dies in diametralem Gegensatz zu den “Absatzmärkten”, die sich gerade durch die weitgehende Trennung der Sektoren auszeichnet (Simon/Wiltinger/Sebastian/Tacke 1995).

Zur Bewältigung der Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt schlägt die Verwaltungswissenschaft zwei Grundstrategien vor. Die erste Strategie basiert auf der Public Choice Theorie und mit ihr auf den Ideen des New Public Management. Organisationen der öffentlichen Verwaltung sollen demnach

die auf dem Eigeninteresse aufbauende menschliche Natur nutzen und entsprechende Leistungsanreize, in erster Linie extrinsische, schaffen. Auf eine einfache These gebracht: Die Arbeitgeberinnen der öffentlichen Verwaltung sollen in dieselbe Kerbe schlagen wie die Arbeitgeber der Privatwirtschaft (McLaughlin/Osborne/Ferlie 2002). Die zweite Strategie ist eine Strategie der Differenzierung. Arbeitgeberinnen der öffentlichen Verwaltung sollen das spezifisch "Öffentliche" von öffentlichen Organisationen hervorheben, um potenzielle Arbeitnehmende anzuwerben. Diese zweite Strategie lässt sich motivationstheoretisch mit dem Forschungsstrang zur Public Service Motivation (PSM) verbinden (Perry/Wise, 1990). Die PSM-Forschung geht davon aus, dass es Personen gibt, die stark auf Anreizstrukturen reagieren, die primär von der öffentlichen Verwaltung offeriert werden. Von der gewählten Strategie hängt die Zusammensetzung des Bewerbendenpools für Jobs in der öffentlichen Verwaltung und mit ihr die Auswahl an neuen Mitarbeitenden ab (Ryan/Barber 1990).

Der vorliegende Artikel bildet einen einführenden Rahmen um das Dissertationsprojekt des Autors. Es besteht aus vier empirischen Forschungsarbeiten, die sich mit dem theoretischen und praktischen Potenzial der PSM zur Bewältigung der Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung am externen Arbeitsmarkt auseinandersetzen. Dabei werden Arbeitgeber- und Arbeitnehmendenperspektive gleichermaßen beleuchtet. Zur Einordnung der vier Forschungsarbeiten wird in diesem Artikel zunächst ein theoretisch abgestützter Rahmen zum Arbeitsmarkt der öffentlichen Verwaltung dargestellt und aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht beleuchtet (Kapitel 2), eine Einführung in das zentrale Konzept der PSM gegeben, und gestützt darauf das grundsätzliche Potenzial der PSM für das externe Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung diskutiert (Kapitel 3) und die Ergebnisse der vier Dissertationspublikationen kurz illustriert (Kapitel 4). Das abschliessende Kapitel 5 versucht die Ergebnisse der vier Beiträge in übergreifenden Schlussfolgerungen darzustellen.

2 Arbeitsmarkt als Angebots- und Nachfragemarkt

Am Arbeitsmarkt werden wie an jedem Markt Güter getauscht. Die traditionelle Sicht vom Arbeitssuchenden als Arbeitsplatznachfrager und von der Organisation als Arbeitsplatzanbieterin spiegelt ein Arbeitsmarktverständnis wider, in welchem der Organisation die stärkere Macht- und Verhandlungsposition zukommt. Jedoch greift diese Sichtweise zu kurz, denn die Organisation beschränkt sich keinesfalls auf die Rolle der Arbeitsplatzanbieterin, sondern ist gleichfalls Nachfragerin nach Kompetenz, Einsatzbereitschaft und Arbeitsleistung des Arbeitnehmers. Dies wird unter anderem schon aus Stellenanzeigen klar, die heute in erster Linie Anforderungen an Bewerbende auflisten (Redman/Mathews 1997). In einer derartigen Konfiguration nehmen Unternehmen und potenzielle Arbeitnehmende eine Doppelfunktion bestehend aus Anbieter- und Nachfragerrolle wahr (vgl. Abb. 1).

	Angebot	Nachfrage
Organisation	Einkommen Tätigkeitsmerkmale Kultur	Kompetenz Einsatzbereitschaft Zeit
Potenzielle Arbeitnehmer	Kompetenz Einsatzbereitschaft Zeit	Einkommenserzielung Arbeitszufriedenheit Selbstverwirklichung

Abb. 1: Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt (in loser Anlehnung an Simon 1984, 325).

Der Arbeitsmarkt dient dazu Angebot und Nachfrage zusammenzubringen und den Gütertausch zu ermöglichen. Die Entscheidung für einen Arbeitsplatz lässt sich in erster Annäherung in vier sukzessive Teilentscheidungen unterscheiden: Zunächst muss die Organisation einen Rahmen für die zu besetzende Stelle setzen, dann entscheidet der Stellensuchende, ob er sich um eine Stelle bzw. bei einer Organisation bewirbt (Selbstselektion). Anschliessend wählt die Organisation jene Bewerbenden aus, denen ein Stellenangebot gemacht werden soll (Fremdselektion), ehe das definitive Tauschangebot ausgehandelt wird und es zum Vertragsabschluss kommt, der den Tauschhandel besiegelt. In den Kapiteln 2.1 und 2.2 sollten die beiden Marktseiten und die für ihr Handeln relevante Prozesse kurz erläutert werden.

2.1 Die Organisation als Teilnehmerin am Arbeitsmarkt

2.1.1 Personalmarketing als Mittel zur Vermarktung einer Organisation als Arbeitgeberin

Der Begriff „Personalmarketing“ wurde von Schubart (1962) in die betriebswirtschaftliche Diskussion eingebracht. Nach einer ersten Hochphase in den 70er-Jahren gewinnt die Diskussion um das Personalmarketingkonzept in den letzten Jahren aufgrund ausgetrockneter Arbeitsmärkte wieder an Fahrt (Franke 2000).

Unter Ausweitung des Marketinggedankens soll Marketing nicht nur im klassischen Absatzmarketing, sondern auch im Personalmanagement Anwendung finden. Unter Personalmarketing wird die umfassende Vermarktung einer Organisation als Arbeitgeberin verstanden (vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009). Die Schaffung von Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden ist die primäre Aufgabe des Personalmarketings (Zaugg 1996). Personalmarketing als konsequentes Umsetzen des Marketinggedankens im Personalbereich heisst, dass eine Organisation inklusive ihrer Arbeitsplätze (Produkt) an gegenwärtige und zukünftige Mitarbeitende (Kunden) vermarktet werden muss (Scholz 1995, Ryan/Gubern/Rodriguez 2000). Die Aufgaben des Personalmarketing sind sodann (vgl. z. B. Nerdinger/Blickle/Schaper 2011):

- Identifikation potenzieller Arbeitskräfte,
- Schaffung von Bekanntheit und Aufmerksamkeit auf die Organisation und ihre Arbeitsplätze (Schaffung von Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding),
- Schaffung eines qualitativ und quantitativ befriedigenden Bewerbendenpools,

- Personalbindung,
- Personalfreisetzung.

Durch professionelles Personalmarketing kann eine Organisation ihre Attraktivität als Arbeitgeberin steuern und verbessern (Collins/Steves 2002). Geringe Fluktuationsraten in der öffentlichen Verwaltung bei gleichzeitigem Arbeitskräftemangel auf dem Arbeitsmarkt und die gemeinhin als höchstens mittelmässig beurteilte Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung verleihen dem Thema des externen Personalmarketings besondere Aktualität.

2.1.2 Personalbedarfsdeckungskette

Eine Organisation nimmt am Arbeitsmarkt teil, um ihren Bedarf an Humanressourcen zur Erreichung der Unternehmensziele zu decken. Die dazu notwendigen Schritte sind in der Personalbedarfsdeckungskette dargestellt (s. Abb. 2).

1 Personalplanung
2 Personalbeschaffung
3 Personalselektion
4 Personaleinführung
5 Personalentwicklung
6 Personalfreisetzung

Abb. 2: Personalbedarfsdeckungskette (in loser Anlehnung an Berthel/Becker 2007).

Personalplanung: Ausgehend von den Unternehmenszielen erstellt die Organisation eine Personalplanung. In ihr ist ersichtlich, welcher Bedarf an Humanressourcen quantitativ und qualitativ zu welchen Zeitpunkten am Arbeitsmarkt zu decken ist. Die Personalplanung muss dabei auch die Entwicklungen am Arbeitsmarkt (Arbeitsmarktforschung) berücksichtigen.

Personalbeschaffung: Ist einmal der Personalbedarf bekannt, müssen geeignete Bewerbungen für die ausgeschriebenen Stellen zur weiteren Personalauswahl eingehen. Bewerbende können entweder interne oder externe Bewerbende sein, direkt gefunden werden durch Personalwerbungsmassnahmen wie z.B. Stellenausschreibungen auf Job-Portalen im Internet oder über Personalberater und andere Organisationen, welche über einen Pool von potenziell geeigneten Kandidaten verfügen, wie z.B. Universitäten.

Die Beschaffungsinstrumente verfolgen eine zweifache Funktion (Roberson/Collins/Oreg 2005, Feldmann/Bearden/Hardesty 2006): Erstens sollen Bewerbende zielgruppengerecht angesprochen werden (Informationsfunktion) und zweitens sollen potenziell geeignete Kandidaten zur Bewerbung motiviert, ungeeignete jedoch von einer Bewerbung abgehalten werden (Verhaltensbeeinflussungsfunktion). In der Lehre hat sich dabei immer mehr die Einsicht durchgesetzt, dass die Zusammensetzung des in dieser Phase geschaffenen Bewerberpools für die Qualität der Endrekrutierung gewichtiger als die Selektion ist (Newman/Lyon 2009).

Personalselektion: Hat sich ein potenzieller Arbeitnehmer zur Bewerbung für eine konkrete Stelle entschieden, fängt aus Unternehmenssicht die Personalauswahl an, bei welcher eine Reihe von Auswahlinstrumenten zum Einsatz kommen. Dabei sollen zwei Zuordnungsfehler vermieden werden: Ungeeignete Bewerbende sollen nicht ausgewählt, geeignete Bewerbende nicht abgelehnt werden (Kals/Gallenmüller-Roschmann 2011). Um diese Fehler auszuschliessen kommen verschiedene personaldiagnostische Verfahren wie psychologische Tests, Arbeitsproben, biographische Fragebögen, Auswahlinterviews oder Assessment-Center zum Einsatz.

Die nachfolgenden Prozesse, die fachliche und soziale **Personaleinführung** bzw. **Personalentwicklung** und die **Personalfreisetzung** schliessen die Personalbedarfskette, sind aber nicht Teil der weiteren Betrachtungen, da sie vorwiegend Teil des internen Personalmarketings sind.

2.2 Der potenzielle Arbeitnehmende als Teilnehmer am Arbeitsmarkt

Da sich mit zunehmender Verknappung der Arbeitskräfte der Arbeitsmarkt von einem Käufer- in Richtung eines Verkäufermarktes entwickelt, in dem Arbeitnehmende eine verhältnismässig bessere Verhandlungsposition besitzen, schwenkte der Fokus der wissenschaftlichen Forschung vermehrt auf die Sicht und Rolle der Arbeitnehmenden (Kayatz 2006, Thom/Friedli 2005, Vandenabeele/Hondeghem/Steen 2004).

2.2.1 Stufen der Jobwahl

Potenzielle Arbeitnehmende durchlaufen bei ihrer Jobwahl eine Reihe von Stufen, auf welcher Informationen gesammelt und verarbeitet werden. Die Hauptschritte im Jobwahlprozess sind in Abb. 3 dargestellt.

1	Extensiver Informationssuchprozess (Bekanntheit)
2	Intensiver Informationssuchprozess (Attraktivität, Bewerbung)
3	Selektionsprozess
4	Jobangebotsannahme (Job choice, Präferenz)

Abb. 3: Jobwahlstufen (vgl. Blau 1993).

Extensiver Informationssuchprozess: Bevor eine Organisation einen Arbeitnehmenden auswählen kann, muss dieser erst einmal auf eine potenzielle Arbeitgeberin bzw. ein Stellenangebot aufmerksam gemacht werden. Die Organisation muss beim potenziellen Arbeitnehmenden über Bekanntheit verfügen. Informationen können einerseits von der Organisation gesteuert werden (z.°B. Personalmarketing, Employer Branding etc.), stehen teils aber auch ausserhalb des Einflussbereichs der Organisation (z.°B. Informationen aus den Medien oder dem sozialen Umfeld eines potenziellen Bewerbers) (Gatewood/Gowan/Lautenschlager 1993).

Gerade in der frühen Phase der Jobwahl sind die Informationen über ein Unternehmen als Arbeitgeber wenig profund und die Bereitschaft zur vertieften Informationssuche gering. Oftmals sind es allgemeine Eindrücke mitunter auch Vorurteile, welche das Bild der Organisation als

Arbeitgeberin, das Arbeitgeberimage, prägen. Die früh verfügbaren, zuweilen oberflächlichen Informationen sind jedoch bedeutend, weil der Bewerbende gestützt auf diese Informationen entscheidet, ob eine Organisation zum „accepted set“ gehört und eine Bewerbung bei dieser Organisation überhaupt in Betracht gezogen wird (Simon 1984).

Intensiver Informationssuchprozess: Eine intensivere Auseinandersetzung mit verschiedenen Organisationen als Arbeitgeberinnen passiert in der Regel erst, wenn der potenzielle Arbeitnehmende aktuellen Handlungsbedarf besitzt. Aus dem Pool potenzieller Arbeitgeber entscheidet sich der Stellensuchende gestützt auf die ihm verfügbaren Informationen zur Bewerbung. Neben der Bekanntheit muss zum Bewerbungsentscheid auch ein Mass an Attraktivität der Organisation als Arbeitgeberin gegeben sein (Barber/Daly/Giannantonio/Phillips 1994). Dies stellt eine Selbstselektion durch den Bewerbenden dar. Die Bewerbung kann ihrerseits unaufgefordert (Initiativbewerbung) oder auf ein Kontaktangebot der Organisation hin erfolgen (z. B. Stellenausschreibung). Da sich die Auswahl der Personen aus dem Pool der Bewerbenden für den weiteren Selektionsprozess auf die Bewerbungsunterlagen des Bewerbenden stützt, bestehen auf Seiten des Bewerbenden Anreize, sich in den Unterlagen positiv darzustellen, um etwa zu einem persönlichen Interview eingeladen zu werden (Leary/Kowalski 1990).

Selektionsprozess: Im weiteren Prozess sind Selbstselektion durch den Bewerbenden sowie Fremdselektion durch die Organisation meist in einem mehrstufigen Selektionsprozess bestehend aus den oben beschriebenen Selektionsinstrumenten eng verwoben. Die Einstellung des Bewerbers zur Organisation als Arbeitgeberin wird durch das Erleben von Interviewsituationen (critical contact theory), der sichtbaren Unternehmensumgebung (Büroräumlichkeiten, Unternehmensführung) und die wahrgenommene Fairness des Rekrutierungsprozesses (Rynes/Bretz/Gerhart 1991) beeinflusst. Der Bewerbende kann zu jeder Zeit im Rahmen der Selbstselektion aus dem Bewerbungsprozess austreten. Dies kann insbesondere auch dann der Fall sein, wenn die Ernsthaftigkeit der Bewerbung dadurch eingeschränkt wurde, dass der Bewerbende z.B. nur seinen Marktwert testen wollte, nur ein Training für ernsthafte Bewerbungen suchte oder die Bewerbung nur als Notlösung verfolgte und sich in der Zwischenzeit bessere Alternativen eröffnet haben.

Angebotsannahme: Die letzte Stufe im Bewerbungsprozess besteht in der Annahme eines konkreten Arbeitsangebots. Die kritische Frage hierbei lautet: „Ziehe ich dieses Angebot allen anderen Angeboten vor?“ (Simon/Wiltinger/Sebastian/Tacke 1995).

2.2.2 Jobwahl und Arbeitgeberattraktivität

Das vorhergehende Kapitel zeichnet in grossen Strichen den Jobwahlprozess ohne Aussage darüber, wie und welche Informationen im Einzelnen vom potenziellen Arbeitnehmenden bewertet werden und für ihre Jobwahl ausschlaggebend sind. Ausgangspunkt zur Beantwortung dieser Fragen sind Modelle zur Arbeitgeberattraktivität von Organisationen sowie Modelle, welche beschreiben, wie Bewerbende Informationen über Organisationen und ihre Stellenangebote verarbeiten.

Die Arbeitgeberattraktivität beschreibt die Einstellung eines potenziellen Arbeitnehmenden zu einer Organisation als Arbeitgeberin. Attraktivität nimmt ihren Anfang oftmals in der Wahrnehmung von Ähnlichkeit (Backhaus 2004, Byrne/Neuman 1992). Die Forschung zum Thema Person-

Organization Fit (PO Fit) setzt bei dieser psychologischen Erkenntnis an und interpretiert Ähnlichkeit als Kompatibilität: "PO fit is defined as the compatibility between people and organizations that occurs when: (a) at least one entity provides what the other needs, or (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both" (Kristof 1996). Die erste Fit-Art wird als komplementärer Fit bezeichnet, die zweite als supplementärer Fit. Der PO Fit kann verstanden werden als Sammelgefäss für unterschiedliche Ebenen, auf welchen die Passung evaluiert werden kann: Person-Job, Person-Gruppe, Person-Vorgesetzter, Person-Organisationswerte, Person-... (Kristof-Brown/Zimmermann/Johnson 2005). Empirisch zeigt sich der positive Zusammenhang zwischen PO Fit und arbeitsrelevanten Wirkungsgrössen wie Jobzufriedenheit, Organisationales Commitment, Leistung und negativer Fluktuationsneigung (Lyness/Heilman 2006, Piasentin/Chapman 2006, Sekiguchi 2004). Im hier interessierenden Kontext relevant ist aber ein besonderer Zusammenhang: jener zwischen wahrgenommenem PO Fit und der Arbeitgeberattraktivität von Organisationen sowie deren Bewerbungsneigung bzw. dem effektiven Bewerbungsverhalten (Arthur/Bell/Villado/Doverspike 2006, Cable/Judge 1996, Lievens 2007).

Empirisch werden die PO Fit-Ansätze oft mit erwartungstheoretischen Modellen operationalisiert (Lieber 1995, Highhouse/Lievens/Sinar 2003), wobei die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen und Fishbein (1977, 2008) oftmals zugrunde gelegt wird. In diesem Modell werden, bezogen auf die Jobwahl, verschiedene Kriterien abgewogen: Die Einstellung gegenüber einem potenziellen Job hängt von der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit von Eigenschaften des Jobs (Erwartungen, „Wahrscheinlich ist das Gehalt hoch“) und deren positive oder negativen affektiven Bewertung ab (Valenz, „Mir ist ein hohes Gehalt wichtig“). Die Einstellung gegenüber einem Job bestimmt sich sodann aus der Summe der Produkte aus Erwartung und Valenz. Ajzen und Fishbein (1977, 2008) konzipieren eine Art Mittel-Zweck-Analyse, die ein rationales Entscheidungsverhalten unterstellt.

Welche inhaltlichen Kriterien werden von Bewerbenden bewertet? Kriterien zur Arbeitgeberattraktivität lassen sich in unterschiedliche Gruppen einteilen, z. B. Elemente, die eine intrinsische oder extrinsische Motivation aufzeigen oder Elemente, welche als Knock-out Faktoren bzw. Differenzierungsfaktoren verstanden werden können (Osborne 1990). Die Anzahl an berücksichtigten Kriterien, oftmals als Anforderungen bezeichnet, ist schier grenzenlos. Typische Elemente, die in Befragungen zur Arbeitgeberattraktivität für die öffentliche Verwaltung positiv genannt werden, sind Arbeitsplatzsicherheit, Sozialleistungen, Gleichberechtigung der Geschlechter und Work-life Balance (Ritz/Waldner 2011). Anders wird die öffentliche Verwaltung mit Bezug auf Gehalt, Karrierechancen und Prestige der Privatwirtschaft gegenüber negativer wahrgenommen. Gerade am Beispiel der Wahrnehmung der Entlohnungsmöglichkeiten der öffentlichen Verwaltung zeigt sich, dass die Bewertung der öffentlichen Verwaltung einen subjektiven Charakter besitzt: Studien zeigen nämlich, dass Frauen in der öffentlichen Verwaltung im Gegensatz zu den Männern objektiv durchaus mehr als in der Privatwirtschaft verdienen können (Dustmann/van Soest 1997, 1998, Melly 2005). Mit Bezug für die Schweiz gilt, dass das Ausmass der Lohnunterschiede zwischen den Sektoren in der öffentlichen Diskussion zuweilen überschätzt wird (PWC 2005).

3 Public Service Motivation als spezielle Motivation in der öffentlichen Verwaltung

3.1 Die „besondere“ Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung ist in vielen modernen Staaten eine der grössten Arbeitgeberinnen und damit einer der grössten „Player“ am Arbeitsmarkt. Dabei gilt die öffentliche Verwaltung in der öffentlichen Wahrnehmung als nicht besonders attraktive Arbeitgeberin. Betrachtet man die öffentliche Verwaltung jedoch etwas differenzierter, so sind bestimmte Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin erkennbar. Süss (1996) erkennt in seiner Untersuchung zu Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität zwei Arten von unbeliebten Branchen. Für die Wehrtechnikbranche, die Tabakbranche und die Stahlindustrie finden sich kaum potenzielle Arbeitnehmende, die diese Branchen präferieren. Anders bei Banken, Steuerberatungs-/Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaften und der öffentlichen Verwaltung: Zwar stossen diese Branchen bei vielen potenziellen Arbeitnehmenden auf grundsätzliche Ablehnung, aber ebenso gibt es eine Gruppe, die gerade diese Branchen als ihre Wunschbranchen bezeichnen. Weshalb ziehen diese Branchen bestimmte Personen sehr stark an und andere gar nicht?

Ein nahe liegender Schluss ist, dass diese Branchen neben „allgemeinen“ Merkmalen einer Beschäftigung über spezifische Merkmale verfügen, die u. U. einer Branche eigen sind, deren Wichtigkeit als Beschäftigungsziel (Valenz) jedoch von verschiedenen Arbeitnehmenden sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Für die öffentliche Verwaltung bietet die PSM einen Erklärungsansatz.

3.2 Public Service Motivation als spezielle institutionelle Motivation

Die PSM-Forschung nimmt ihren historischen Ursprung in einer breiten Forschung, die gezeigt hat, dass Mitarbeitende des öffentlichen und des privaten Sektors unterschiedliche Motivationen besitzen und sich in der Folge auch unterschiedlich verhalten (Jurkiewicz/Massey/Brown 1998, Lyons/Duxbury/Higgins 2006, Buelens/Van den Broeck 2007). 1990 definieren Perry und Wise in einer grundlegenden Arbeit PSM als eine individuelle Motivation, auf Motive und Werte anzusprechen, die einzig oder vorwiegend öffentlichen Institutionen vorhanden sind. Während Perry und Wise (1990) die Public Service Motivation als persönliche Prädisposition konzipierten, zeigen neuere Studien, dass die PSM eine über den Zeitablauf zwar relativ stabile Motivation ist, jedoch keineswegs unveränderbar (vgl. Vogel 2012). Insofern ist die PSM eine bedürfnisorientierte Motivation, wobei die Bedürfnisse im Zeitverlauf in ihrer Wichtigkeit variieren können. Dieser Aspekt wurde von Vandenberg (2007) in seiner umfassenden Definition vertieft und um den Aspekt einer institutionell begründeten Motivation ergänzt, wenn er PSM definiert als: „the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate (Vandenberg 2007: 549). Dabei spielen Institutionen, wie etwa Arbeitgeber, einen massgeblichen Einfluss in der Sozialisierung von Personen und der Ausbildung ihrer sozialen Identität, welche handlungsleitend wirken kann, wenn sie auf entsprechende persönliche Motive treffen. PSM bewirkt ein institutionell begründetes Verhalten, insofern öffentliche Organisationen Eigenheiten aufweisen,

die „unique to public institutions“ sind und die „energize and direct behavior“ (Perry/Hondeghem 2008: 4).

In Anlehnung an Knoke und Wright-Isak (1982) werden im Zusammenhang mit der PSM drei Motivklassen genannt, die vorwiegend von öffentlichen Organisationen angesprochen werden: Dazu zählen erstens rationale Motive, die darauf gründen, aktiv auf die Politik einzuwirken und sie mitzugestalten, um dadurch Eigen- oder Gruppeninteressen durchzusetzen. Zweitens können normative Motive (Ethos) angesprochen werden, insofern die Arbeit zur Förderung des öffentlichen Interesses und damit inhärent zu einem Gerechtigkeitsziel beiträgt. Affektive Motive werden drittens angesprochen, wenn sozial schwächer Gestellten durch sozialpolitische Umverteilungspolitiken etc. geholfen wird, was u.a. altruistische Motive umfasst.

Gestützt auf diese Motivklassen beschreibt Perry (1996) die klassischen vier Dimensionen der PSM: Motivation für Politik (Interesse an politischen Themen, Möglichkeit zur Politikgestaltung; rational), Gemeinwohlorientierung (Engagement für das öffentliche Interesse, Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung, Bürgerpflicht; normativ), soziale Anteilnahme (Mitgefühl, emotionale Bindung; affektiv) und Uneigennützigkeit (Altruismus, Aufopferung; affektiv). Die Grundidee der PSM kann man mit dem Prinzip „Gutes für andere zu tun und zum Wohlergehen der Gesellschaft beizutragen“ auf einen Nenner bringen (Perry/Hondeghem 2008). Die Forschung hat gezeigt, dass je nach nationalem und institutionellen Rahmen unterschiedliche Anpassungen am PSM-Konzept angezeigt sind (Vandenabeele/Hondeghem 2005, Giauqu/Ritz/Varonne/ Anderfuhren-Biget/Waldner 2011).

Ogleich Perry (1990) in der PSM extrinsische und intrinsische Motive statuiert, schwenkte ein Teil der Forschung weg von einem vieldimensionalen Konstrukt und betonte einseitig die intrinsische, oftmals altruistische Komponente der PSM (vgl. die Übersicht bei Bozeman/Su 2012). Die neuere Forschung wendet wieder einen differenzierteren Blick auf die PSM an und sieht in der PSM neben den prosozial-intrinsischen auch hedonistisch-intrinsische Element (Houston 2011). Darüber hinaus wird die in der Vergangenheit verwendete Dichotomie zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation zugunsten der Selbstbestimmungstheorie der Motivation von Ryan und Deci aufgebrochen (Ryan/Deci 2006).

3.3 Eine Motivation alleine für die öffentliche Verwaltung?

Public Service Motivation ist eine Motivation von Personen, nicht Organisationen. Das Potential der PSM ist besonders hoch, wenn sie auf einen institutionellen Rahmen trifft, der auf die Motive der PSM passt. Dann kann PSM verhaltensleitend sein. Ob dieser institutionelle Rahmen im öffentlichen Sektor, dem privaten Sektor oder dem Non-Profitsektor (oder anderen Institutionen wie der Familie etc.) gegeben ist, spielt aus motivationstheoretischer Sicht keine Rolle. PSM ist daher kein auf den öffentlichen Sektor zu beschränkendes Phänomen. Jedoch gibt es Anhaltspunkte, welche zeigen, weshalb gerade die öffentliche Verwaltung ein institutionelles Setting bietet, welches PSM Motive abdeckt. Eine ausgedehnte Forschung widmet sich der Frage der „Publicness“ von Organisationen der öffentlichen Verwaltung. Organisationen unterscheiden sich im Grad ihrer „Publicness“, welche im Kern ein Ausdruck von öffentlichen Werten, wie sie z.°B. in Verfassungen statuiert sind, darstellt

(Moulton 2009). Die öffentlichen Werte können sich einerseits auf das Funktionieren innerhalb der Organisation beziehen oder auf das „Produkt“ (Antonsen/Jorgensen 1997). Jede Organisation weist ein unterschiedliches Mass an „Publicness“, wobei Organisationen der öffentlichen Verwaltung in aller Regel höhere „Publicness“-Niveaus besitzen (Bozeman 1987). Eine analoge Differenzierung kann auch für die PSM vorgenommen werden, wobei sich eine Differenzierung nach PSM-Dimensionen anbietet. So zeigt sich z^o.B., dass die öffentliche Verwaltung und NGOs aus Bewerbendensicht stark die Werte der Selbstaufopferung verkörpern, jedoch die Motivation für Politik stärker in der ersten wahrgenommen wird (Rose 2012). Zusätzlich gilt es zu bedenken, dass Public Service Motive nicht nur auf der Ebene der Personen-Organisations Fits, sondern auch auf der Ebene des Person-Job Fits von Bedeutung sind und sich einzelne Stellen in ihrer Möglichkeit, Public Service Motive zu befriedigen unterscheiden (Leisink/Steijn 2008). Damit erhält die Diskussion des Locus der PSM eine weitere gedankliche Dimension.

Das verwaltungswissenschaftliche Interesse an der PSM wurde mitunter von der empirischen Erkenntnis getrieben, dass PSM einen positiven Einfluss auf Einstellungen und Verhaltensweisen ausübt, die aus Sicht der Arbeitgeberin wünschenswert sind: Es wurde nachgewiesen, dass Personen mit einer hohen PSM eine höhere Berufsidentifikation und eine höhere Arbeitszufriedenheit besitzen, ein höheres organisationales Commitment aufweisen und einen stärkeren PO Fit besitzen (stellvertretend für viele vgl. die Übersicht bei Wright/Pandey 2008). Zunehmend verdichtet sich auch die Evidenz für einen positiven Zusammenhang zwischen PSM und individueller und organisationaler Performance (Kim 2005, Ritz 2009).

3.4 Ansatzpunkte für das externe Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung

In den folgenden Abschnitten werden Potenziale der PSM für das externe Personalmarketing entlang der Personalbedarfsdeckungskette erläutert. Die folgenden Kapitel zeigen, wie aus konzeptioneller Sicht die quantitative und qualitative Bewerbendenpoolzusammensetzung durch PSM gezielt beeinflusst werden kann, um damit personalpolitische Ziele der öffentlichen Verwaltung gezielt zu erreichen.

3.4.1 PSM als Ausdruck eines PO Fits

Personen mit höherer PSM haben eine Präferenz für Arbeitgeberinnen der öffentlichen Verwaltung. So lautet eine These der PSM-Forschung der ersten Stunde (Perry/Wise 1990). Theoretisch leitet sich diese These aus der auf individuellen Bedürfnissen basierenden Theorie der Motivation ab (Perry/Wise 1990). PSM „can be understood as a need-based theory of motivation [...] in which the values and commitments that high-PSM individuals bring to their work – their predispositions – generate drives to satisfy these predispositions“ (Perry et al. 2008: 445). Personen mit höherer PSM sollten bei der Bewertung der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin in jenen Eigenschaften, in denen die öffentliche Verwaltung über eine bestimmte Einzigartigkeit verfügt, wichtige Beschäftigungsziele sehen, so dass Personen mit höherer PSM besser zu öffentlichen Arbeitgeberinnen „passen“ (Bright 2008). Empirisch haben Lewis und Frank (2002) in den USA für

die altruistisch begründeten Public Service Motive sowie Vandenabeele (2008) in einem belgischen Sample für die rational gerichteten Public Service Motive den positiven Zusammenhang zwischen der PSM und der Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin aufgezeigt.

Der Bezug zur PO Fit-Theorie (Kristof 1996, Wright/Pandey 2008) ist naheliegend. Er impliziert, dass der Grad des Zusammenhangs zwischen PSM und Arbeitgeberattraktivität je nach Organisationseinheit variieren kann, sofern sich die Organisationseinheiten und Stellenprofile in der Wahrnehmung der potenziellen Arbeitnehmenden in ihrer Eignung, Public Service Motive zu befriedigen, unterscheiden (vgl. hierzu auch das Konzept der „Publicness“ z. B. Antonsen/Jorgensen 1997). Zusammenfassend deuten die empirischen Ergebnisse darauf hin, dass es aufgrund der PSM scheinbar eine Gruppe von Personen gibt, die spezifisch von der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeberin angezogen wird.

3.4.2 PSM als spezifischer Attraktor der öffentlichen Verwaltung

Arbeitgeberinnen der öffentlichen Verwaltung können die oben beschriebenen Erkenntnisse praktisch im hier betrachteten externen Personalmarketing umsetzen:

- Da die öffentliche Verwaltung auf Public Service Motive ein „Quasi-Monopol“ besitzt, können die Public Service Motive primär von der öffentlichen Verwaltung angeboten werden. In diesem Sinne bieten sie die Möglichkeit zur Abgrenzung des eigenen Angebots als Arbeitgeberin vom Angebot anderer (privatwirtschaftlichen) Arbeitgeberinnen und somit zur Positionierung im Arbeitsmarkt.
- Gezieltes Personalmarketing könnte daher Personen mit hoher PSM ansprechen, damit sich die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität schliesslich in einer echten Arbeitgeberpräferenz und letztlich im gewünschten Verhalten des potenziellen Mitarbeitenden manifestiert. Zu diesem Zweck würde sich eine Benefit-Segmentierung der potenziellen Mitarbeitenden anbieten, bei der der Arbeitsmarkt anhand von Nutzenerwartungen in homogene Teilmärkte aufgeteilt wird (Stickel 1995).
- Auf der Ebene der extensiven Informationssuche durch den potenziellen Arbeitnehmenden kann dies durch breit angelegte Employer Branding-Kampagnen geschehen, in denen bewusst Public Service Motive dargestellt werden. Hierbei sind je nach Verwaltungseinheit unterschiedliche PSM-Dimensionen in Betracht zu ziehen.
- Aufgrund des bekannten Exposure-Effektes und der wachsenden Erkenntnis, dass PSM beeinflussbar ist, könnten durch eine breite PSM-Kampagne auch bewusst Präferenzen geschaffen werden (Kröber-Riel/Esch 2011, Vogel 2012).
- Befindet sich ein potenzieller Arbeitnehmer auf intensiver Informationssuche, so könnten im Rahmen von Stellenausschreibungen bewusst Elemente, welche zur Befriedigung der Public Service Motive wie z. B. Beitrag zur Lösung gesamtgesellschaftlicher Problemstellungen beitragen, erwähnt werden.
- PSM als Differenzierungsstrategie für die öffentliche Verwaltung kann insbesondere auch in späteren Selektionsphasen von Wert sein, wenn der Kandidat weniger auf Jobcharakteristika, sondern auf eine Organisation, in die er ‚passt‘, achtet (vgl. Chapman/Uggerslev/Carroll/Piasentin/Jones 2005). Besonderes Augenmerk ist dabei auf das

im vom Bewerbenden im Selektionsprozess Erlebte, wie z. B. das Interviewerverhalten oder die Prozessfairness und –transparenz, zu legen. Organisationswerte werden in der Endphase einer Bewerbung immer wichtiger, teils sogar höher bewertet als die „Klassiker“ der Arbeitgeberattraktivitätsforschung Gehalt und Aufstiegschancen (Judge/Bretz 1992).

Die beschriebenen Massnahmen dienen der Attraktion von potenziellen Arbeitnehmenden. Die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen Zuordnungsfehler der Personalselektion sollen durch diese Massnahmen vermieden werden: Grundsätzlich nicht passende potenzielle Arbeitnehmende sollen eine Bewerbung nicht ins Auge fassen bzw. durch Selbstselektion möglichst früh aus dem Bewerbungsprozess ausscheiden, während passende für den Selektionsprozess gewonnen werden müssen.

3.4.3 PSM als Prädiktor und Element der Selektion

Ziel der Selektion von potenziellen Arbeitnehmenden durch die Arbeitgeberin ist es, aus dem Pool von potenziellen Arbeitnehmenden einen qualitativ befriedigenden Bewerbendenpool zu generieren und im anschliessenden Auswahlverfahren einen den Anforderungen entsprechenden Bewerber als neuen Mitarbeiter zu gewinnen. Mit Sicht auf die PSM ergibt sich folgendes Potenzial:

- Aufgrund der PSM gibt es scheinbar eine Gruppe von Personen, die spezifisch vom öffentlichen Sektor als Arbeitgeberin angezogen wird und von der aus verschiedenen Untersuchungen bekannt ist, dass sie im Vergleich zu Personen mit tieferer PSM über eine höhere Berufsidentifikation verfügt, eine höhere Arbeitszufriedenheit besitzt, ein höheres organisationales Commitment aufweist und einen bessern Person-Organisation Fit hat.
- Die PSM hat somit neben der Attraktionswirkung für den einzelnen Bewerbenden auch eine Prädiktorwirkung für die Arbeitgeberin. Auf der Ebene der extensiven sowie intensiven Informationssuche durch den Bewerbenden kann durch gezieltes Nennen von harten und weichen Faktoren die Zusammensetzung eines Bewerbendenpools beeinflusst werden (Newman/Lyon 2009). Die PSM als Konstrukt persönlicher Einstellungen zählt zu den weichen Faktoren innerhalb der möglichen Faktoren.
- Auf Ebene einzelner Organisationen oder Teilorganisationen, z. B. Departemente, besteht die Möglichkeit zur differenzierten PSM-Positionierung. Nicht alle PSM-Dimensionen sind in für konkrete Stellen oder Organisationen gleichermaßen ausgeprägt (Vandenabeele 2008). Dies ermöglicht eine doppelte Differenzierung – einerseits gegenüber der Privatwirtschaft, andererseits gegenüber anderen Arbeitgeberinnen der öffentlichen Verwaltung.
- Personaldiagnostische Mittel, die in den einzelnen Bewerbungsverfahren eingesetzt werden, könnten die PSM von Bewerbenden erheben. Insbesondere biographisch orientierte Verfahren oder Fallstudien scheinen zu diesem Zweck geeignet, da sich dem Effekt der Antworten entlang der sozialen Wünschbarkeit der Public Service Motive Einhalt gebieten können. Wichtig ist hierbei zu wissen, unter welchen Umständen PSM im Vergleich zu anderen Selektionskriterien besonders zu berücksichtigen sind.

Die Verwendung von PSM könnte auch dazu genutzt werden, Bewerbende nicht nur für eine konkrete Stelle, sondern für die Organisation als ganze zu rekrutieren (Bowen/Ledford/Nathan 1991). Neben den ‚technischen‘ Kompetenzen gilt es hierbei vorrangig Werte und deren Kompatibilität mit der Organisation zu berücksichtigen. Dies würde folgende Vorteile mit sich bringen:

- Mitarbeitende, die mit einem hohen wahrgenommenen PO Fit in die Organisation eintreten, weisen auch nach dem Eintritt eine höhere wahrgenommene Passung auf, welche ihrerseits mit positiven Wirkungsgrößen verbunden ist (Saks/Ashforth 2002).
- Mitarbeitende, die von ihren Werten und Einstellungen her in die Organisation passen, sind eben nicht nur auf den Einsatz in der konkreten Stellen, in der sie in die Organisation eingetreten sind, beschränkt, sondern könnten intern weiterentwickelt werden (Bowen/Ledford/Nathan 1991, vgl. den „underrecruiting“-Ansatz bei Zhiyong/Riley/Cayer 2005). Dies umso mehr, als Personen mit hoher PSM eine höhere Reformbereitschaft aufweisen und empirische Hinweise bestehen, dass durch Jobrotation PSM-Niveaus zusätzlich erhöht werden können (Moynihan/Pandey 2007, Vogel 2012).
- Die Rekrutierung von Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer Werte und Einstellungen ein bestimmtes Image auch ausserhalb der Organisation aufrechterhalten, können das Image bei „Kunden“ verbessern (Andreassen/Even 2004).
- Als wertorientiertes Konstrukt besitzt die PSM auch nach der Rekrutierungsphase als Führungsprinzip in der Sozialisierungs- und Entwicklungsphase einen besonderen Integrationswert (Kernaghan 2003).

Die beschriebenen Massnahmen dienen der gezielten Selektion oder anders: Hilfe zur Selbstselektion von potenziellen Arbeitnehmenden. Mit Bezug auf die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen Zuordnungsfehler in der Personalselektion soll durch diese Massnahmen vermieden werden, dass ungeeignete Personen eine Bewerbung verfassen.

4 Publikationen im Rahmen des Dissertationsprojekts

Die bisherigen Ausführungen dienen der Einordnung der vier Einzeluntersuchungen, welche das Dissertationsprojekt des Autors zum Thema „Potenzial der Public Service Motivation für das externe Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung“ darstellen. Die vier Untersuchungen sind in Fachpublikationen 2011 und 2012 erschienen. Ein kurzer Überblick über die vier Arbeiten stellt sie in einen inneren Zusammenhang.

4.1 Gibt es eine „Schweizerische“ PSM?

David Giauque, Adrian Ritz, Frederic Varonne, Simon Anderfuhren-Biget & Christian Waldner (2011): „Putting Public Service Motivation Into Context. A Balance Between Universalism and Particularism“. In: *International Review of Administrative Sciences*, Volume 77(2), p 227-253.

Ausgangslage: Grundlage der Anwendung der PSM im Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung ist ihr Vorhandensein in der Schweiz sowie ihre Messbarkeit. Die Forschung zur PSM nahm ihren Ursprung jedoch in den Vereinigten Staaten. Empirische und auf statistischen Verfahren beruhende Arbeiten stehen heute noch in der Tradition von Perry und Wise (1990) und dem von Perry (1996) vorgeschlagenen Fragebogen. Die Übertragbarkeit auf einen anderen Kultur- und Rechtskreis ist nicht geklärt.

Forschungsfrage: Die Studie untersucht erstmalig, ob die von Perry (1996) vorgeschlagene PSM-Dimensionsstruktur auch in der Schweiz empirisch nachweisbar ist, und ob sie gestützt auf theoretische Überlegungen um spezifische Dimensionen (Swiss Democratic Governance) zu ergänzen ist, welche den schweizerischen Kontext abbilden.

Daten und Methode Die Daten wurden im Rahmen des Nationalfondprojekts No 100012-116083 in einer Fragebogenbefragung bei 1736 Gemeinden erhoben. Von 9852 versendeten Fragebogen wurden 3754 retourniert. Die PSM-Dimensionsstruktur wird in einem Strukturgleichungsmodell (2nd order reflective confirmatory factor analysis) an einem Kalibrations- und Validationssample getestet.

Ergebnisse Die konfirmatorische Faktoranalyse bestätigt das entworfene PSM-Modell mit sechs Dimensionen. Im Kontext der schweizerischen Verwaltungslandschaft haben sich die vier klassischen, aus einer angelsächsischen Tradition stammenden Dimensionen als anwendbar gezeigt. Darüber hinaus ist auch die Swiss Democratic Governance Teil einer an den nationalen Kontext der öffentlichen Verwaltung verstandenen PSM.

Folgerungen Die PSM besitzt auch für den schweizerischen Kontext Geltungskraft. Dies ist die empirische Grundlage, um weitergehend die Rolle der PSM für das externe Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen.

4.2 Ist PSM ein Treiber der Arbeitgeberattraktivität?

Adrian Ritz & Christian Waldner (2011): „Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants”. In: Review of Public Personnel Administration, September 2011, Volume 3(3), p. 291-316.

Ausgangslage Nachdem in der in 4.1 beschriebenen Studie gezeigt wurde, dass das PSM-Konstrukt auch im deutschsprachigen Raum nachgewiesen werden kann, muss untersucht werden, in welchem Zusammenhang Public Service Motive, allgemeine Arbeitsmotive von potenziellen Arbeitnehmenden und die Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung stehen. Zeigt sich, dass Public Service Motive aus Arbeitnehmersicht eine bedeutsame Rolle für die Arbeitgeberattraktivität spielen, öffnet sich ein breites Potenzial für gezieltes Personalmarketing.

Forschungsfrage: In dieser Studie wird die Frage diskutiert, ob spezifisch öffentliche Public Service Motive (Attraktion zur Politikgestaltung, Gemeinwohlorientierung) und allgemeine Arbeitsmotive (Sicherheit, Entwicklung, Work-life balance, corporate social responsibility) bei potenziellen Arbeitnehmenden getrennt wahrgenommen werden und welchen Einfluss die Public Service Motive auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität und mit ihr verbundene Verhaltensneigungen (Bewerbungsneigung, Gehaltsforderung, Weiterempfehlungsneigung) ausüben.

Daten und Methode: Die Daten wurden im Herbst 2008 im Rahmen einer Fragebogenbefragung von 120 Studierenden der Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre der Universität der Bundeswehr in München erhoben. Die Abgrenzung der Motivklassen erfolgte durch eine Faktoranalyse. Der Einfluss zwischen allgemeinen Arbeitscharakteristika und der Public Service Motive auf die Arbeitgeberattraktivität wurde durch Regressionsanalysen (stepwise OLS regressions) erhoben.

Resultate: Die Faktoranalyse zeigt, dass die Public Service Motive und allgemeine Arbeitsmotive bei den Befragten getrennt wahrgenommen werden. Der positive Zusammenhang zwischen der Public Service Motive und der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung ist hierbei grösser als jener zwischen den allgemeinen Arbeitsmotiven und der Attraktivität. Die Arbeitgeberattraktivität ihrerseits leistet einen signifikanten Beitrag zur Erklärung aller untersuchten Verhaltensneigungen.

Folgerungen: Der starke Einfluss der PSM auf die Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung zeigt, dass neben allgemeinen Arbeitsmotiven spezifische Motive für den öffentlichen Sektor bestehen. Für die Personalbeschaffung der öffentlichen Verwaltung ist es zentral zu wissen, dass es eine Gruppe von ‚natürlicherweise‘ von der öffentlichen Verwaltung angezogener Nachwuchsführungskräfte gibt, welche im Personalmarketing angesprochen werden sollte.

4.3 Werden PSM-bezogene Motive von den Arbeitgebern in der Personalwerbung verwendet?

Christian Waldner (2012): „Do Public and Private Recruiters Look for Different Employees? The Role of Public Service Motivation”. In: International Journal of Public Administration, Volume 35(1), p. 70-79.

Ausgangslage: Eine zentrale Aufgabe des Personalmarketings besteht in der Generierung eines qualitativ und quantitativ genügenden Bewerberpools. Klassisch werden Bewerberpools für konkrete Stellen durch Stellenanzeigen geschaffen. Stellenanzeigen sind die erste Information für potenzielle Arbeitnehmende über eine konkrete Vakanz. Die in Stellenanzeigen vorhandenen Informationen sind daher für die Zusammensetzung des Bewerberpools von grosser Bedeutung (Newman/Lyon 2007). Nachdem in der in 4.2 beschriebenen Untersuchung gezeigt wurde, dass PSM mit erhöhter Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung verbunden ist, stellt sich die Frage, ob sich die öffentliche Verwaltung in der Personalwerbung auch bewusst so platziert.

Forschungsfrage: Die Studie untersucht die Frage, ob öffentliche und private Arbeitgeber in der Personalwerbung dieselben Anforderungen stellen und Benefits anbieten. Insbesondere interessiert, ob Elemente, die einen Bezug zur PSM aufweisen, in den beiden Sektoren unterschiedlich verwendet werden. Diese Untersuchung ist die erste ihrer Art mit Bezug auf Public Service Motive und besitzt daher explorativen Charakter.

Daten und Methode: Als Daten wurden 473 Stellenanzeigen von jobs.ch, dem grössten Schweizer Online-Stellenportal, zur Verfügung gestellt. Untersucht wurden dabei Stellen, die nach einem juristischen Profil verlangten: Juristen finden in beiden Sektoren gleiche Beschäftigungsmöglichkeiten. Um sie werben öffentliche Verwaltungen und private Unternehmen gleichermaßen. Zur Beantwortung der Hypothesen wurde eine quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Stellenanzeigen weisen dabei den Vorteil auf, dass ihr Inhalt sehr expliziter Art ist, was die Reliabilität der Codierung erhöht.

Resultate: Die Stellenanzeigen von Organisationen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft zeigen in den von ihnen geforderten Fähigkeiten und persönlichen Charakteristika eine grosse Übereinstimmung. Beide versuchen potenzielle Mitarbeitende vor allem durch intrinsische Motive zu einer Bewerbung zu bewegen. Hierbei zeigt sich ein Unterschied zwischen den Sektoren: Die öffentliche Verwaltung betont stärker „Work-Life-Balance“-Aspekte, während die privatwirtschaftlichen Organisationen stärker die Möglichkeit zur „persönlichen Entwicklung“ hervorheben. Public Service Motive werden nur vereinzelt verwendet.

Folgerungen: Die öffentliche Verwaltung verfolgt in Stellenanzeigen über weite Strecken dieselbe Strategie wie Organisationen der Privatwirtschaft. Für Organisationen der öffentlichen Verwaltung ist daher das Potenzial zur Positionierung und Differenzierung zweifach: Einerseits als bewusste Positionierung gegenüber Arbeitgebern der Privatwirtschaft, aber ebenso gegenüber anderen Playern der öffentlichen Verwaltung. Mit Bezug auf die Erkenntnisse aus den Studien 4.1 und 4.2 kann sich die Positionierung dabei nicht auf die PSM als Gesamtkonstrukt, sondern auf einzelne Dimensionen beziehen.

4.4 Spielen PSM-bezogene Motive eine Rolle in der Selbstdarstellung von Bewerbenden in der öffentlichen Verwaltung?

Christian Waldner (2011), „Impression Management von Bewerbenden im öffentlichen Sektor“. In: Reinbert Schaür, Norbert Thom, Dennis Hilgers (Hrsg.): Innovative Verwaltungen, Innovationsmanagement als Instrument von Verwaltungsreformen, Internationales Forschungscolloquium „Public Management“, Trauner Verlag, S. 217-230.

Ausgangslage: Die Entscheidung, sich für eine konkrete Stelle zu bewerben, ist eine der grundlegendsten Entscheidungen einer Person auf ihrer Jobsuche. Die dem Arbeitgeber zugestellten Bewerbungsunterlagen sind ein zentrales Element in fast jedem Selektionsprozess (Thom/Ritz 2008). Da die Bewerbenden mit den von ihnen eingereichten Unterlagen meist die Aufnahme in ein Selektionsverfahren erwirken wollen, spielen die in den Unterlagen vorhandenen oder nicht-vorhandenen Informationen eine entscheidende Rolle. Da sich die Auswahl der Personen aus dem Bewerbendenpool für den weiteren Selektionsprozess auf die Bewerbungsunterlagen des Bewerbenden stützt, bestehen auf Seiten des Bewerbenden Anreize, in den Unterlagen ein vorteilhaftes Bild von sich zu vermitteln, d.h. bewusstes Impression Management zu betreiben (Liden/Mitchell 1989).

Forschungsfrage: Die Studie beschäftigt sich mit der Frage, wie sich Bewerbende im Bewerbungsprozess darstellen und wie dabei Taktiken des Impression Management (IM) eingesetzt werden, um eine positive Wahrnehmung bei den an der Personalauswahl beteiligten Personen (Rekrutierende) zu erreichen. Im Besonderen geht es darum, ob Bewerbende für Stellen in der öffentlichen Verwaltung Taktiken einsetzen, die auf das Vorhandensein von Public Service Motiven schliessen lassen. Diese Untersuchung ist die erste ihrer Art mit Bezug auf Public Service Motive und besitzt daher stark explorativen Charakter.

Daten und Methode: Die Daten für diese Untersuchung wurden vom Personalamt der Stadt St. Gallen zur Verfügung gestellt. Die Ergebnisse dieser Studie stützen sich auf die Auswertung einer Auswahl von 130 Bewerbungsschreiben auf Stellenausschreibungen für Fach- und Führungskräfte, die im Zeitraum Juli bis September 2010 beim Personalamt eingegangen sind. Zur Beantwortung der Hypothesen wurde eine quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Die quantitative Inhaltsanalyse zeichnet sich entlang klassischer Definitionen dadurch aus, dass sie Textinhalte objektiv, systematisch und quantitativ erfasst (Shapiro/Markoff 1997). Für diese Untersuchung wurde das Auswertungsraster gestützt auf die Forschung zum IM und zur PSM entworfen (Krippendorff 2004).

Resultate: In praktisch allen Bewerbungsschreiben finden sich Taktiken des Impression Managements. Von den Public Service Motiven werden insbesondere die Elemente ‚Soziale Anteilnahme/Uneigennützigkeit‘ sowie ‚Flair für politisch-administratives Umfeld‘ häufig verwendet. Es zeigt sich ein Unterschied in den genannten Public Service Motiven zwischen Bewerbungen auf technisch und sozial ausgerichtete Stellen in Bezug auf drei der sechs untersuchten PSM Dimensionen.

Folgerungen: Die Verwendung von Public Service Motiven in Bewerbungsschreiben zeigt eine Auseinandersetzung des Bewerbenden mit den Eigenheiten einer Beschäftigung in der öffentlichen

Verwaltung bzw. in der konkreten Stelle. Die Nennung der Motive im Bewerbungsschreiben ist dabei im Gegensatz zu den üblichen Forschungsdesigns spontan und unaufgefordert. Die prominente Verwendung von Public Service Motiven in Bewerbungsschreiben ist ein Hinweis darauf, dass PSM von den Bewerbenden zur Selbstselektion verwendet wird (Becker/Connor 2005). Die Bewerbenden sind sich bewusst, dass die von ihnen verwendeten Public Service Motive wohl wünschenswert sind und eine Differenzierung zu anderen Kandidaten zulassen. Aus Rekrutierendensicht bieten die genannten Motive Ansatzpunkte für personaldiagnostische Instrumente wie z.°B. strukturierte Interviews oder biographisch orientierte Analyseverfahren.

5 Schlussfolgerungen

Jede, der in diesem Übersichtsbeitrag in einen Rahmen gestellten Forschungsarbeiten, leistet einen in den einzelnen Arbeiten diskutierten Beitrag zur PSM-Forschung sowie deren praktischer Anwendung im externen Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung. Hier sollen alle vier Forschungsarbeiten übergreifende Schlussfolgerungen aus theoretischer und praktischer Sicht diskutiert werden.

Für die PSM-Theorie ist zunächst festzuhalten, dass erstmals in der Schweiz das Vorhandensein der PSM nachgewiesen wurde. Dabei konnte neben dem in der internationalen Forschung vorhandenen PSM-Kern, bestehend aus den Dimensionen Motivation für Politik, Gemeinwohlorientierung, soziale Anteilnahme und Uneigennützigkeit, ebenfalls die für PSM in der Schweiz spezifische Dimension Demokratische Governance gezeigt werden. Mit Blick auf die Forschungsdiskussion, welche insbesondere die Abgrenzung von PSM zum Altruismus als kritisch erachtet (Bozeman/Su 2012), sei angefügt, dass die für die Schweiz spezifischen Dimensionen kaum Altruismusbezug, sondern stärker normativ im Sinne der ‚Bürgerpflicht‘ geprägt sind. Die zwei Arbeiten, die mit Stellenanzeigen und Bewerbungsschreiben als Primärquellen arbeiten, leisten mit ihrem bottom-up-Ansatz einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Konstrukts und deuten auf das Vorhandensein einer PSM-Dimension hin, die die an eine geographische Einheit gebundene Bindung zum Inhalt hat („Lokalpatriotismus“). Die Forschungsarbeiten in ihrer Gesamtheit leisten auch einen Beitrag zur Diskussion, ob die PSM ein formatives oder reflektives Konstrukt sei (vgl. Kim 2009). Die empirischen Befunde aus den Studien zu den Stelleninseraten und Bewerbungsschreiben deuten auf ein formatives Konstrukt hin: Sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer sprechen nicht PSM als Gesamtkonstrukt oder alle PSM-Dimensionen an, sondern Teile davon. Diese Einsicht wird dadurch verstärkt, da sich in allen vier Forschungsarbeiten die Ergebnisse jeweils auf der Ebene einzelner PSM-Dimensionen differenzieren lassen und die Analyse auf Dimensionsebene zusätzliche Erkenntnisse erlaubt.

Die Dissertationsartikel nehmen das Thema des Zusammenhangs zwischen PSM und Bewerberverhalten auf. In drei Studien konnte die handlungsleitende Bedeutung der PSM nachgewiesen werden. Zunächst zeigt sich in der Studie zur Arbeitgeberattraktivität, dass sich die Bewerbungsabsicht als Prädiktor des effektiven Bewerbungsverhaltens stärker auf die PSM

zurückführen lässt als auf andere allgemeine Arbeitsmotive wie z. B. Gehalt. Unvermitteltes Verhalten, welches auf PSM schliessen lässt, konnte dabei – in geringem Umfang – in Stellenausschreibungen für juristische Personen der öffentlichen Verwaltung und – in bedeutendem Umfang – in Motivationsschreiben von Bewerbenden für Stellen bei einer grossen Schweizer Stadtverwaltung aufgezeigt werden. Die zweite und vierte Studie deuten beide auf ein crowding-out von generellen Arbeitsmotiven durch PSM-Motive hin: PSM-Motive sind wichtiger als allgemeine Arbeitsmotive und wer PSM-Motive im Bewerbungsschreiben verwendet, verzichtet dafür auf andere allgemein Motive.

Methodisch tragen die Untersuchungen von Stellenanzeigen und Bewerbungsschreiben zu einer Erweiterung der untersuchten Datenquellen bei. Beide Datenquellen werden erstmalig mit Blick auf PSM untersucht. In ihrer Literaturanalyse von 138 Journalartikeln zum Thema PSM in den vergangenen 20 Jahren finden Ritz und Neumann (2012) lediglich eine weitere Studie, die sich auf eine Dokumentenanalyse stützt. Der Wert derartiger Untersuchungen liegt darin, dass sich die Forschung auf Quellen stützt, die nicht in einem Forschungssetting entstanden sind und sodann zeigen, wie PSM ‚spontan‘ auftritt. Diese so gewonnenen empirischen Erkenntnisse können ‚blinde Flecken‘ der PSM-Forschung aufzeigen.

Die theoretischen Erkenntnisse besitzen auch Implikationen für die praktische Anwendung der PSM im externen Personalmarketing der öffentlichen Verwaltung. PSM ist ein Kriterium im Rahmen der Arbeitgeberwahl aus Sicht der potenziellen Arbeitnehmenden. Wenn auch neben der PSM eine Reihe weiterer Motivgruppen zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung beitragen, so sprechen zumindest zwei Ergebnisse der Forschungsuntersuchungen dafür PSM im externen Personalmarketing fokussiert einzusetzen: Erstens haben sich PSM-Motive als stärkerer Indikator für die Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung und für die Bewerbungsabsicht auf von ihr angebotene Stelle herausgestellt. Zweitens besitzt die öffentliche Verwaltung aus Bewerbendensicht dank der PSM gewisse Alleinstellungsmerkmale insbesondere gegenüber der Privatwirtschaft. Diese liessen sich im externen Personalmarketing bewusst einsetzen. In diesem Sinne ist es erstaunlich, dass die beiden Forschungsarbeiten, welche Stellenausschreibungen von öffentlichen und privaten Arbeitgebern vergleichen und Motivationsschreiben für die öffentliche Verwaltung analysieren, den Eindruck entstehen lassen, dass PSM-Elemente stärker auf Bewerbendenseite und weniger auf Organisationsseite Verwendung finden.

Die öffentliche Verwaltung muss sich wie jede Organisation im externen Personalmarketing ein Image geben und dieses bewusst steuern (Knox/Freeman 2006). Die Forschung zur PSM kann dabei einen Rahmen zur Selbstreflektion bilden. Die Ergebnisse aller Forschungsarbeiten dieser Dissertation heben die Bedeutung einer Analyse auf der Ebene einzelner PSM-Dimensionen und nicht der PSM als Gesamtkonstrukt hervor. Zu unterschiedlich sind die einzelnen Organisationseinheiten in der öffentlichen Verwaltung und zu unterschiedlich auch die Bewerber (vgl. Brewer/Selden/Facer 2000). Aus praktischer Marketingsicht lassen sich Massnahmen, welche sich auf konkrete Dimensionen stützen, wohl auch griffiger umsetzen, als Massnahmen, die das generelle und daher abstraktere Gesamtkonstrukt verwenden.

Ein schärferes Arbeitgeberprofil, das bewusst PSM-Elemente einsetzt, könnte auch Vorteile im Management des Bewerbendenpools mit sich bringen. Im Gegensatz zu allgemeinen

Attraktivitätssteigerungsmassnahmen, die Motive wie hohes Gehalt oder Karrierechancen ansprechen, würde bei PSM-bewussten Personalmarketingmassnahmen kein Giessekannenprinzip angewendet, sondern es fände eine fokussierte Personalwerbung statt. Aufgrund der Attraktions- und Selbstselektionswirkung der PSM könnte die Zusammensetzung von Bewerbendenpools entsprechend den Zielen der Arbeitgeberin optimiert werden. Die Untersuchung zur Arbeitgeberattraktivität und die Studie der Motivationsschreiben zeigen, dass PSM-Elemente für Bewerbungsintention und Jobwahl von grossen subjektiver Bedeutung sind. Gerade in der „Generation Y“, in der Mitarbeitende nicht Lebensarbeitsstellen und -arbeitgeber, sondern sinnvolle Beschäftigungen für einen Lebensabschnitt wählen, ist bewusst die Durchlässigkeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung und die Durchlässigkeit zur Privatwirtschaft zu erhöhen (Hubschmid 2011). Dies ist mit Bezug auf PSM zentral, weil die neuere Forschung einen Alterseffekt nachweisen kann, nach dem PSM Motive mit zunehmendem Alter wichtiger werden und nicht etwa ein Kohorten-Effekt besteht, wonach beispielsweise die Generation X eine generell höhere PSM hätte als die Generation Y (Vogel 2012). Für ein PSM-bewusstes externes Personalmarketing spricht auch die Tatsache, dass selbst potenzielle Arbeitgeber mit Präferenz für den öffentlichen Sektor oftmals ihre erste Beschäftigung dennoch im privaten Sektor finden (müssen).

In 20 Jahren Forschung zur Public Service Motivation entstand eine solide Grundlage für eine Motivationstheorie, die die Besonderheiten des institutionellen Rahmens der öffentlichen Verwaltung berücksichtigt. Die hier vorgestellte Dissertation bildet hierbei nur einen Mosaikstein, der neben theoretischen auch anwendungsorientierte Facetten aus Sicht des externen Personalmarketings der öffentlichen Verwaltung enthält. Angesichts der Herausforderungen, die an das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung und im Besonderen an ihr externes Personalmarketing herangetragen werden, scheint die Zeit reif, die Erkenntnisse der PSM-Forschung reflektiert in die Praxis zu übernehmen.

6 Bibliographie

- Äijälä, K. (2002): *Public Sector: An employer of Choice?* Paris.
- Allison, G. T. (1982): *Public and Private Management. Are They Fundamentally alike in all Unimportant Respects?* In: Lane, F.S. (ed.), *Current Issues in Public Administration*. 2nd ed. New York, 13-33.
- Ajzen, I./Fishbein, M. (1977): *Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research*. *Psychological Bulletin*, vol. 84(5), 888-918.
- Ajzen, I./Fishbein, M. (2008): *Scaling and Testing Multiplicative Combinations in the Expectancy-Value Model of Attitudes*. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 38(9), 2222-2247.
- Andreassen, T. W./Even, L. (2004): *The Impact of Image Congruence and Social Norm on Employer Preference*, Department of Economics and Resource Management, Agricultural University of Norway, Discussion Paper D34/2004.
- Antonsen, M./Jorgensen, T. B. (1997): *The 'Publicness' of Public Organizations*. *Public Administration*, vol. 75(2), 337-357.
- Arthur, W./Bell, S. T./Villado, A. J./Doverspike, D. (2006): *The Use of Person- Organization Fit in Employment Decision Making. An Assessment of Its Criterion- Related Validity*. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91(4), 786-801.
- Backhaus, K. B. (2004): *An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com*. *Journal of Business Communication*, vol. 41(2), 115-136.
- Barber, A.E./Daly, C. L./Giannantonio, C. M./Phillips, J. M. (1994): *Job Search Activities. An Examination of Changes over Time*. *Personnel Psychology*, vol. 47, 739-766.
- Becker, B. W./Connor, P.E. (2005): *Self-selection or Socialization of Public- and Private-Sector Managers? A cross-cultural values analysis*. *Journal of Business Research*, vol. 58, 111-113.
- Berthel, J./Becker, F. G. (2007): *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 8. Aufl. Stuttgart.
- Blau, G. (1993): *Further Exploring the Relationship between Job Search and Voluntary Individual Behavior*. *Personnel Psychology*, vol. 46, 313-330.
- Bowen, D. E./Ledford, G. E./Nathan, B. R. (1991): *Hiring for the Organization not the Job*. *Academy of Management Executive*, vol. 5(4), 35-51.
- Bozeman B. (1987): *All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco.
- Bozeman, B./Su, X. (2012): *Public Service Motivation: An Analysis of Concepts*. Paper presented at the XVI Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM), Rome, 11-13 April 2012.
- Brewer, G./Selden, S./Facer, R. (2000): *Individual Conceptions of Public Service Motivation*. *Public Administration Review*, vol. 60(3), 254-264.
- Bright, L. (2008): *Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?* *The American Review of Public Administration*, vol. 38(2), 149-166.
- Buelens, M./van den Broeck, H (2007): *An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations*. *Public Administration Review*, vol. 67(1), 65-74.

- Byrne, D./Neuman, J. (1992): The Implications of Attraction Research for Organization Issues. In: K. Kelley (Ed.), *Issues, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology*. New York, 29-70.
- Cable, D. M./Judge, T. A. (1996): Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol. 67(3), 294-311.
- Chapman, D. S./Uggerslev, K. L./Carroll, S. A./Piasentin, K. A./Jones, D. A. (2005): Applicant Attraction to Organizations and Job Choice. A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90(5), 928-944.
- Cohen, A./Zalamanovitch, Y./Davidesko, H. (2006): The Role of Public Sector Image and Personal Characteristics in Determining Tendency to Work in the Public Sector. *Public Administration Quarterly*, vol. 4, 447-482.
- Collins, C. J./Stevens, C. K. (2002): The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decision of New Labor-Market Entrants. A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(6), 1121-1133.
- Dustmann, C./van Soest, A. (1997): Wage Structures in the Private and Public Sectors in West Germany. *Fiscal Studies*, vol. 18(3), 225-247.
- Dustmann, C./van Soest, A. (1998): Public and private sector wages of male workers in Germany. *European Economic Review*, vol. 42(8), 1417-1441.
- Feldman, D. C./Bearden, W. O./Hardesty, D. M. (2006): Varying the Content of Job Advertisements: the Effect of Message Specificity. *Journal of Advertising*, vol. 35, 123-141.
- Frankem, N. (2000): Personalmarketing gegenüber betriebswirtschaftlichem Führungsnachwuchs. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Heft 1, 2000.
- Gatewood, R. D./Gowan, M. A./Lautenschlager, G. J. (1993): Corporate Image, Recruitment Image And Initial Job Choice Decisions. *Academy of Management Journal*, vol. 36(2), 414-427.
- Haubrock, A./Öhlschlegel-Haubrock, S. (2009): *Personalmanagement*. 2. A. Stuttgart.
- Highhouse, S./Lievens, F./Sinar, E. F. (2003): Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 63, 986-1001.
- Houston, D. J. (2011): Implications of occupational locus and focus for public service motivation: Attitudes toward work motives across nations. *Public Administration Review*, vol. 71(5), 761-771.
- Hubschmid Elena (2011): *Shaping Efficient Employer Branding. Generation Y's Employment Expectations: A Cross-Cultural Perspective on Human Resource Marketing*. Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP), Arbeitsbericht 96.
- Judge T. A./Bretz R. D. (1992): Effects of Work Values on Job Choice Decisions. *Journal of Applied Psychology*, vol. 77(3), 261-271.
- Jurkiewicz, C. L./Massey, T. K./Brown, R. G. (1998): Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, vol. 21(3), 230-250.
- Kals, E./Gallenmüller-Roschmann, J. G. (2011): *Arbeits- und Organisationspsychologie kompakt*. Weinheim.
- Kayatz, E. (2006): *Externes Personalmarketing in mittelständischen Unternehmen: Optimierung der Akquise (hoch) qualifizierter Arbeitskräfte unter besonderer Berücksichtigung des Interneteinsatzes*. Wuppertal.

- Kernaghan, K. (2003): Integrating Values into Public Service. The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, vol. 63(6), 711-719.
- Kim, S. (2005): Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- Kim, S. (2009): Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 19(4), 839-851.
- Knoke, D./Wright-Isak, C. (1982): Individual Motives and Organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 1, 209-254.
- Knox, S./Freeman, C. (2006): Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, vol. 22(7-8), 695-716.
- Krippendorff, K. (2004): Content analysis. 2. A. Beverly Hills.
- Kristof, A. L. (1996): Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L./Zimmermann, R. D./Johnson, E. C. (2005): Consequences of Individuals' Fit at Work. A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, vol. 58, 281-342.
- Kröber-Riel, W./Esch, F. (2011): Strategie und Technik der Werbung. 7. A. Stuttgart.
- Leary, M./Kowalski, R. M. (1990): IM: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, vol. 107(1), 34-47.
- Lewis, G. B./Frank, S. A. (2002): Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, vol. 62, 395-404.
- Leisink, P./Steijn B. (2008): Recruitment, Attraction, and Selection. In: Perry, J./Hondeghem, A. (eds.): *Motivation in Public Management*. Oxford, 118-135.
- Liden, R. C./Mitchell, T. R. (1989): Ingratiation in the development of leader-member exchanges. In: Giacalone, R. A./Rosenfeld, P. (eds.), *IM in the organization*, Hilldale, 343-361.
- Lieber, B. (1995): *Personalimage: Explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber*. München
- Lievens, F. (2007): Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, vol. 46(1), 51-69.
- Lindh, T./Malmberg, B. (2009): European Union economic growth and the age structure of the population. *Economic Change and Restructuring*, vol. 42(3), 159-187.
- Lyness, K. S./Heilman, M. E. (2006): When Fit Is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91(4), 777-785.
- Lyons, S. T./Duxbury, L. E./Higgins, C. (2006): A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, vol. 66(4), 605-618.
- McLaughlin, K./Osborne, S./Ferlie, E. (2002): *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London.
- Melly, B. (2005): Public-private sector wage differentials in Germany: Evidence from quantile regression. *Empirical Economics*, vol. 30(2), 505-520.
- Moulton, S. (2009): Putting Together the Publicness Puzzle: A Framework for Realized Publicness. *Public Administration Review*, vol. 69(5), 889-900.

- Moynihan, D. P./Pandey, S. K. (2007): The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, vol. 67(1), 40-53.
- Nerdinger, F./Blickle, G./Schaper, N. (2011): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin.
- Newman, D. A./Lyon, J. S. (2009): Recruitment Efforts to Reduce Adverse Impact. Targeted Recruiting for Personality, Cognitive Ability, and Diversity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 94(2), 298-317.
- Osborne, D. P. (1990): A reexamination of the organizational choice process. *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 36, 45-60.
- Perry, J. L. (1996): Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6(1), 5-22.
- Perry, J. L./Brudney, J. L./Coursey, D./Littlepage, L. (2008): What Drives Morally Committed Citizens? A Study of the Antecedents of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, vol. 68(3), 445-458.
- Perry, J.L./Hondeghe, A. (2008): Editors' introduction. In: Perry J. L./Hondeghe A. (eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York, 1-14.
- Perry, J. L./Wise, L. R. (1990): The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, vol. 50(3), 367-373
- Piasentin, K. A./Chapman, D. S. (2006): Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69(2), 202-221.
- PWC (2005): *Lohnvergleich ausgewählter Funktionen des Bundes mit vergleichbaren Funktionen der Privatwirtschaft*. Bern.
- Redman, T./Mathews, B. P. (1997): What Do Recruiters Want in a Public Sector Manager? *Public Personnel Management*, vol. 26(2), 245-256.
- Ritz, A. (2009): Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Ritz, A./Neumann, O. (2012): 20 Years of Public Service Motivation Research: A Systematic Literature Review. Paper presented at the 34th European Group for Public Administration (EGPA) Annual Conference in Bergen, 5-8 September 2012.
- Ritz, A./Waldner, C. (2011): Competing for Future Leaders. A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to potential Job Applicants. *International Journal for Administrative Studies*, vol. 31(3), 291-316.
- Robert Bosch Stiftung (2009): *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung*. Stuttgart.
- Roberson, Q./Collins, C./Oreg, S. (2005): The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attractions to Organizations. *Journal of Business and Psychology*, vol 19, 319-339.
- Rose, R. P. (2012): Preferences for Careers in Public Work: Examining the Government-Nonprofit Divide among Undergraduates Through Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration* May 10, 2012 (published online before print).
- Ryan, G./Barber, A. E. (1990): Applicant Attractions Strategies. An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, vol. 15, 286-310.
- Ryan, G./Gubern, M./Rodriguez, I. (2000): Recruitment Advertising. *The Marketing-Human Resource Interface*. IAER, vol. 6(2), 354-364.

- Ryan, R. M./Deci, E. L. (2006): Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, vol. 74(6), 1557–1587.
- Rynes, S. L./Bretz, R. D./Gerhart, B. (1991): The Importance of Recruitment in Job Choice. A Different Way of Looking. *Personnel Psychology*, vol. 44, 487-521.
- Saks, A. M./Ashforth, B. E. (2002): Is Job Search Related to Employment Quality? It All Depends on the Fit. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(4), 646-654.
- Scholz, C. (1995): Personalmarketing. In: Tietz, Bruno (Hrsg.): *Handwörterbuch des Marketing*. Stuttgart, 2004-2019.
- Schubart, M. (1962): *Das Tabu der Gehälter*. Düsseldorf.
- Sekiguchi, T. (2004): Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, vol. 54(6), 179-196.
- Shapiro, G./Markoff, J. (1997): A Matter of Definition. In: Roberts, J./Robert, C.W. (eds.), *Text Analysis Social Sciences H Pod: Methods for Drawing Statistical Inferences from Texts and Transcripts* (Lea's Communication). New Jersey, 9-34.
- Simon, H. (1984): Die Attraktivität von Grossunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 54(4), 324-345.
- Simon, H./Wiltinger, K./Sebastian, K.H./Tacke, G. (Hrsg.) (1995): *Effektives Personalmarketing. Strategien, Instrumente, Fallstudien*. Wiesbaden.
- Stickel, D. L. (1995): *Marktsegmentierung als Personalmarketing-Strategie*. Bamberg.
- Süss, M. (1996): *Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität*. München.
- Thom, N./Friedli, V. (2005): *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten*. Bern.
- Thom N./Ritz A. (2008): *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. 4. A. Wiesbaden.
- Vandenabeele, W. (2008): Government Calling: Public Service Motivation as an Element in Selection Government as an Employer of Choice. In: *Public Administration*, vol. 86(4), 1089-1105.
- Vandenabeele, W./Hondeghem, A. (2005). Valeurs et motivation dans l'administration publique : perspective comparative. *Revue française d'administration publique*, vol. 115, 463-480.
- Vandenabeele, W./Hondeghem, A./Steen, T. (2004): The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium: How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 24(4), 319-333.
- Vogel, D. (2012): How stable are PSM-related values and what is the effect of age and organizational tenure? Using panel data to give a first answer to an important question on PSM research. Paper presented at the EGPA Annual Conference, Berge, 5-9 September 2012.
- Walla, W./Eggen, B./Lipinski, H. (2006): *Der demographische Wandel: Herausforderung für Politik und Wirtschaft*. Stuttgart.
- Wright, B. E./Pandey, S. K. (2008): Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. In: *Administration Society*, vol. 40(5), 502-521.
- Zaugg, R. J. (1996): *Integrierte Personalbedarfsdeckung: Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale*. Bern.

Zhiyong, L. G./Riley, L./Cayer, J. N. (2005): How can Local Government Become an Employer of Choice for Technical Professionals? *Review of Public Personnel Administration*, vol. 25(3), 225-241.