

Das Phänomen der Sector Switchers – Warum wechseln Frauen in die öffentliche Verwaltung? Eine quantitative Studie zur Annäherung an frauenspezifische Motive

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserinnen:
Simone Frei
von Schlatt (TG)
Waldriedstrasse 16b, 3074 Muri b. Bern

Denise Eschler
von Boltigen (BE)
Luzernstrasse 25B, 4556 Aeschi SO

Bern, 11. Oktober 2021

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei den Verfasserinnen.

In Memoriam an Roland Frei

... der Bruder von Simone Frei, der während des Verfassens dieser Arbeit völlig unerwartet und viel zu jung verstorben ist. Er wird in liebevoller Erinnerung bleiben.

Vorwort

“Sector Switchers” – ein Begriff, der den meisten Leserinnen und Lesern auf den ersten Blick vermutlich nicht bekannt ist. Mit dem Wechsel aus der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor bzw. in die öffentliche Verwaltung beschäftigt sich diese Masterarbeit. Vorliegend soll dieses Phänomen näher erläutert und eine Gesamtschau der Motivationen geboten werden, die mit einem solchen Wechsel im Zusammenhang stehen. Im Vordergrund stehen dabei die Beweggründe von weiblichen Sector Switchers. Es soll ausfindig gemacht werden, ob sich ihre Motive von den männlichen Kollegen unterscheiden und ob es womöglich solche gibt, die ausschliesslich Frauen zum Sektorwechsel anspornen.

Angestrebt wurde eine wissenschaftliche Arbeit mit einer praxisorientierten Darstellung. Dies ist den Verfasserinnen durch die Mithilfe von verschiedenen Stellen, die sich an einer quantitativen Studie beteiligt haben, gelungen. Zielpublikum sind in erster Linie Wissenschaftler, die sich in der Vergangenheit mit der Thematik befasst haben. Darüber hinaus richtet sie sich auch an Verwaltungsbehörden und ihre Personalabteilungen, denen die Erkenntnisse womöglich eine Hilfestellung bieten, wenn es um die Rekrutierung von gesuchten Talenten und Frauen geht.

Wie gesagt steht das Sector Switching im Fokus dieser Masterarbeit, verstanden in einem umfassenden Sinn. Die Arbeit erhebt aufgrund der Limitationen und des Umfangs keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sie soll ein neues Feld für zukünftige Forschungen eröffnen. Für Fachpersonen im HRM-Bereich bietet sie möglicherweise einige Inspirationen und Impulse.

Die Verfasserinnen hatten die Möglichkeit, ein äusserst spannendes und aktuelles Thema zu erarbeiten, das in der Forschung bislang nur wenig Beachtung gefunden hat.

Hinter jeder Leistung stehen Menschen, ohne deren Unterstützung es nicht möglich gewesen wäre, diese Masterarbeit zu verfassen. Deshalb bedanken wir uns bei all jenen, die uns während der gesamten Zeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind. Ihnen allen gebührt an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön.

Prof. Adrian Ritz und Dr. Kristina Weissmüller

... der uns als Betreuer in der vorliegenden Masterarbeit die Möglichkeit gegeben hat, eine sehr spannende Studie durchzuführen. Wir verdanken ihm wertvolle Inputs, insbesondere bei der Erarbeitung der quantitativen Studie.

... ohne sie und ihre tatkräftige Unterstützung bei der Aufsetzung und Codierung des Fragebogens wäre die quantitative Erhebung in diesem Ausmass nicht zustande gekommen.

Anne-Françoise Baer, Responsable Gestion de la diversité, EPA

... für die sofortige Bereitschaft und Unterstützung des EPA, die im Jahr 2020 neu in die Bundesverwaltung eingetretenen Mitarbeitenden zu erheben, die französische Version des Fragebogens zu prüfen und die Teilnahme an der Umfrage zu motivieren.

Ruth Greber, Abteilungsleiterin Personalamt Kanton Solothurn

... die ohne zu zögern Ihr Interesse an der vorliegenden Studienarbeit kundgetan hat und zudem nicht nur für Fragen jederzeit zur Verfügung gestanden ist, sondern sich auch aktiv in die Umfrage eingebracht hat.

Urs F. Meyer, Leiter Rechts- und Personaldienst Stadt Solothurn

... weil er als Vorgesetzter von Denise Eschler während ihres gesamten Studiums grosses Verständnis für die teilweise starke Belastung gezeigt und sie jederzeit mit motivierenden und aufheiternden Worten unterstützt hat. Ihm gebührt unser Dank, weil auch die Einwohnergemeinde der Stadt Solothurn mitgeholfen hat, die vorliegende Studie zu realisieren.

Martin Rohrer und Dominik Meier, Programm DaziT, Eidgenössische Zollverwaltung

... die als Vorgesetzte von Simone Frei während ihres gesamten Studiums grosses Verständnis für die teilweise starke Belastung gezeigt und sie jederzeit mit motivierenden und aufheiternden unterstützt haben.

Gabriella Flückiger, Fürsprecherin, Fachanwältin SAV Bau- und Immobilienrecht

...die bereit war, neben ihren beruflichen Verpflichtungen in langen Schichten beim Lektorat dieser Arbeit mitzuwirken.

Jessica Herschkowitz, Leiterin Kommunikation Camille Bloch

... die sich der vorliegenden Masterarbeit in sprachlicher Hinsicht ebenfalls angenommen und sie einer kritischen Würdigung unterzogen hat.

Unseren Familien, Freunden und Kollegen

... weil sie uns seit jeher und besonders während dieser Weiterbildung liebevoll unterstützt und emotionalen Halt gegeben haben.

... danken wir herzlich dafür, dass sie uns ge- und ertragen haben.

All unseren unbekanntem Befragungsteilnehmern

... die sich die Mühe und Zeit genommen haben, an der Untersuchung teilzunehmen.

Bern, im Oktober 2021

Denise Eschler
Simone Frei

Management Summary

Die öffentliche Verwaltung steht wie alle Arbeitgeber vor den Herausforderungen, die der demografische und gesellschaftliche Wandel mit sich bringen und ist gefordert, gut ausgebildete, engagierte und passende Mitarbeitende anzustellen. Im “war for talents” um die Besten stehen die öffentliche Verwaltung und die Privatwirtschaft zueinander im Wettbewerb. Die gesuchten Talente lassen sich entweder innerhalb der Verwaltung finden, oder sie werden aus der Privatwirtschaft für eine Anstellung bei der öffentlichen Verwaltung abgeworben. Gerade diejenigen, die aus dem Privatsektor in die öffentliche Verwaltung wechseln, die sogenannten Sector Switchers, bringen zusätzliche Erfahrungen und Wissen in die öffentlichen Verwaltungen mit. Für einen Wechsel in die öffentliche Verwaltung gibt es bei den Sector Switchers verschiedene Gründe, die zu einem solchen Wechsel führen oder ihn beeinflussen. Sind die treibenden Gründe oder die Anreize, weshalb Personen von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor wechseln, bekannt und besteht hierzu Verständnis, können diese in der Personalgewinnung zielgerichtet eingesetzt und genutzt werden.

Die Thematik dieser Sector Switchers haben die Verfasserinnen ins Zentrum dieser Masterarbeit gerückt und sich der Frage angenommen, was diese zu einem Wechsel in die öffentliche Verwaltung antreibt. Ganz besonders interessierte dabei, weshalb Frauen diesen Schritt tun, und ob sich ihre Motivationen wesentlich von jenen der Männer unterscheiden. In Abhängigkeit der Untersuchungsergebnisse zieht dies allenfalls die Frage nach sich, ob letztlich explizit von frauenspezifischen Gründen gesprochen werden kann oder muss. Antworten auf diese Fragen können einen Beitrag dazu leisten, besondere Anreize zu schaffen, um den öffentlichen Sektor für Bewerberinnen besonders attraktiv zu machen. Auch Personalstrategien lassen sich explizit darauf ausrichten, Frauen anzusprechen – und aus dem Privatsektor abzuziehen.

Um die grundlegenden Motivationsfaktoren für einen Sektorwechsel ausfindig zu machen, wurde eine breit angelegte quantitative Studie in Zusammenarbeit mit der Bundesverwaltung, dem Kanton Solothurn sowie der Stadt Solothurn durchgeführt. Grundlage für die empirische Umfrage bildeten die verschiedenen Anreize und Beweggründe, die die Wissenschaft bisher hervorgebracht hat und welche in ein eigenes Analyseraster aufgenommen wurden. Ziel der Umfrage war, bekannte Gründe im schweizerischen Kontext zu untermauern oder allenfalls Unterschiede zu erkennen, was die Geschlechter betrifft. Die Studie selbst beinhaltete allgemeine Fragen zum Sektorwechsel, solche monetärer und nicht-monetärer Art; spezifische Dimensionen der Public Service Motivation; Fragestellungen zur Work-Life-Balance und auch sogenannte Push- und Pull-Faktoren.

Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass es nur bei wenigen Gründen geschlechtsspezifische Unterschiede gibt, den Wechsel in die öffentliche Verwaltung zu vollziehen. Im Grossen und Ganzen bestätigten sich die bisherigen Erkenntnisse, wonach zwar in erster Linie extrinsische Anreize (z.B. Arbeitsplatzsicherheit) einen solchen Wechsel begünstigen, begleitet von solchen intrinsischer Natur (z.B. der Ansporn, etwas völlig Neues zu tun). Es ist somit die Kombination beider Linien, die es letztlich ausmacht.

Die Kernaussage der vorliegenden empirischen Studie kann dahingehend formuliert werden, dass es offensichtlich keine Beweggründe gibt, die ausschliesslich weiblichen Sector Switchers

zugeordnet werden können. Gewisse Tendenzen der weiblichen Mitarbeitenden dürften insbesondere für Personalrekrutierungsstrategien dennoch von Interesse sein. Durch die Befragung beider Geschlechter lassen sich durchaus Schlüsse zu den Motivationsfaktoren ziehen, die für die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung sprechen. Sie bilden jedoch nicht Hauptbestandteil dieser Arbeit. Die Umfrage wurde sehr breit ausgelegt, so dass diese keine konkreteren, tiefergehenden Zusammenhänge und Aussagen zulassen. Damit bleiben viele Fragen zum Thema des Sektorwechsels in der Schweiz auch nach Vorliegen dieser Studie offen, die weiter und vertiefter untersucht werden müssten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	II
Management Summary.....	IV
Inhaltsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung.....	3
1.3 Zielsetzung und Abgrenzung	4
1.4 Forschungsfragen	4
1.5 Aufbau der Arbeit	5
2. Methodisches Vorgehen.....	5
3. Theoretischer Rahmen	6
3.1 Sector Switching	6
3.1.1 Forschungsüberblick	7
3.1.2 Allgemeine Motivationsfaktoren.....	7
3.1.3 Sektorwechsel und die Auswirkungen auf die Karriere.....	10
3.1.4 Arbeitszufriedenheit	10
3.1.5 Zwischenfazit	11
3.2 Extrinsische und intrinsische Motivation im Besonderen.....	12
3.2.1 Extrinsische Motivation	12
3.2.2 Intrinsische Motivation	13
3.2.3 Zwischenfazit	14
3.3 Frauenspezifische Motivationsgründe?.....	16
3.4 Public Service Motivation und prosoziale Motivation.....	19
3.5 Arbeitgeberattraktivität	22
3.5.1 Arbeitgeberattraktivität allgemein.....	22
3.5.2 Attraction-Selection-Attrition (ASA).....	23
3.5.3 Person-Organisation-Fit (P-O-Fit)	24
3.5.4 Attraktivität des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber	25
3.5.5 Exkurs: Generationenunterschiede.....	28
3.6 Zusammenfassung.....	29
4. Framework (Analyseraster).....	32
5. Empirisches Vorgehen und Methodik.....	34
5.1 Untersuchungsziel, Problemstellung und Formulierung der Forschungsfrage	35
5.2 Literaturrecherche und Bildung eines Analyse-Frameworks.....	35
5.3 Konzeptualisierung	35
5.4 Erhebungsvorbereitung und Datenerhebung.....	35
5.5 Fragebogen.....	36
5.6 Datenaufbereitung und -auswertung	37
6. Deskriptive Ergebnisse.....	37

6.1	Übersicht zu den Umfrageteilnehmenden.....	37
6.2	Allgemeine Fragen zum Stellenwechsel	39
6.3	Gehalt und Nebenleistungen	42
6.4	Weitere Arbeitsmerkmale	43
6.5	Work-Life Balance.....	46
6.6	Individuelle Motivationsfaktoren.....	47
6.7	Kontextfaktoren.....	49
6.8	Push- and Pull-Faktoren.....	51
6.9	Gegenwart	51
7.	Diskussion der empirischen Ergebnisse.....	53
7.1	Sector Switching als normales Phänomen	53
7.2	Allgemeine Motivationsfaktoren	54
7.3	Gehalt und Nebenleistungen	54
7.4	Weitere Arbeitsmerkmale	55
7.5	Work-Life-Balance	56
7.6	Individuelle Motivationsfaktoren.....	56
7.7	Kontextfaktoren.....	57
7.8	Push- und Pull-Faktoren.....	57
7.9	Gegenwart	58
8.	Schlussbetrachtung.....	58
9.	Limitationen	60
10.	Zukünftige Forschung/Folgeprojekte.....	61
11.	Empfehlungen für die Praxis.....	61
	Anhangsverzeichnis.....	IX
	Anhang 1: Framework (Analyseraster)	IX
	Anhang 2: Quantitative Umfrage - Qualtrics Codebook.....	XI
	Anhang 3: Demografische Angaben	XXVII
	Anhang 4: Bildungsniveau	XXVII
	Anhang 5: Funktionen beim bisherigen Arbeitgeber und nach dem Sektorwechsel im Vergleich	XXVII
	Anhang 6: Quantitative Studie: Ergebnisse der Umfrage	XXVIII
	Anhang 7: Tabellen Schlussbetrachtung	XLI
	Literaturverzeichnis	XLII
	Selbständigkeitserklärung.....	XLVIII
	Über die Verfasserinnen	XLIX

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ASA	Attraction – Selection – Attrition
BFS	Bundesamt für Statistik
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
EPA	Eidgenössisches Personalamt
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
gem.	gemäss
HRM	Human Resource Management
i.S.d.	im Sinne des
NPM	New Public Management
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
P-O	Person-Organisation
P-O-Fit	Person-Organisation-Fit
PSM	Public Service Motivation
resp.	respektive
RPD	Rechts- und Personaldienst Stadt Solothurn
S.	Seite
sog.	sogenannt
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Statistikprogramm zur Datenauswertung)
Tab.	Tabelle
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Geburtenwunder der Nachkriegszeit im Vergleich zur anrollenden Pensionierungswelle der Babyboomer (Credit Suisse, 2019, S. 12)	2
Abb. 2: BFS - Beschäftigungsstatistik © BFS – STAT-TAB – interaktive Tabellen	3
Abb. 3: Elemente eines umfassenden Anreizsystems (Ritz & Thom, 2019, S. 521)	16
Abb. 4: PSM als "fuzzy set" übergeordneter Motivationskonstrukte (Ritz, Neumann, et al., 2016b)	21
Abb. 5: Top 5 der wichtigsten Faktoren Schweiz 2021 (Randstad, 2021, S. 11)	23
Abb. 6: Übersicht über die zugrundeliegende Definition der drei Generationen (Otto & Remdisch, 2015, S. 50)	28
Abb. 7: Framework, ausgearbeitet aus der Literatur (Eigene Darstellung)	33
Abb. 8: Phasen des Forschungsablaufes (Eigene Darstellung)	34
Abb. 9: Skalenumfrage Qualtrics (Eigene Darstellung)	36
Abb. 10: Übersicht der Sektoren (Eigene Darstellung)	38
Abb. 11: Priorisierung Allgemeine Fragen zum Stellenwechsel (Eigene Darstellung)	41
Abb. 12: Priorisierung Gehalt- und Nebenleistungen (Eigene Darstellung)	43
Abb. 13: Priorisierung weitere Arbeitsmerkmale (Eigene Darstellung)	45
Abb. 14: Priorisierung Work-Life-Balance (eigene Darstellung)	47
Abb. 15: Priorisierung individuelle Motivationsfaktoren (Eigene Darstellung)	49
Abb. 16: Qualifikationen stimmen exakt mit dem Profil überein (Eigene Darstellung)	50
Abb. 17: Chancengleichheit (Eigene Darstellung)	50
Abb. 18: Diversität (Eigene Darstellung)	51
Abb. 19: Arbeitgeberzufriedenheit (Eigene Darstellung)	52
Abb. 20: Arbeitgeberattraktivität (Eigene Darstellung)	53
Tab. 1: Überblick der Sector Switchers (Eigene Darstellung)	39

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Im Laufe eines Erwerbslebens ist es nicht ungewöhnlich, die Stelle oder den Arbeitgeber zu wechseln. Wollen oder müssen Arbeitnehmende dies tun, vergleichen sie potenzielle Arbeitgeber und setzen sich unter Umständen explizit damit auseinander, sich für den privaten oder den öffentlichen Sektor zu entscheiden. Als Alternative für einen Stellenwechsel innerhalb des Unternehmens oder der gleichen Branche steht auch ein Sektor übergreifender Wechsel offen. Unzählige Gründe können Erwerbstätige dazu bewegen, nicht nur die Stelle zu wechseln, sondern sich gezielt für einen Arbeitgeber zu entscheiden. Doch welche Gründe motivieren Beschäftigte, den Entscheid für die öffentliche Verwaltung zu fällen?

Damit die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber im umkämpften Arbeitsmarkt bestehen kann, muss sie als attraktiv gelten und in ihrem eigenen Interesse die Arbeitgeberattraktivität stärken. Besonders, wenn sie bei der Rekrutierung und Beschäftigung von Talenten mithalten will (Asseburg et al., 2020, S. 4; Ritz & Sinelli, 2018, S. 4–6). Der „war for talents“ – der Kampf um die Besten – darf deshalb nicht unbeachtet bleiben. Dieser prägende Begriff steht seit drei Jahrzehnten für das Konzept des Talent Managements, wobei es sich hierbei keineswegs um ein dominierendes Thema in der Privatwirtschaft handelt, sondern auch im öffentlichen Sektor von Bedeutung ist (Cross Walker, 2020, S. 140; Ritz & Sinelli, 2018, S. 3).

Gerade wenn es um die Sector Switchers geht – Personen, die von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung wechseln – ist die Verwaltung gefordert, von potenziellen Beschäftigten als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Die Arbeitgeberattraktivität ist damit unbestritten zentral für eine erfolgreiche Personalgewinnung. Besonders muss dies für die öffentliche Verwaltung gelten, die nicht prima vista als sonderlich attraktiv angesehen wird, wie Ritz und Thom in einer Auflistung verschiedener Problembereiche aufzeigen (Ritz & Thom, 2019, S. 432–439; Ritz & Waldner, 2011, S. 1). Van de Walle formuliert es treffend, wenn er darauf hinweist, man müsse wissen, warum Menschen eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor einer solchen in der Privatwirtschaft vorziehen: *“Attracting the best and brightest to work for the public sector requires an insight into why people prefer public over private sector employment”* (Van de Walle et al., 2015, S. 1).

Der demografische Wandel erhöht den Druck auf den Arbeitsmarkt und die Arbeitgeber zusätzlich. „Pensionierungswelle rollt an“ – so titelte bspw. die Credit Suisse in einer Studie aus dem Jahr 2019 und prognostizierte ab dem Jahr 2021 den Beginn einer Pensionierungswelle der Babyboomer-Generationen, welche ihren Höhepunkt im Jahr 2029 erreichen wird (Credit Suisse, 2019, S. 13). Die nachfolgende Grafik (Abb. 1) verdeutlicht diesen Anstieg von Pensionierungen in den kommenden Jahren:

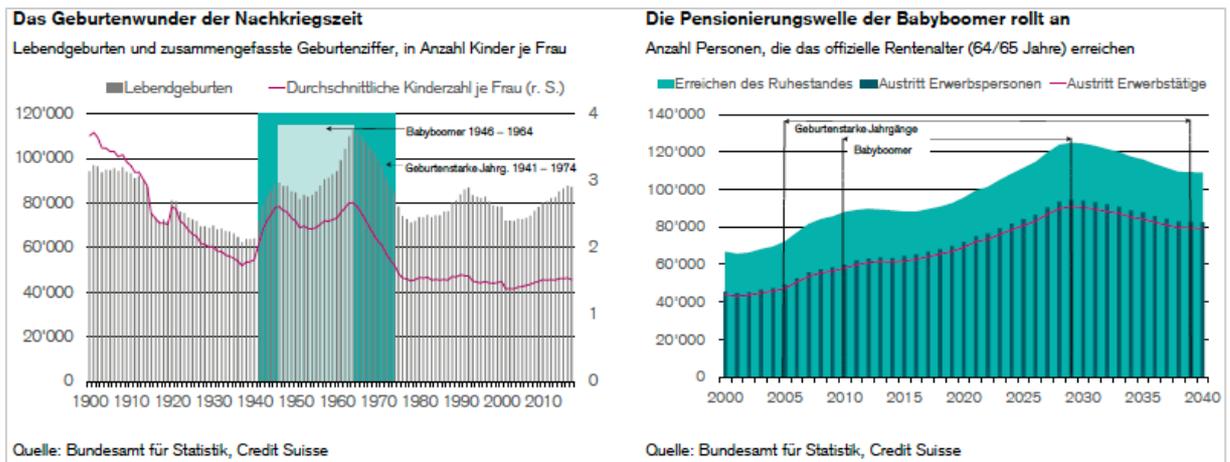


Abb. 1: Geburtenwunder der Nachkriegszeit im Vergleich zur anrollenden Pensionierungswelle der Babyboomer (Credit Suisse, 2019, S. 12)

Die Bevölkerungsentwicklung und die steigende Lebenserwartung der Bevölkerung führt nicht nur dazu, dass sich das Angebot an Arbeitskräften verkleinert, sondern auch zu einem verschärften Wettbewerb aller Arbeitgeber (Henstra & McGowan, 2016, S. 490; Piatak, 2017, S. 2; Ritz & Waldner, 2011, S. 1). Daneben stellt aber auch die zunehmende Digitalisierung einen chancenreichen Umbruch für die öffentliche Verwaltung dar (OECD, 2019, S. 1). Darüber hinaus zeigt auch die weiterhin anhaltende Covid-19-Pandemie deutlich die Wichtigkeit interdisziplinärer und insbesondere auch sektorübergreifender Zusammenarbeit. In solchen Zeiten ist die öffentliche Verwaltung auf ökonomisches Wissen angewiesen, das womöglich die Sector Switchers einbringen können (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 3). Kompetente Mitarbeiter, insbesondere solche mit höherem Bildungsniveau, sind im öffentlichen Sektor deshalb besonders gefragt (Frederiksen & Hansen, 2014, S. 593), zumal der Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden auch zu Fluktuations- und Stellenbesetzungsproblemen führt (Ritz & Waldner, 2011, S. 1; Tschirrhart et al., 2008, S. 671). Dies bedeutet im Umkehrschluss: Sind die Treiber, Gründe und allenfalls Muster für Stellenwechsel bekannt und ist sich der Arbeitgeber seiner Attraktivität bewusst, kann es mittels spezifischer Massnahmen und Anstrengungen gelingen, die gesuchten Fachkräfte – oder eben Talente – zu rekrutieren. Der Erkenntnisgewinn über die Sector Switching-Motive trägt deshalb nicht nur dazu bei, die wahrgenommene Attraktivität des öffentlichen Sektors zu erkennen, sondern kann auch aufzeigen, ob zwischen den Sektoren eine Annäherung stattfindet, welche den Wechsel möglicherweise vorantreibt. Somit gewährleisten die Sector Switchers einerseits den übergreifenden Wissenstransfer (J. R. Hansen, 2014, S. 2). Andererseits können sie in verschiedener Hinsicht eine Bereicherung in und für die öffentliche Verwaltung sein, indem sie ein unternehmerisches Denken haben oder eine andere Perspektive einnehmen (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 16).

Was die Erwerbsbeteiligung von Frauen in der Schweiz betrifft, hat deren Anteil in den letzten fünf Jahren zugenommen und gehört nebst nordischen Ländern zu den höchsten in Europa (BFS, 2021, S. 20). Frauen sind nach wie vor deutlich häufiger teilzeiterwerbstätig als Männer und arbeiten häufiger im tertiären Sektor (Dienstleistungssektor). Im gleichen Zeitraum haben auch flexible Arbeitszeiten und, besonders im Pandemie-Jahr 2020, Teleheimarbeit erheblich zugenommen. Ebenfalls leicht angestiegen ist gemäss BFS die berufliche Mobilität, wobei sich

Männer und Frauen in ihrem Wechselverhalten kaum unterscheiden. Je älter die Erwerbstätigen sind, desto mehr nimmt der Anteil an Stellenwechseln jedoch ab (BFS, 2021, S. 12, 16). Werden in der interaktiven Datenbank des BFS die Beschäftigten nach der Wirtschaftsabteilung der öffentlichen Verwaltung mit den Variablen Vollzeit und Teilzeit sowie Männer und Frauen im 4. Quartal 2020 gefiltert, entsteht die nachfolgende Grafik. Der Geschlechtsunterschied bei der Teilzeitbeschäftigung ist deutlich (Abb. 2): Im letzten Quartal des Vorjahres waren 24'865 Männer und 62'599 Frauen mit einem reduzierten Beschäftigungsgrad in der öffentlichen Verwaltung tätig:

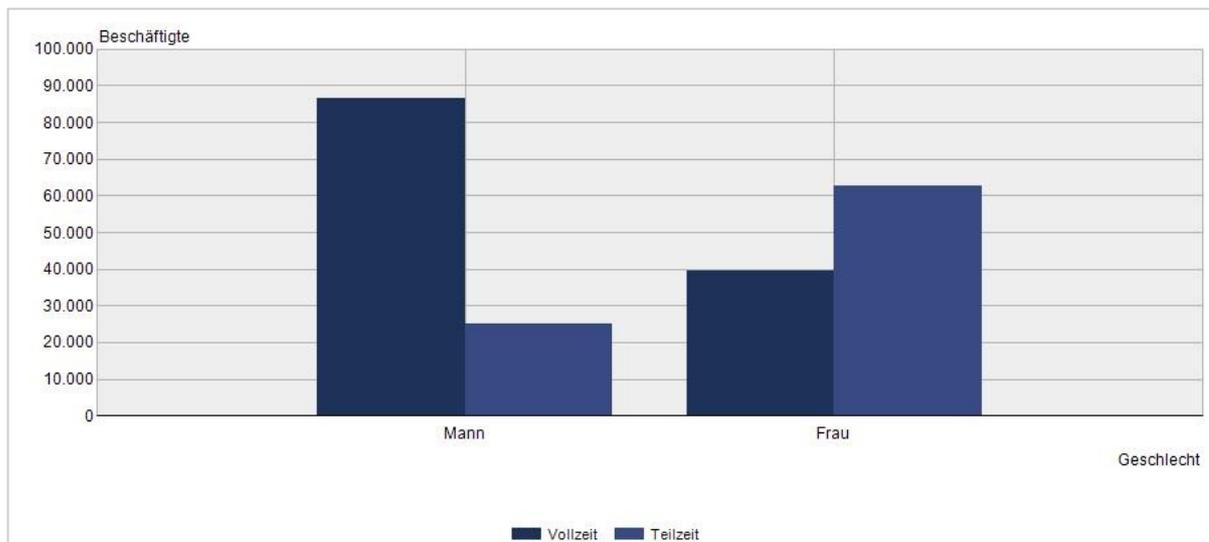


Abb. 2: BFS - Beschäftigungsstatistik © BFS – STAT-TAB – interaktive Tabellen

In den OECD-Ländern sind die beschäftigten Frauen im öffentlichen Sektor regelmässig überrepräsentiert (Gomes & Kuehn, 2019, S. 2).

1.2 Problemstellung

Die “Sector Switchers” und deren Gründe werden ins Zentrum der vorliegenden Forschungsarbeit gerückt. Die Impulse und Faktoren, die aus Sicht der Stellensuchenden zu einem Stellenwechsel beitragen können, sind unzählig. Von dem her können auch die Motive und Treiber, warum sie eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung bevorzugen, äusserst vielfältig sein. Welche Gründe herrschen in der Schweiz vor, resp. welche Gründe führen Arbeitnehmende hierzulande an, wenn sie sich für eine Stelle im öffentlichen Sektor entscheiden? Und: Lassen sich die Gründe, weshalb Frauen von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor wechseln, von jenen unterscheiden, welche die Männer antreiben? Diesen Fragen wollen sich die Verfasserinnen in dieser Studie annehmen.

Die Wissenschaft hat sich in der Vergangenheit in unterschiedlicher Weise mit der Thematik des Arbeitgeberwechsels auseinandergesetzt, darunter ebenfalls mit dem Sector Switching. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse basieren jedoch entweder auf allgemeinen Fragen in Bezug auf ein Sector Switching respektive den Besonderheiten des öffentlichen Sektors oder aber setzen sich mit sehr spezifischen Bereichen auseinander, hauptsächlich mit Führungskräften und deren Wechselverhalten oder -gründen. Die verwaltungswissenschaftliche Forschung hat sich

bisher mit den Motiven für den Sektorwechsel (Apfel, 2013; J. R. Hansen, 2014; Su & Bozeman, 2009a), Auswirkungen des Wechsels auf die Karriere (Bozeman & Ponomariov, 2009) oder mit der Arbeitszufriedenheit befasst (Boardman et al., 2010).

Was dagegen den Übergang von Frauen in den öffentlichen Sektor bzw. deren Motivation betrifft, findet sich wenig Literatur dazu. Eine Studie aus dem Jahr 2006, in welcher das weibliche Geschlecht als soziodemografische Kontrollvariable herangezogen wurde, zeigt, dass dieses ein Sector Switching nicht mehr oder weniger wahrscheinlich macht. Ebenso wenig, ob es sich um Minderheiten, Verheiratete oder Personen mit Kindern handelt (Su & Bozeman, 2009a, S. 82). Die Verfasserinnen konnten indessen keine empirische Studie ausfindig machen, die sich mit den genauen Motiven von Frauen für einen Sektorwechsel in der Schweiz befasst haben. Die in bestehenden Studien hervorgebrachten Motivationen erscheinen jedoch auch für das weibliche Geschlecht plausibel.

1.3 Zielsetzung und Abgrenzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Gründe und Treiber herauszufinden, weshalb Frauen im Laufe ihres Erwerbslebens von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor wechseln. Sich dieser Fragestellung aus der Perspektive des weiblichen Geschlechts zu nähern, gründet einerseits auf dem aktuellen Anlass des 50-jährigen Bestehens des Frauenstimmrechts, andererseits im Wissen um die Wichtigkeit weiblicher Arbeitskräfte. Der Ruf nach weiblichen Besetzungen in Schlüsselpositionen besteht seit längerer Zeit und die Forderung nach einer Erhöhung des Frauenanteils im Sinne des Talent-Managements nimmt ebenfalls zu (Ritz & Sinelli, 2018, S. 23). Auch wenn der damit verbundene und oft verwendete Begriff der “Quoten-Frau” wohl eher als despektierlich zu werten ist, ist ein verstärkter Einbezug von Frauen in den Arbeitsmarkt erwünscht.

Grundsätzlich nicht Gegenstand der Masterarbeit sind Differenzierungen hinsichtlich des Alters, des Bildungshintergrundes, der Hierarchiestufe etc. der weiblichen Sector Switchers. Sofern sich gewisse Tendenzen erkennen lassen, werden diese aber in die Arbeit einfließen. Es sollen mit dieser Arbeit Ansätze zu möglichen Korrelationen für weibliche Motive herausgefiltert werden. Diese können als Ansporn für weitere und vertiefte Untersuchungen verstanden werden, ohne dass hier jedoch eine nähere Betrachtung folgt. Ebenfalls nicht Gegenstand der Untersuchung ist der Richtungswechsel vom öffentlichen Sektor in die Privatwirtschaft.

1.4 Forschungsfragen

Den voranstehenden Überlegungen folgend, richtet sich die Forschungsfrage auf die weiblichen Beschäftigten, um deren spezifischen Motivationsfaktoren für ein Sector Switching vom privaten in den öffentlichen Sektor erklären zu können. Zudem, ob sich diesbezüglich Unterschiede zwischen Frauen und Männern feststellen lassen.

- Gibt es Gründe für einen Wechsel vom privaten in den öffentlichen Sektor, die sich ausschliesslich Frauen zuordnen lassen?
- Lassen sich geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der Motivationsfaktoren feststellen?

- Lassen sich unter Umständen anhand der festgestellten weiblichen Motive Zusammenhänge zu den einzelnen Variablen erkennen?

Die Fragestellungen sollen auf Basis der Erkenntnisse bestehender Literatur sowie mit Hilfe einer quantitativen Methode beantwortet werden.

1.5 Aufbau der Arbeit

Der erste Teil der Masterarbeit dient der Einführung in die Thematik und verschafft einen Überblick über den Wissens- und Forschungsstand. In Kapitel 3 erfolgt deshalb zunächst eine theoretische Aufarbeitung der Literatur zum Sector Switching. Hierzu werden die bisherigen Forschungsergebnisse zusammengetragen und relevante Motive für die Wahl der öffentlichen Verwaltung herausgefiltert. Basierend auf der Literaturanalyse wurde ein Analyseraster (Framework) erarbeitet, welches die Grundlage für die Erstellung des Fragebogens bildete und Ausgangspunkt der späteren quantitativen Erhebung darstellt. Das Framework wird in Kapitel 4 dargestellt. Im anschließenden Kapitel 5 folgt die Beschreibung der wissenschaftlichen Methodik. Darin enthalten ist eine detaillierte Darstellung des empirischen Vorgehens mitsamt den Phasen des Forschungsablaufs.

Das Kapitel 6 widmet sich der Datenauswertung in Form einer deskriptiven Statistik. In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Personen beschrieben, die unter den Begriff der Sector Switchers zu subsumieren sind. Auch werden signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern hervorgehoben, soweit sich solche feststellen lassen.

Die Untersuchungsergebnisse werden im Kapitel 7 zusammengefasst und diskutiert. Eine Schlussbetrachtung der Verfasserinnen in Kapitel 8 soll das Gesamtbild abrunden. Im nachfolgenden Kapitel 9 werden auch die Limitationen der Forschungsarbeit dargelegt. Den Abschluss bilden Hinweise auf mögliche zukünftige Forschungsprojekte sowie Empfehlungen für die Praxis.

2. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit verfolgt nicht einzig einen forschungs-, sondern ebenso einen praxisorientierten Ansatz. Aufgrund des gewählten Untersuchungsgegenstandes und der Fragestellungen erhoffen sich die Verfasserinnen wichtige und womöglich bislang unbekannte Erkenntnisse in Bezug auf bedeutende Motive betreffend das Sector Switching. Der theoretische Kategorienraster, resp. das Framework, und der daraus abgeleitete Fragebogen sollen Aufschluss und Verständnisgewinn darüber geben, ob sich bei den weiblichen Personen grundlegend andere Motive für den Wechsel in die öffentliche Verwaltung finden lassen als bei ihren männlichen Kollegen.

Die empirische Studie wurde in mehreren Schritten durchgeführt. Nach der Definition des Forschungsziels wurde die Theorie mittels der bestehenden Literatur ausgearbeitet und die Forschungsfragen konkretisiert. Das Kernstück besteht aus einem ausgearbeiteten Analyseraster, welches die theoretischen literarischen Grundlagen erfasst. Dieses Framework bildete die Basis für die quantitative Studie, die auf allen drei föderalen Stufen (Bund, Kanton und Gemeinde)

durchgeführt wurde und der wissenschaftlichen Beantwortung der Forschungsfragen dient. Die Studie erfolgte in Kooperation mit dem Eidgenössischen Personalamt (EPA), dem Personalamt des Kantons Solothurn sowie dem Rechts- und Personaldienst der Stadt Solothurn (RPD). Sie wurde in Form einer elektronischen Umfrage bei insgesamt 1263 Mitarbeitenden durchgeführt. Im Vorfeld der eigentlichen Hauptuntersuchung wurde ein Pretest durchgeführt.

Die Erhebungsergebnisse, respektive die bevorzugten Wechselmotive, werden nach deren Häufigkeitsverteilung in tabellarischer Form dargestellt, um Verteilungen sichtbar zu machen. Zur Vergleichbarkeit der Angaben werden bei allen Fragestellungen und jeweiligen Ausprägungen gleichzeitig auch das Merkmal des Geschlechts berücksichtigt. Mittels Grafiken werden die Tabellen zusätzlich visualisiert und deskriptiv ausgewertet.

Schliesslich werden die signifikanten Umfrageergebnisse in den Schlussfolgerungen zusammengefasst und mit den Feststellungen der bisherigen Literatur verglichen.

3. Theoretischer Rahmen

3.1 Sector Switching

Der Begriff des Sector Switchings definiert den Wechsel vom privaten in den öffentlichen Sektor oder umgekehrt und basiert auf der Annahme, dass sich das Arbeitsumfeld von Beschäftigten in der Privatwirtschaft von jenen im öffentlichen Sektor unterscheidet. Begründet wurde diese Auffassung mit unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen und wettbewerbsbedingten Faktoren (Su & Bozeman, 2009a, S. 1107, 2009b, S. 21). Einen umfangreichen theoretischen Überblick zu sektoralen Unterschieden lieferte Wright, welcher letztlich zum Schluss kam, die Begründungen zu den Sektorenunterschieden seien empirisch wenig konsistent belegt (B. E. Wright, 2001, S. 575).

Weil die Sector Switcher über Berufserfahrungen in beiden Sektoren verfügen, könnten diese nach Bozeman und Ponomariov womöglich die "Drosphila" oder die "Araidopsis" der Managementforschung sein. Eine besondere Spezies, die über das "genetische Make-up" verfügt, um ebendiese Sektorenunterschiede verstehen zu können (Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 78).

In den 1980er und 1990er Jahren erfuhr das Sector Switching in beide Richtungen einen Aufschwung, was nicht zuletzt den Ideen und Reformen des New Public Management (NPM) zugeschrieben wurde, welche einen vermehrten Einbezug von Managern aus der Privatwirtschaft in die öffentlichen Verwaltungen propagierte (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 4; Lapuente et al., 2020, S. 600). Darüber hinaus wurde dieser Anstieg mit einer zunehmenden sektoralen Konvergenz in Verbindung gebracht (Frederiksen & Hansen, 2014, S. 19).

Zum Verständnisgewinn von und über Motive, die einen Wechsel vom einen in den anderen Sektor beeinflussen können, lassen sich verschiedene wissenschaftliche Perspektiven einnehmen. Die Verfasserinnen dieser Arbeit nahmen sich primär der verwaltungswissenschaftlichen Forschung an, obwohl sich die Wirtschaftswissenschaftler zeitlich bereits um einiges länger mit dem Sector Switching auseinandergesetzt und das Phänomen eingehender untersucht haben (Su

& Bozeman, 2009a, S. 1108). Einige dieser Studien wurden zwar ebenfalls betrachtet, allerdings nur am Rande. Dies gilt auch für diejenigen Forschungsstränge, die mit dem Sector Switching und der Arbeitgeberattraktivität verbunden sind, insbesondere die Theorien der Public Service Motivation (J. L. Perry & Wise, 1990), der Attraction-Selection-Attrition (Schneider, 1987) oder der Person-Organization-Fit-Theorie (Kristof, 1996).

Untersuchungen zum Sektorwechsel sind zentral, dienen nicht nur dem Verständnissgewinn, wie Menschen dazu gebracht werden können, im öffentlichen Sektor zu arbeiten, sondern auch, wie sie dort gehalten werden können (J. R. Hansen, 2014, S. 590).

3.1.1 Forschungsüberblick

Die verwaltungswissenschaftliche Forschung zu den Motiven des Sector Switching geht zurück auf das Jahr 2009 (Su & Bozeman, 2009a). Bereits damals wurde auf die vielen unterschiedlichen Gründe hingewiesen, aufgrund derer Arbeitnehmende ihren Arbeitsplatz und die Branche wechseln (Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 79). Dennoch sind die Studien dazu bis heute überblickbar (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 5). Dies erscheint angesichts der arbeitsmarktlichen Dynamik und der hohen beruflichen Mobilität erstaunlich. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass sich die wirtschaftswissenschaftliche Forschung in einer Vielzahl von Studien mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Sektoren und ebenfalls mit Wechselmotiven beschäftigt hat (Aguiar do Monte, 2017, S. 229).

Die meisten Studien zeichnen sich durch eine hohe Länderspezifität aus, weshalb sich in fast allen Beiträgen Hinweise auf die Besonderheiten des betreffenden öffentlichen Sektors finden. Soweit überblickbar, wurde das Sector Switching insbesondere in den USA (Apfel, 2013; Piatak, 2016; Su & Bozeman, 2009a, 2009b), Grossbritannien (Georgellis et al., 2011), den Niederlanden (Graaf & Wal, 2008), Dänemark (Frederiksen & Hansen, 2014; J. R. Hansen, 2014), Russland (Klepikova, 2016), Österreich (Mack, 2019) oder in Deutschland (Hammerschmid & Hustedt, 2020) untersucht. Es konnte hingegen nur eine länderübergreifende Studie gefunden werden, in welcher schweizerische Daten berücksichtigt wurden, um die Präferenzen für eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor zu eruieren (Van de Walle et al., 2015). Eine ausschliesslich schweizerische Studie, die sich mit den Gründen für einen Sektorwechsel befasst, besteht bislang noch nicht.

Arbeitnehmende ohne Führungsfunktionen oder Führungskräfte können aufgrund einer Vielzahl von Gründen dazu bewegt werden, den Sektor zu wechseln. Seien dies die Merkmale des Berufs, der Wunsch, in einem bestimmten Sektor arbeiten zu wollen oder aufgrund persönlicher Werte (Aguiar do Monte, 2017, S. 230). In den nachfolgenden Unterkapiteln folgt ein Literaturüberblick zu Studien, die sich direkt mit den Wechselmotiven vom privaten in den öffentlichen Sektor beschäftigt haben. Daneben werden auch solche herangezogen, die sich zwar nicht direkt mit dem Sector Switching auseinandergesetzt haben, indes in engem Zusammenhang dazu stehen.

3.1.2 Allgemeine Motivationsfaktoren

Die Motivation steuert das Verhalten des Einzelnen. Bei der Arbeitsmotivation geht es darum, "wie ein Verhalten in Gang gesetzt, angeregt, aufrechterhalten, gelenkt und beendet wird und

welche Art von subjektiver Reaktion im Organismus vorhanden ist, während all dies geschieht” (Su & Bozeman, 2009b, S. 4).

Es gibt eine Fülle von Gründen, warum Menschen einen Sektorwechsel vollziehen, und es bestehen ebenso viele, weshalb ein Arbeitgeber verlassen wird und unterschiedliche Anreize, wie Menschen vom privaten Sektor abgezogen werden können. Ganz allgemein gelten die Arbeitsplatzsicherheit, das Gehalt, Sozialleistungen und mehr Verantwortung als wichtige sogenannte extrinsische Faktoren für den öffentlichen Sektor (Su & Bozeman, 2009b, S. 6, 7). Das Interesse an einem Wechsel kann jedoch auch durch die Aufgabe der Organisation oder die Bedeutung der Aufgabe an sich, mithin intrinsisch motiviert sein (Su & Bozeman, 2009b, S. 15). Teilweise wird argumentiert, intrinsische Anreize könnten einen Wechsel in die öffentliche Verwaltung begünstigen (Georgellis et al., 2011). Gerade beim Wechsel in den öffentlichen Sektor ist allerdings umstritten, ob ein solcher vordergründig intrinsisch motiviert ist. Apfel bspw. bestätigte zwar eine gewisse Verbundenheit mit dem Dienstleistungsgedanken, beschrieb in seiner Studie allerdings, der Wechsel werde vermutlich hauptsächlich aus Gründen der Selbstverwirklichung, wegen des Gehalts, der Abwechslung, der Attraktivität des Arbeitsplatzes oder um neue Herausforderungen anzunehmen, vorgenommen (Apfel, 2013, S. 298).

Mit den Wechselmotivatoren in umgekehrter Richtung – from public to private sector – beschäftigte sich Hansen in einer umfangreichen Studie (J. R. Hansen, 2014). Ausgehend von den Unterschieden zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor, wie sie Su und Bozeman vorgebracht hatten, fokussierte sie sich auf die folgenden Sektorwechsell motive: Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, der Wunsch in einer weniger bürokratischen Organisation mit mehr strategischem Einfluss und Spielraum für Tatkraft und Kreativität zu arbeiten sowie den Motiven für den öffentlichen Dienst, bspw. die Arbeit für die Gesellschaft (J. R. Hansen, 2014, S. 591). Nicht nur, wenn es um den Wechsel in den öffentlichen Sektor geht, sondern auch wenn es um dessen Verlassen geht, stellt das Lohnniveau ein entscheidender Faktor dar. Dies wird insbesondere mit einem schwerfälligen und restriktiven Gehaltssystem in öffentlichen Organisationen in Verbindung gebracht. Zudem treiben flexible und flache Organisationsstrukturen sowie Freiraum für Kreativität eher einen Wechsel in private Organisationen an, weshalb die Flexibilisierung und Verflachung einen Weg darstellen könnte, insbesondere Menschen mit höherer Ausbildung im öffentlichen Sektor zu halten (Frederiksen & Hansen, 2014, S. 603, 604). Ganz allgemein stellen jedoch die Arbeitsplatzsicherheit oder die Möglichkeit, der Gesellschaft dienen zu können, wesentliche Motivationsfaktoren dar, die für einen Verbleib im öffentlichen Sektor sprechen (J. R. Hansen, 2014, S. 601 und 602).

Frederiksen und Hansen zeigten in einer dänischen Längsdatenstudie zwischen 1980 und 2006 einen deutlichen Anstieg in multidirektionaler Richtung (d.h. Wechsel vom öffentlichen in den privaten Sektor und umgekehrt) auf. Den Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor unternahmen dabei vermehrt Verwaltungsfachleute. Umgekehrt wanderten vor allem Topmanager aus dem öffentlichen Sektor ab (Frederiksen & Hansen, 2014, S. 1). Die Autoren argumentieren, die Beweggründe für einen Wechsel zwischen den Sektoren seien teilweise wirtschaftlich begründbar, aber vermutlich nicht nur. Für den öffentlichen Sektor dürften der

höhere Arbeitsplatzschutz sowie die kürzeren Arbeitszeiten sprechen. Personen, die diese Aspekte präferieren, könnten daher aus dem privaten in den öffentlichen Sektor abwandern (Frederiksen & Hansen, 2014, S. 20).

Auch im öffentlichen Sektor Russlands wurden subjektive Motivationsfaktoren im Zusammenhang mit der Wahl des Sektors und dem Sector Switching untersucht. Als solche gelten der Verantwortungsumfang, die Möglichkeit zu kreativer Arbeit, Flexibilität der Organisationsstruktur oder die Arbeitszufriedenheit (Prestige, Unabhängigkeit, Möglichkeit zur Entwicklung und Fortbildung). Weitere Einflussfaktoren sind der Wunsch in einer bestimmten Branche oder in einem konfliktfreien Umfeld zu arbeiten, sowie ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu haben (Klepikova, 2016, S. 358, 359). Die tiefe Abwanderungsquote aus dem öffentlichen Sektor werden mit exzellenten Sozialleistungen, besseren Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatzsicherheit erklärt. Offenbar ist das Gehalt nicht der Haupttreiber, weshalb Arbeitnehmende in Russland den öffentlichen Sektor wählen, welcher nämlich tiefere Löhne anbietet als der Privatsektor. Die Arbeitsplatzsicherheit ist insbesondere bei steigender Arbeitslosigkeit und wirtschaftlich unsicheren Zeiten ein wichtiger Faktor, der den Wechsel vom privaten in den öffentlichen Sektor beeinflusst (Klepikova, 2016, S. 371, 376). Diese Ergebnisse decken sich mit den Untersuchungen in Dänemark (Frederiksen & Hansen, 2014). Für hochqualifizierte Fachkräfte scheinen finanzielle Anreize ein Ansporn zu sein, was sich entsprechend auf die Attraktivität des öffentlichen Sektors auswirken kann (Klepikova, 2016, S. 380).

Aufbauend auf den vorangegangenen amerikanischen Studien von Su und Bozeman sowie Bozeman und Ponomariov beleuchtete Piatak sowohl den Wechsel zwischen den Sektoren als auch zwischen den Regierungsebenen. Darüber hinaus wurden die Wechsel unter verschiedenen wirtschaftlichen Bedingungen beurteilt (Piatak, 2017). Während stabiler Arbeitsmarktbedingungen sind die Beschäftigten des öffentlichen Sektors nicht mehr oder weniger geneigt, den Sektor zu wechseln. Auch zwischen den Regierungsebenen bestehen im Allgemeinen keine signifikanten Unterschiede im Sektorwechselverhalten. Eine erhöhte Wahrscheinlichkeit stellt sie einzig bei den Angestellten auf Bundesebene fest (Piatak, 2016, S. 9). Ob diese Sektorwechsel tatsächlich auf ein höheres Gehalt, flexible und flache Strukturen, Freiraum für Antrieb und Kreativität sowie die Schaffung eines Werts für den Endnutzer zurückzuführen ist, wie dies Hansen (J. R. Hansen, 2014) nahelegte, wurde nicht untersucht (Piatak, 2016, S. 11). Selbst wenn nicht im Kontext zur vorliegenden Forschungsfrage stehend, erscheinen die Feststellungen interessant, wonach Verheiratete bei stabiler Wirtschaftslage deutlich seltener den Sektor wechseln und auch die Anzahl Kinder unter 18 Jahren sowie ein höheres Gehalt die Wahrscheinlichkeit eines Sector Switchings verringern (Piatak, 2016, S. 9). Insgesamt hebt die Studie die Bedeutung von wirtschaftlichen Bedingungen hervor, welche bei einem Wechsel des Sektors ebenfalls mitspielen können.

Als allgemeine Motivationsfaktoren, die Erwerbstätige zu einem Sektorwechsel bewegen können, sind nach den obigen Ausführungen im Wesentlichen folgende zu nennen: Gehalt (Apfel, 2013; Georgellis et al., 2011; J. R. Hansen, 2014; Piatak, 2017; Su & Bozeman, 2009b), Sozialleistungen und Altersversorgung (Klepikova, 2016; Su & Bozeman, 2009a), Arbeitsplatzsicherheit (Frederiksen & Hansen, 2014; Georgellis et al., 2011; J. R. Hansen, 2014; Klepikova, 2016; Su & Bozeman, 2009b), Beförderung sowie die Übernahme von mehr Verantwortung

(Klepikova, 2016; Su & Bozeman, 2009b), der Öffentlichkeit resp. dem öffentlichen Interesse dienen wollen (J. R. Hansen, 2014; Piatak, 2017; Su & Bozeman, 2009b), Arbeitszeiten (Frederiksen & Hansen, 2014; Georgellis et al., 2011), Arbeitszufriedenheit (Georgellis et al., 2011; Klepikova, 2016) oder der Wunsch nach Selbstverwirklichung (Apfel, 2013). Weitere Motivationsgründe sind der Wunsch nach einer abwechslungsreichen Arbeit (Apfel, 2013), Handlungsspielraum und Kreativität (Apfel, 2013; J. R. Hansen, 2014; Piatak, 2017) oder der Aufbau der Organisationsstrukturen (J. R. Hansen, 2014; Klepikova, 2016; Piatak, 2017). Ebenfalls einen Einfluss auf den Entscheid, einen Sektorwechsel zu vollziehen, können die Annahme neuer Herausforderungen (Apfel, 2013) oder eine Branchen- oder Sektorenpräferenz sein (Klepikova, 2016; Tschirrhart et al., 2008). Bei jüngeren Generationen beeinflusst zudem eine gesunde Work-Life-Balance den Wechselentscheid mit (AbouAssi et al., 2021; Henstra & McGowan, 2016).

3.1.3 Sektorwechsel und die Auswirkungen auf die Karriere

Das Karrierestreben kann ein Motiv sein, von einem Sektor in den anderen zu wechseln. Die Forschung hat sich deshalb nicht einzig mit den Motivationsgründen für den Wechsel selbst beschäftigt, sondern ebenfalls mögliche Auswirkungen des Sector Switching auf die Karriere untersucht. Hierzu wurde der berufliche Werdegang, mithin die Berufserfahrung und der Karriereverlauf in der Privatwirtschaft, miteinbezogen (Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 81). Interessanterweise scheint eine lange Beschäftigungsdauer im privaten Sektor einer Beförderung im öffentlichen Sektor zunächst eher hinderlich zu sein. Dies kann möglicherweise mit einer gewissen Sozialisation zusammenhängen, d.h. die Führungskraft braucht eine gewisse Zeit, die in der Privatwirtschaft erworbenen Fähigkeiten dem öffentlichen Sektor anzupassen (Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 85; Coen & Vannoni, 2020, S. 4). Ob das Sector Switching die Karrierechancen erhöhen kann, weil mit diesem in der Regel eine Beförderung folgt und einer größeren Anzahl von Geführten verbunden ist, konnte in dieser Forschungsarbeit hingegen nicht abschliessend festgestellt werden. Allerdings scheinen die Annahmen mit der späteren privaten Managementliteratur übereinzustimmen, die ebenfalls davon ausgehen, dass Personen mit Arbeitserfahrungen in verschiedenen Arbeitsumgebungen in der Regel über hochgradig übertragbare Fähigkeiten verfügen und sich der Wechsel des Sektors in gewisser Weise auszahlt (Coen & Vannoni, 2020, S. 4).

3.1.4 Arbeitszufriedenheit

Boardman und Kollegen stellten die Arbeitszufriedenheit als natürlichen Ansatzpunkt ins Zentrum ihrer Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit von Führungskräften nach ihrem Wechsel in den öffentlichen Sektor (Boardman et al., 2010). Ihre Resultate zeigen, dass sich die Arbeitszufriedenheit bei jenen Führungskräften, die Berufserfahrungen in der Privatwirtschaft aufwiesen, nach dem Wechsel verringert. Sie sind insgesamt weniger zufrieden als ihre Kollegen, die keine privatwirtschaftlichen Berufserfahrungen haben. Demgegenüber zeigen sie aber nach ihrem Wechsel in den öffentlichen Sektor ein grösseres Engagement und sind stärker in ihre Arbeit eingebunden. Die Verfasser vermuten, das verstärkte Engagement sei dem Umstand geschuldet, dass mit dem Sektorwechsel eine Beförderung respektive ein Karriereschritt einherging (Boardman et al., 2010, S. 56).

In einem besonderen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit stehen auch Abwesenheiten oder Fluktuation (Boardman et al., 2010, S. 51). In vielen Ländern weist der öffentliche Sektor erheblich höhere Fehlzeiten auf als der Privatsektor. Dies liess Mastekaasa in ihrer soziologischen Studie die Frage aufwerfen, ob diese grossen Unterschiede darauf beruhen, dass die beiden Sektoren unterschiedliche Arbeitnehmende anziehen, was wiederum zu stereotypen Annahmen passen würde, Angestellte im öffentlichen Sektor seien faul und uneigennützig (Mastekaasa, 2019, S. 62). Die Wirtschaftswissenschaft geht allgemein von schwächeren Anwesenheitsanreizen im öffentlichen Sektor aus und schreibt Personen mit starken Freizeitpräferenzen ein rationales Verhalten zu, indem sie den öffentlichen Sektor wählen (negative Selektion). Dies scheint indessen im Widerspruch mit der verwaltungswissenschaftlichen Forschung und der PSM-Theorie zu stehen, auf die später näher eingegangen werden soll. Deren Fokus beruht auf einer positiven Selektion und geht davon aus, Menschen wählen eher den öffentlichen Sektor, um eine Arbeit zu verrichten, die anderen Menschen und der Gesellschaft als Ganzes zugutekommt (Mastekaasa, 2019, S. 2; B. Wright & Christensen, 2010, S. 168). Die vielen Erklärungen für die hohen Abwesenheiten im öffentlichen Sektor sollen nicht nachvollzogen werden.

3.1.5 Zwischenfazit

Obwohl zum heutigen Zeitpunkt unbestritten ist, wie wichtig privatwirtschaftliche Berufs- und Führungserfahrungen für den öffentlichen Sektor sind, hat sich die verwaltungswissenschaftliche Forschung spät mit dem Phänomen des Sector Switchings und den Faktoren befasst, die ein solches auslösen (Bozeman & Ponomariov, 2009; Su & Bozeman, 2009a; Graaf & Wal, 2008; Hammerschmid & Hustedt, 2020). Ob Menschen tatsächlich eine Präferenz haben, in einem bestimmten Sektor tätig sein zu wollen (Tschirrhart et al., 2008), ist umstritten. Insbesondere Hansen vertritt hierzu die Auffassung, eine solche würde das Sector Switching als seltenes Ereignis darstellen, was der festgestellten Zunahme widerspreche (J. R. Hansen, 2014). Der Fokus bisheriger Studien lag auf den Motiven (Apfel, 2013; J. R. Hansen, 2014; Su & Bozeman, 2009b) und den bisher nicht empirisch festgestellten (positiven) Auswirkungen des Sektorwechsels auf die Karriere (J. R. Hansen, 2014; Su & Bozeman, 2009b). Die Forschung stellte bei Managern und Führungskräften indessen eine häufigere Neigung fest, vom privaten in den öffentlichen Sektor zu wechseln. Vermutlich seit Beginn der NPM-Reformen, namentlich aufgrund der zunehmenden Konvergenz zwischen den Sektoren und dem gleichzeitigen Abbau von Wechselhindernissen, lässt sich eine Zunahme des Sector Switching feststellen (J. R. Hansen, 2014). Diesbezüglich kam eine kürzlich durchgeführte Studie in Deutschland im Übrigen zu einem anderen Ergebnis und konstatierte dort weiterhin eine hohe Unterschiedlichkeit zwischen dem privaten Sektor und der öffentlichen Verwaltung (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 16).

Der Wechsel in die öffentliche Verwaltung kann vielfältig motiviert sein. Oftmals beeinflussen mehrere Motive gegenseitig einen Menschen, etwas Bestimmtes zu tun (Su & Bozeman, 2009a, S. 1108). Gerade der öffentliche Sektor scheint einige positive Anreize zu bieten, die Menschen vom privaten Sektor weglocken können, wobei hierzu mögliche soziale Auswirkungen, Sicherheitsgedanken, intrinsische Motivation oder eine Kombination dieser Faktoren gehören (Su & Bozeman, 2009a, S. 1108).

In der Literatur werden die Wechselmotive in theoretische Gruppen eingeteilt (Hammerschmid et al., 2009a, S. 82; Ritz & Thom, 2019b, S. 513), wobei insbesondere zwei Arten von allgemeiner Motivation vorherrschen: extrinsische und intrinsische Motivation (Asseburg et al., 2020, S. 8). Während die intrinsische Motivation aus dem Inneren einer Person kommt und selbstbestimmt ist, liegt der Ort der Kausalität für ein Verhalten bei der extrinsischen Motivation ausserhalb der Arbeit. Extrinsisch motivierte Menschen lassen sich auf eine Arbeit ein, um ein Ziel zu erreichen, das nicht mit der Arbeit zusammenhängt (Ritz & Waldner, 2011, S. 4). Auf die beiden Unterscheidungen zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation soll in einem nächsten Schritt näher eingegangen werden.

3.2 Extrinsische und intrinsische Motivation im Besonderen

3.2.1 *Extrinsische Motivation*

Extrinsische Motivation wird durch Verhaltensweisen sichtbar, die in der Regel nicht spontan sind, sondern einem instrumentellen Kalkül folgen, um eine gewisse Konsequenz zu erlangen (Deci & Ryan, 1993, S. 226). Menschen, die sich extrinsisch verhalten, sind nicht aus dem Selbstgefühl heraus getrieben, sondern das Verhalten muss zunächst durch greifbare Anreize ausgelöst werden (Asseburg et al., 2020, S. 8). Mit anderen Worten dient eine Tätigkeit nur der indirekten Bedürfnisbefriedigung und ist dadurch motiviert, von anderen extrinsische Belohnungen zu erlangen, z.B. das Erhalten einer Belohnung für erledigte Arbeiten, Leistungssteigerungen, Beförderungen oder Gehaltserhöhungen (Crewson, 1997, S. 501). Sowohl Wirtschaftstheoretiker als auch die Literatur zur öffentlichen Verwaltung stellten fest, dass der öffentliche Sektor starke extrinsische Motivatoren bietet und Beschäftigte in diesem Sektor die Arbeitsplatzsicherheit ganz allgemein höher werten als im privaten Sektor (Van de Walle et al., 2015, S. 10). Das Individuum ist primär vom Wunsch motiviert, Ergebnisse ausserhalb der Arbeit selbst zu erzielen, wobei extrinsische Faktoren die intrinsische Motivation sogar verdrängen können. Dieser Verdrängungsmechanismus wird auch als “crowding out effect” bezeichnet (Hammerschmid et al., 2009b, S. 84) und besagt, dass viele extrinsische Belohnungen die intrinsische Motivation untergraben (Su & Bozeman, 2009b, S. 11). Im Kontext des öffentlichen Dienstes in Grossbritannien bestätigten Georgellis et. al, dieser biete im Durchschnitt höhere extrinsische Belohnungen als der Privatsektor (Georgellis et al., 2011, S. 486). Untersuchungen dazu, ob das starke Motiv des Gehalts andere Motive verdrängt, fehlen allerdings (J. R. Hansen, 2014, S. 602).

Typische extrinsische Motive sind monetäre Anreize wie Gehalt, Vergütung für Leistung und Boni, aber auch nicht-monetäre Anreize in Form von Beförderungen, Arbeitsplatzsicherheit oder Anerkennung. Auch Entwicklungsperspektiven oder die Work-Life-Balance bspw. in Form von Freizeitangeboten oder kürzeren Arbeitszeiten gelten als extrinsische Faktoren (Ali et al., 2021, S. 339; Georgellis et al., 2011, S. 486; Grant, 2008, S. 49; Ritz & Thom, 2019a, S. 484). Geht es um die Attraktivität eines Arbeitsplatzes oder um die Berufswahl, spielt das Gehalt fast immer eine wichtige Rolle. Daneben beeinflusst typischerweise auch die Arbeitsplatzsicherheit den Entscheid, im öffentlichen Sektor zu arbeiten (Su & Bozeman, 2009a, S. 1107). Nach der traditionellen Wirtschaftstheorie handelt der Mensch rational und wählt bei

mehreren Handlungsoptionen die für ihn am profitabelste, was bspw. auf den Lohn bezogen bedeutet, dass ein Arbeitsplatz mit einem höheren Lohn bevorzugt wird. Tatsächlich bestätigen Studien, dass sich extrinsisch motivierte Personen eher für eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst entscheiden, weil sie grossen Wert auf Merkmale wie Arbeitsplatzsicherheit, hohes Einkommen und gute Aufstiegsmöglichkeiten legen (Van de Walle et al., 2015, S. 5, 16).

Der Einsatz von monetären Anreizsystemen basiert im Übrigen auf der ökonomischen Grundannahme, die Einführung von marktbasierter Anreize im öffentlichen Sektor führe zu marktähnlicher Effizienz und verbesserter Effektivität (Ali et al., 2021, S. 338). Betreffend den amerikanischen “public sector” bestätigten Untersuchungen die unterschiedlichen Belohnungsmotivationen von Angestellten in den beiden Sektoren, attestierten öffentlichen Beschäftigten indessen andere extrinsisch motivierte Gründe. So legten öffentliche Führungskräfte den höchsten Wert auf Prestige, den Glauben an die bedeutungsvolle Arbeit und ein höheres Bedürfnis nach lohnender sozialer oder politischer Leistung, weniger aber auf finanzielle Belohnungen. In erster Linie verfolgten sie altruistische oder ideologische Ziele – bspw. anderen zu helfen, etwas Sinnvolles für die Gesellschaft zu tun. Insgesamt zeigten die in der Privatwirtschaft angestellten Beschäftigten dagegen mehr Interesse an monetären Anreizen (Crewson, 1997, S. 500).

Als zentraler extrinsischer Faktor gilt die Arbeitsplatzsicherheit, die insbesondere Führungskräfte wesentlich beeinflusst, wenn es um die Wahl des öffentlichen Sektors geht und so deren Wertschätzung für extrinsische Belohnungen zeigt (Su & Bozeman, 2009b, S. 7).

Mit den jüngeren Generationen rückte auch der Wunsch nach einer Work-Life-Balance in den Vordergrund. Während ältere Generationen vermehrt durch materielle Anreize motiviert sind, wertet die jüngere Generation vor allem Flexibilität, Möglichkeiten der Mitgestaltung oder Wertschätzung. Der Fokus einer Tätigkeit liegt eher auf “Existenzsicherung” als auf Karriereperspektiven oder Führungsverantwortung. Damit unterscheiden sie sich von der früheren Generation, welche den Lohn und Aufstiegsmöglichkeiten priorisierten. Jüngere Arbeitnehmende suchen nicht “nur” einen Beruf, sondern eine ausgewogene Work-Life-Balance. Dabei umfasst der gelungene Ausgleich von Arbeit und Privatleben unter anderem flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, jedoch auch Anerkennung und besonders ein gutes Betriebsklima (Otto & Remdisch, 2015, S. 52, 53). Ganz allgemein bevorzugen Millennials extrinsische Belohnungen und legen insgesamt einen grösseren Wert auf die Bezahlung. Dies gilt indessen nicht für jene im öffentlichen Sektor, die von den Löhnen relativ unberührt scheinen (AbouAssi et al., 2021, S. 10, 23). Ob sich die Ergebnisse dieser Untersuchung, die im türkischen Privatsektor durchgeführt wurde, gleichermassen auf den öffentlichen Sektor übertragen lassen, ist bislang allerdings nicht empirisch festgestellt.

3.2.2 *Intrinsische Motivation*

Die intrinsische Motivation wird typischerweise der extrinsischen Motivation gegenübergestellt (Grant, 2008, S. 49). Intrinsisch motivierte Menschen befriedigen ihre Bedürfnisse unmittelbar durch die Ausübung einer Tätigkeit. *“Die intrinsische Motivation erklärt, warum Personen frei von äusserem Druck und inneren Zwängen nach einer Tätigkeit streben, in der sie engagiert tun können, was sie interessiert”* (Deci & Ryan, 1993, S. 226). Es sind das Interesse

an Aufgaben und der Herausforderung sowie die Freude, die die Aufgaben bieten, die spontan auftretende, intrinsisch motivierte Verhaltensweisen entstehen lassen (Asseburg et al., 2020, S. 10). Als solche gelten jene Belohnungen, die sich Menschen für erfolgreiche Arbeit geben, bspw. ein Gefühl der Erfüllung (Crewson, 1997, S. 501). Die empirische Lage zur Frage, ob Beschäftigte des öffentlichen Sektors intrinsisch motiviert sind, ist uneinheitlich (Van de Walle et al., 2015, S. 10).

Personen, die intrinsisch oder durch den öffentlichen Dienst motiviert sind, wechseln hauptsächlich deshalb in den öffentlichen Sektor, weil er die Möglichkeit bietet, eine intrinsisch befriedigendere Arbeit zu verrichten. Die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels steigt, wenn die Zufriedenheit mit der Art der Arbeit selbst zunimmt. Nach Georgellis und Kollegen sind nicht höhere Löhne oder bessere extrinsische Belohnungen die treibende Kraft für einen Sektorwechsel. Höhere extrinsische Belohnungen im öffentlichen Sektor können aber zur Verdrängung von intrinsischer Motivation führen, wobei insbesondere geringere Einkommen betroffen sind (Georgellis et al., 2011, S. 488, 489). Im britischen Kontext wurde die intrinsische Motivation als „*satisfaction with the nature of the work itself*“ – Zufriedenheit mit der Arbeit selbst – als Hauptmassstab herangezogen (Georgellis et al., 2011, S. 491). Neben der Arbeitsplatzsicherheit und dem strategischen Einfluss als extrinsische Motivationsfaktoren, hat die Motivation für den öffentlichen Dienst einen Einfluss auf einen Sektorwechsel (J. R. Hansen, 2014).

3.2.3 Zwischenfazit

Die Literatur zeigt eine Menge an allgemeinen Gründen für einen Sektorwechsel auf, allerdings besteht nicht durchgehende Einigkeit darüber, ob die Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor extrinsisch oder intrinsisch motiviert sind (Georgellis et al., 2011, S. 488, 489). Nebst monetären Anreizen im Sinne der Vergütung/des Einkommens werden auch nichtmonetäre Anreize und Nebenleistungen, ein innerer Wert der Stelle in dem Sinne, dem öffentlichen Interesse und dem Gemeinwohl dienen zu können, genannt. Ebenso kann ein hoher Status und Prestige, die Annahme neuer Herausforderungen und Abwechslungen Personen für einen Sektorwechsel motivieren (Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 89; Apfel, 2013, S. 301). Weitere Motive, die in Zusammenhang mit einer Stellenverlagerung in den öffentlichen Sektor stehen können (nebst dem Lohnniveau, der Arbeitsplatzsicherheit oder die Tätigkeit im Dienst der Gesellschaft bzw. den geschaffenen Wert für Endnutzer), sind womöglich der Wunsch nach flexiblen und flachen Strukturen, der Einflussnahme auf strategische Entscheidungsfindung oder der Raum für Antrieb und Kreativität (J. R. Hansen, 2014, S. 600). Auch ein Zusammenhang zwischen den Arbeitszeiten und dem Sektorwechsel ist nicht auszuschliessen (J. R. Hansen, 2014, S. 603). Den Motiven und insbesondere der Arbeitszufriedenheit von Sector Switchers widmeten sich Boardman et al. (2010). Sie betrachten die Zufriedenheit der Berufstätigen als „*a natural place to begin our inquiry into sector switching*“, mithin als Ausgangspunkt. Fehlzeiten, Fluktuation, Arbeitsleistung, die Erbringung öffentlicher Dienst und organisatorische Verpflichtungen stellen sie in direkten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Die Untersuchung stellte die Frage in den Mittelpunkt, ob sich bei Sector Switchern die Berufserfahrung in der Privatwirtschaft auf die Arbeitszufriedenheit und das Job-Engagement – als Proxy für intrinsische Arbeitsmotivation – im öffentlichen Sektor auswirkt (Boardman et al., 2010, S. 51). Nach deren Feststellungen korrelieren frühere Arbeitserfahrung im Privatsektor bei „neuen“ Switchern im

öffentlichen Sektor negativ mit der Arbeitszufriedenheit, was im Laufe der Zeit aber nachzulassen scheint (Boardman et al., 2010, S. 56).

Georgellis und Kollegen unterstützten grundsätzlich die bisherigen Forschungsergebnisse, wonach Personen eher durch die intrinsischen als die extrinsischen Belohnungen vom öffentlichen Sektor angezogen werden. Gleichzeitig fanden sich in spezifischen Bereichen des öffentlichen Sektors Hinweise darauf, dass extrinsische Motivationen (höher prognostiziertes Einkommen) die intrinsischen Motivationen verdrängen können (Georgellis et al., 2011, S. 2).

Während zahlreiche empirische Studien aus der ökonomischen Perspektive die intrinsische Motivation im öffentlichen Sektor belegen (Mastekaasa, 2019, S. 476), zogen Hammerschmid und Husted hinsichtlich der bisherigen verwaltungswissenschaftlichen Forschung die einigermaßen ernüchternde Folgerung, diese zeichne ein Bild, wonach ein Wechsel in den öffentlichen Sektor seltener auf intrinsischen Motiven beruhe (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 5). In ihrer Studie zum Wechsel in die öffentliche Verwaltung Deutschlands kommen sie allerdings zum Endergebnis, die Sector Switchers seien klar intrinsisch motiviert. Als zentrale Motivationsfaktoren gelten die Möglichkeit bzw. der Wunsch, etwas gesellschaftlich Sinnvolles zu leisten resp. etwas zu bewegen, die besonderen Gestaltungsmöglichkeiten oder interessante Arbeitsinhalte. Daneben trägt eine bessere Work-Life-Balance, das besondere gesellschaftliche Ansehen, der Wunsch nach etwas gänzlich Neuem oder die persönliche Weiterentwicklung zum Wechsel bei. Hinzu kommt offenbar eine Bereitschaft, mit dem Sektorwechsel auch eine Einkommenseinbusse hinzunehmen (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 12).

Die ursprüngliche klassische (vor allem wirtschaftliche) Perspektive vermittelt ein Bild einer rein extrinsisch motivierten Person. Aufgeführte Studien belegen jedoch, dass die Ausübung von Tätigkeiten ebenfalls rein durch deren Ausführung motivieren können und damit intrinsisch beeinflusst sind. Somit finden sich beim Arbeitswillen die personeninterne Motivation – durch die Freude und Befriedigung der Aufgabe an sich, demgegenüber extrinsische Motivation durch personenexterne Faktoren bewirkt wird (Ritz & Thom, 2019a, S. 509). Intrinsische Motivation führt zu direkter Befriedigung während der Verrichtung der Aufgabe und motiviert somit die Person, diese Aufgabe wahrzunehmen. Bei extrinsischer Motivation sind äussere Bedürfnisse die Treiber die Aufgabe zu verrichten, um ein spezifisches Ziel zu erreichen ohne dass es mit der Tätigkeit an sich verlinkt wäre. Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation wird das Bedürfnis der Person somit nachgelagert befriedigt. Mit diesen Grundlagen ist es einem Arbeitgeber möglich die eigene Attraktivität zu beeinflussen oder bestimmte Charakteristiken einer Person anzusprechen. Die nachfolgende Abbildung (Abb. 3) zeigt die von Ritz und Thom vorgenommenen Unterscheidungen zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation mit den möglichen Anreizen.

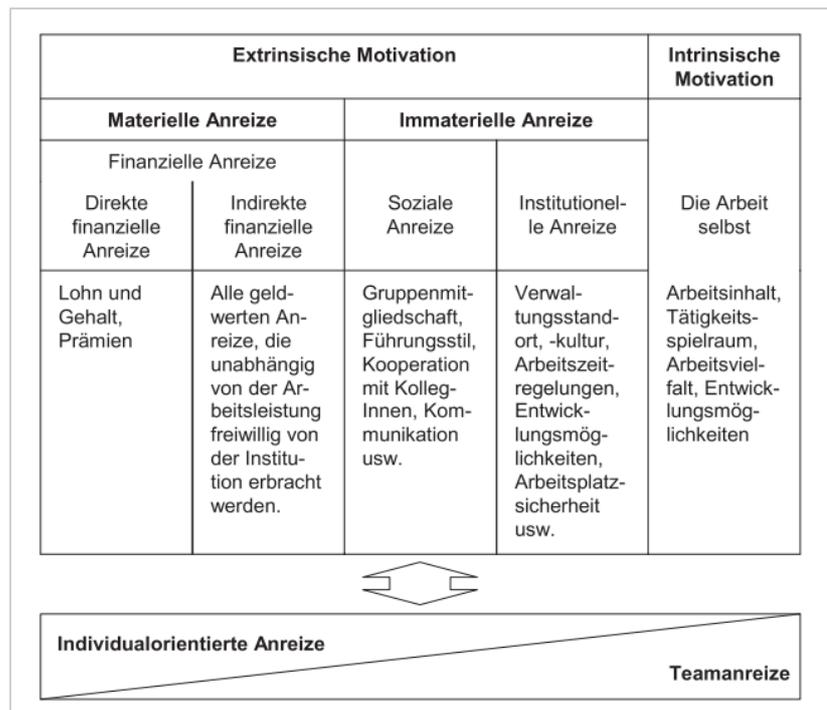


Abb. 3: Elemente eines umfassenden Anreizsystems (Ritz & Thom, 2019, S. 521)

3.3 Frauenspezifische Motivationsgründe?

Su und Bozeman wiesen bereits in ihrer Ausgangsstudie auf einen bemerkenswerten Anstieg von Frauen im öffentlichen Sektor hin, allerdings mit begrenzten Karrieremöglichkeiten. Nebst einem vergrösserten Kandidatenpool könne dies auch zu unterschiedlichen Wechsellmustern aufgrund von unterschiedlichen Präferenzen und Arbeitsumgebungen führen. Die vermeintlich unterschiedlichen Motivationen im Vergleich zu Männern wurden indessen nicht untersucht (Su & Bozeman, 2009a, S. 1107, 1109).

Gemäss dem “Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders” von Ernest & Young lag der Frauenanteil in der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2013 bei ca. 50%, wobei dieser in Entwicklungsländern deutlich tiefer war (Schreiber, 2013). Die Literatur hat sich bisher kaum damit beschäftigt, weshalb Frauen den öffentlichen Sektor als Arbeitgeber wählen und der Frauenanteil in vielen Ländern überproportional hoch ist. Anhand zweier ökonomischer Studien konnte einerseits belegt werden, dass im öffentlichen Sektor geringere Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen, andererseits, dass arbeitslose und nicht erwerbstätige Frauen auf Stellensuche den öffentlichen Sektor eher bevorzugen (Gomes & Kuehn, 2019, S. 4).

Im Jahr 2019 versuchten Gomes und Kuehn erstmals die Überrepräsentation von Frauen im öffentlichen Sektor der USA, in Grossbritannien, Frankreich und Spanien zu erklären (Gomes & Kuehn, 2019, S. 5). Obwohl die Frauen in allen Staaten ausser in Frankreich im öffentlichen Sektor mehr verdienen als in der Privatwirtschaft und grundsätzlich eine höhere Arbeitsplatzsicherheit herrscht, sind dies nicht die Hauptfaktoren, die Frauen in den öffentlichen Sektor locken. Frauen sind in allen vier Ländern bereit, gewisse Opportunitätskosten i.S.v. tieferen Einkommen oder einer geringeren Arbeitsplatzsicherheit für eine bessere Work-Life-Balance

in Kauf zu nehmen (Gomes & Kuehn, 2019, S. 30). Intrinsische Motivationen und Präferenzen für eine Arbeit im öffentlichen Sektor sind insbesondere in Grossbritannien und den USA signifikant und erklären die Mehrzahl an Frauen im öffentlichen Sektor (Gomes & Kuehn, 2019, S. 3). Diese Studie fokussierte sich wie erwähnt darauf, den hohen Frauenanteil in der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen. Auf die einzelnen weiblichen Motivationsgründe für einen Sektorwechsel wurde jedoch nicht eingegangen.

In skandinavischen Ländern war noch Ende der 1990er Jahre eine deutliche Trennung der Geschlechter festzustellen, was die Wahl des Sektors betrifft. Der öffentliche Sektor war frauen dominiert und trotz niedrigerem Verdienst wählten Frauen einen Beruf in diesem Sektor, was mit Anreizen wie Arbeitsplatzsicherheit, Autonomie und Flexibilität begründet wurde (M. N. Hansen, 1997, S. 84, 92). Der öffentliche Sektor hat vor allem eine besondere Anziehungskraft für Frauen im Alter zwischen 30 und 45 Jahren. Insbesondere diejenigen mit grossen oder zunehmenden familiären Verpflichtungen wechseln aus dem privaten in den öffentlichen Sektor. Geht es um die Bildungs- und Berufswahl, wird der öffentliche Sektor von Frauen ebenfalls als attraktiv angesehen. (M. N. Hansen, 1997, S. 97).

Frauen werden von anderen Faktoren motiviert als Männer: Sie legen mehr Wert auf Diversität, ihnen sind Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie das Vorhandensein ähnlicher Kollegen wichtig. Dagegen ist ihnen ein hohes Anfangsgehalt weniger wichtig als dem anderen Geschlecht (Avery & McKay, 2006, S. 159, 163).

Einer jüngeren schwedischen Untersuchung zufolge wechseln insbesondere hochqualifizierte Frauen mit volkswirtschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Abschlüssen mit zunehmendem Alter und nach der Geburt des ersten Kindes vom privaten in den öffentlichen Sektor (Albrecht et al., 2018, S. 6 und 32).

Dass sich Beschäftigte im öffentlichen und privaten Sektor unterscheiden, wurde nicht einzig in verwaltungswissenschaftlicher Hinsicht bestätigt, sondern auch Untersuchungen anderer Forschungsdisziplinen zeigen diese Resultate, insbesondere solche wirtschaftswissenschaftlicher Art. Im öffentlichen Sektor sind grundsätzlich mehr Frauen beschäftigt, verfügen über eine höhere Bildung, sind häufiger verheiratet und haben Kinder und Familienmitglieder, die ebenfalls im öffentlichen Sektor arbeiten (Maczulskij & Viinikainen, 2021, S. 2). Mit den frauenspezifischen Faktoren setzte sich zudem eine Studie in Frankreich auseinander und versuchte damit eine Erklärung für die Überrepräsentation von Frauen im öffentlichen Sektor zu finden (Narcy et al., 2008). Die Ergebnisse zeigten, dass Lohnunterschiede zwischen den Sektoren, die Arbeitszeiten sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen grossen Teil der Sektorenunterschiede erklären. Im Fokus der Untersuchung standen eine Lohnstruktur, die im öffentlichen Sektor weniger nachteilig ist als im privaten Sektor, eine Arbeitszeitgestaltung, die eine bessere Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben ermöglicht und eine stärkere Anziehungskraft der vom öffentlichen Sektor verfolgten sozialen Ziele auf Frauen (Narcy et al., 2008, S. 2 und 3).

Menschen wechseln eher in den öffentlichen Sektor, wenn sie erwarten, dort mit der Arbeit selbst zufriedener zu sein (Georgellis et al., 2011). Darüber hinaus verringern bei Frauen höhere prognostizierte Reallöhne im öffentlichen Sektor die Wahrscheinlichkeit, dorthin zu wechseln,

was – zumindest den britischen Arbeitsmarkt betreffend – mit dem imageverderbenden Effekt von monetären Belohnungen begründet wird. Insbesondere die Arbeitsplatzsicherheit gilt auch bei Frauen als starker Prädiktor für eine Stelle im öffentlichen Sektor (Georgellis et al., 2011, S. 487).

Literatur oder empirische Studien, welche sich ausschliesslich zu Treibern weiblicher Berufstätigen äussert, sind kaum vorhanden. Wenn überhaupt konzentriert sie sich oftmals auf erwerbstätige Frauen und deren berufliche Ausrichtung nach der Geburt eines Kindes. Diverse Studien untersuchen Faktoren, die unmittelbaren Einfluss auf einen Arbeitgeberwechsel haben. Die Geburt eines Kindes bedeutet vielfach auch eine Rückkehr zu herkömmlichen geschlechtsspezifischen Arbeitsaufteilung in der Familie. Dadurch ist die Wahl des Arbeitgebers erwerbstätiger Mütter von grosser Bedeutung. Das Wechselverhalten von Müttern bei der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt wurde ebenfalls in einer kürzlich durchgeführten Studie in Deutschland untersucht. Dabei zeigte sich, dass rund ein Fünftel der Frauen – trotz gesetzlichem Rückkehrrecht von drei Jahren – den Arbeitgeber wechseln. Ebenfalls konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Rückkehr und dem Angebot familienfreundlicher Massnahmen (z.B. Frauenförderung, Unterstützung bei der Kinderbetreuung etc.) hergeleitet werden. Gezielte betriebliche Angebote zur Frauenförderung haben eine bindende Wirkung. Dabei steht im Vordergrund die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, die im Betrieb auch institutionalisiert ist (Bächmann & Frodermann, 2020). Ob und gegebenenfalls in welchem Ausmass diese Frauen ein Sector Switching in den öffentlichen Sektor vornehmen, lässt sich der Studie nicht entnehmen. Jedoch dürften diese Erkenntnisse auch auf die öffentliche Verwaltung, als Vorreiterin in flexibler Arbeitszeitgestaltung und Frauenförderung zutreffen und sollten näher erforscht werden.

In einer dänischen Studie aus dem Jahr 2016 wurde aufgezeigt, dass Frauen nach der Geburt des ersten Kindes zunehmend vom privaten in den öffentlichen Sektor wechseln und diesen seltener verlassen (Pertold-Gebicka et al., 2016).

An dieser Stelle soll noch kurz das sogenannte “Opt-Out-Phänomen” angesprochen werden, welches den beruflichen Wiedereinstieg nach einer längeren Auszeit bezeichnet, etwa nachdem Frauen Kinder bekommen oder andere Betreuungspflichten übernommen haben (Hewlett, 2008). Kehren hochqualifizierte Frauen, d.h. solche mit einem Hochschulabschluss, in das Erwerbsleben zurück, sind finanzielle Gründe wichtige Antriebsfaktoren. Daneben spielen aber auch die Freude am Beruf und das Bedürfnis, sich wieder mit etwas Geliebten zu beschäftigen, eine wichtige Rolle. Sie sehen Arbeit als struktur- und formgebend in ihrem Leben, fühlen sich in ihrem Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen gestärkt und schätzen den Status und das Ansehen, das ihnen dadurch entgegengebracht wird. Aber auch der Antrieb “der Gesellschaft etwas zurückgeben” zu wollen, motiviert diese Frauen zur Rückkehr ins Berufsleben. Viele der Wiedereinsteigerinnen kehren nicht in eine Vollzeitstelle zurück, sondern nehmen eine Teilzeitstelle an (Hewlett, 2008, S. 4, 5). Selbst ehrgeizige Frauen sind nicht durch eine “einflussreiche Position” motiviert. Viel mehr spielen Faktoren wie die Möglichkeit, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die sie respektieren, die Freiheit, bei der Arbeit “sie selbst sein zu können”, flexible Arbeitszeitgestaltung, Teamarbeit, mit der Arbeit etwas für die Gemeinschaft tun zu können oder auch die Anerkennung die zentrale Rolle (Hewlett, 2008, S. 6; Littman, 2009,

S. 321, 322). Den Umfrageergebnissen von Hewlett zufolge ist hochqualifizierten Frauen Flexibilität mit deutlichem Abstand wichtiger als die Vergütung (Hewlett, 2008, S. 8).

Viele der bekannten und in der Literatur vorherrschenden Motivationen für einen Sektorwechsel in die öffentliche Verwaltung treffen vermutlich ebenfalls auf Frauen zu. Das Erkennen von spezifisch weiblichen Motivationsgründen und der Zusammenhang zum öffentlichen Sektor stellt, wie erwähnt, eine Forschungslücke dar, welche die Verfasserinnen mit der vorliegenden Arbeit (zumindest teilweise) versuchen zu schliessen. Aufgrund des fehlenden Wissens- und Kenntnisstandes lässt sich nicht beschreiben, welche Eigenschaften die öffentliche Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin erscheinen lassen oder auf welche Anreize zu setzen ist, wenn explizit weibliche Angestellte angesprochen werden sollen. Gerade mit Blick auf die kontrovers geführte Debatte der «Frauenquote» oder dem vergleichsweise geringen Anteil weiblicher Führungskräfte in der Schweiz könnten die Erkenntnisse zur Einleitung allfälliger Massnahmen bei der Rekrutierung oder interner Bewusstseinsförderung führen. Eine mögliche Erkenntnis dieser Arbeit kann aber auch die Feststellung sein, dass keine charakteristisch weiblichen Motivationsgründe gefunden werden können.

3.4 Public Service Motivation und prosoziale Motivation

Die Motivation für den öffentlichen Dienst ist ebenfalls bekannt unter dem Akronym PSM und befasst sich mit verschiedenen Motivationsaspekten von Individuen, einen öffentlichen Dienst zu übernehmen (Apfel, 2013, S. 292). Der PSM erlangte mit der Studie “The Motivational Bases of Public Service”, mit welcher versucht wurde, die Motivation des öffentlichen Dienstes zu erklären (J. L. Perry & Wise, 1990) weltweite Anerkennung. In deren Folge gingen eine Vielzahl an Forschungen hervor, die in der jüngeren Vergangenheit an Popularität gewonnen haben (Homberg & Vogel, 2016, S. 752; W. Perry James L. ; Vandenabeele, 2015; Vandenabeele et al., 2014, S. 692). Ein systematischer Überblick hierzu wurde von Ritz et al. erstellt (Ritz, Brewer, et al., 2016). Gleichzeitig wurde kritisiert, mit der vorherrschenden Forschung zum PSM seien extrinsische Anreize als Triebkräfte für die Entscheidung eines Arbeitsplatzes vernachlässigt worden (Asseburg et al., 2020, S. 8).

Die Motivationstheorie nach Perry und Wise beschreibt PSM als ein Mitarbeitermotiv, das in die Arbeitssituation eingebracht wird, so dass “*the greater an individual’s public service motivation, the more likely the individual will seek membership in a public organization*” (J. L. Perry & Wise, 1990, S. 370). In seiner ursprünglichen Fassung wurde PSM definiert als ‘*the individual predisposition to respond to motives primarily or uniquely found in public institutions*’ (J. L. Perry, 1996, S. 6). Für den europäischen Kontext schlug Vandenabeele später Präzisierungen vor und definierte PSM 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*’ (Vandenabeele, 2009, S. 13). PSM lässt sich indessen nicht in das klassische Schema von intrinsischer oder extrinsischer Motivationen einordnen (Ritz & Waldner, 2011, S. 4).

Das Konzept des PSM entstand in der öffentlichen Verwaltung (Apfel, 2013, S. 292) und fokussiert auf individuelle Motivationen und Beweggründe, die charakteristisch für den öffentlichen Sektor bzw. dessen Beschäftigte sind (Hammerschmid et al., 2009b, S. 73; Vandenabeele et al., 2018, S. 262). Die Theorie baut somit auf einer Verhaltenssteuerung mittels Werten auf, deren Annahme zugrunde liegt, der Antrieb, im öffentlichen Sektor tätig zu sein, sei vordergründig intrinsisch, respektive sozial begründet (Ritz, Neumann, et al., 2016a, 2016b). Personen mit hohem PSM sind zwar in beiden Sektoren zu finden, gleichwohl wird angenommen, die PSM-Werte liessen sich im öffentlichen Sektor besser verwirklichen und sinnvolle Arbeit zum Wohle der Gesellschaft zu leisten (Asseburg et al., 2020, S. 1; Mastekaasa, 2019, S. 9). Der PSM ist kein Phänomen des öffentlichen Sektors, für diesen aber von grosser Bedeutung (Ritz & Waldner, 2011, S. 9; B. Wright & Christensen, 2010, S. 165). Obwohl die Grundannahme, ein höheres Mass an PSM hänge mit einem grösseren Interesse an einer Beschäftigung im öffentlichen Sektor zusammen, teilweise kritisiert wird und die Rolle der PSM bei der Motivation von Einzelpersonen, sich öffentlichen Organisationen anzuschliessen, unbestimmt bleibt, wurde die ursprüngliche Hypothese in vielen Studien bestätigt (Su & Bozeman, 2009b, S. 10; Van de Walle et al., 2015, S. 8). Dass sich Personen, die sich aufgrund ihrer Motivation für den öffentlichen Dienst stärker mit dem Beruf identifizieren, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen und ein grösseres Engagement zeigen, konnte empirisch ebenfalls festgestellt werden (Ritz & Waldner, 2011, S. 23).

Perry konzipierte ein multidimensionales Konzept zur Messung von PSM mit vier Dimensionen, bestehend aus rationalen, normenbasierten und affektiven Elementen: *'Attraction to public policy making'*, *'commitment to the public interest'*, *'compassion'* sowie *'self-sacrifice'* (Vandenabeele, 2009, S. 17; Hammerschmid et al., 2009b, S. 75; Ritz & Waldner, 2011, S. 7). Weil das PSM-Konzept ursprünglich für den öffentlichen Dienst in den USA entworfen und nicht unbesehen auf andere und insbesondere europäische Staaten repliziert werden konnte, wurde dieses verschiedentlich kritisiert angepasst (Hammerschmid et al., 2009b, S. 79; Ritz & Thom, 2019a, S. 214; Vandenabeele, 2009, S. 17). Auch in Bezug auf die Schweiz wurde das Messinstrument weiterentwickelt. Giauque und seine Kollegen leiteten die Spezifika aus vier Verfassungsgrundsätzen ab und passten die Dimensionen der PSM-Skala dem schweizerischen System an (Giauque et al., 2011, S. 228, 234, 240; Homberg & Vogel, 2016, S. 4; Ritz, 2011).

Auf die wissenschaftliche Debatte bzw. die Frage, ob es sich bei PSM um eine entscheidende Variable im öffentlichen Sektor oder es sich um ein weit hergeholtes, idealistisches Konzept mit fehlendem Bezug zur Realität handelt (Apfel, 2013, S. 300; Vandenabeele, 2007, S. 779), kann und soll in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden. Einigkeit besteht jedoch darin, dass Menschen mit einer hohen Motivation für den öffentlichen Dienst eine spezifische motivationale Veranlagung haben und Personen mit dieser Motivation wahrscheinlich eher Anschluss in öffentlichen Organisationen anstreben (Ritz & Waldner, 2011, S. 8).

Im Zusammenhang mit dem PSM ging die Forschung bisweilen davon aus, dass intrinsische Belohnungen für öffentliche Angestellte wichtiger und sie weniger durch extrinsische Belohnungen motiviert sind (Crewson, 1997, S. 503; B. Wright & Christensen, 2010, S. 156). Hinsichtlich der Sector Switchers äusserte Apfel in seiner Studie allerdings die kritische Bemerkung, möglicherweise würden diese einen weniger ausgeprägten PSM aufweisen, was jedoch

weiterer Forschungsarbeiten bedürfe (Apfel, 2013, S. 300). Ähnlich argumentierten Van de Walle und Kollegen in ihrer länderübergreifenden Analyse, in der sie hervorhoben, die derzeitige Forschung zum PSM würde die Bedeutung der extrinsischen Motivation vermutlich unterschätzen, da Menschen nicht nur im öffentlichen Sektor arbeiten wollen, um dem Gemeinwohl zu dienen, sondern ebenfalls Faktoren wie Geld oder Arbeitsplatzsicherheit eine Rolle spielen (Van de Walle et al., 2015, S. 18).

Was die prosoziale Motivation betrifft, erweist sich eine Unterscheidung von PSM nicht ganz einfach. Während einige die prosoziale Motivation als Wunsch definieren, Anstrengungen zu unternehmen, um anderen Menschen zu helfen (Grant, 2008, S. 49), sehen andere darin eine Durchmischung verschiedener Konzepte. Die prosoziale Motivation beruhe zwar auf dem Wunsch und der Absicht anderen zu helfen und sei somit weitgehend altruistisch, nehme aber im Hinblick auf das tatsächliche Verhalten und darauf, wer am meisten von der Motivation zu solchen Verhaltensweisen profitieren, eine andere Perspektive ein. Eine Gleichsetzung von PSM und prosozialer Motivation sei deshalb nicht möglich, weil prosoziale Motivation – im Gegensatz zum stärker kontextbasierten PSM – hauptsächlich an die Gesellschaft im Allgemeinen oder zumindest an nicht identifizierbare Nutzer abziele. Prosoziale Motivation sei daher ein besonderes Beispiel, ein spezifischer Kern von PSM (Ritz, Neumann, et al., 2016a, S. 231; Ritz & Thom, 2019a, S. 514; Vandenabeele et al., 2018, S. 263). Der Public Service Motivation basiere zwar besonders auf prosozialen Motiven der Angestellten, daneben würden aber in der Regel weitere intrinsische wie auch extrinsische Motive bestehen, die den Wunsch, sich für das Allgemeinwohl einzusetzen, bestärken. Ritz und Kollegen sehen PSM deshalb als ein “fuzzy set” im Sinne der nachfolgenden Darstellung (Abb. 4): Er ist ein individuell variierender Dreiklang von prosozialen, intrinsischen und extrinsischen Motiven (Ritz, Neumann, et al., 2016b, S. 231).

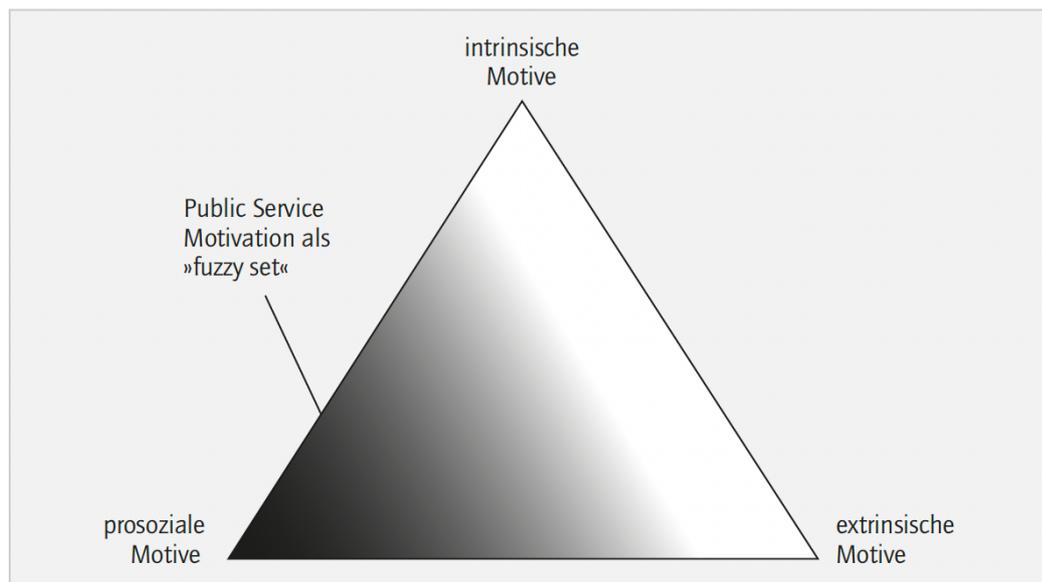


Abb. 4: PSM als "fuzzy set" übergeordneter Motivationskonstrukte (Ritz, Neumann, et al., 2016b)

Das von Perry entwickelte Instrument zur Messung der PSM wurde in der Vergangenheit vermehrt kritisiert und auch entsprechende Anstrengungen unternommen, um ein vollständigeres

Bild der Mitarbeitermotivation abzeichnen zu können (z.B. Vandenabeele et al., 2018, S. 265). Dennoch sehen Ritz et al. erhebliches Potenzial für neue Alternativen (Ritz, Brewer, et al., 2016, S. 423). Eine Erweiterung des klassischen PSM-Konzepts i.S.v. Ritz und Kollegen vorgeschlagenen “fuzzy sets” wurde kürzlich hinsichtlich der Mitarbeitermotivation in der öffentlichen Verwaltung der Stadt Worms vorgenommen und mit weiteren Einflussfaktoren ergänzt (Jopp & Rölle, 2021, S. 109).

Ungeachtet der Frage des umfassenden Messinstruments, scheint allgemein Einigkeit darüber zu herrschen, dass Angestellte des öffentlichen Sektors andere Motivationen und Erwartungen haben als ihre Pendants in der Privatwirtschaft (Crewson, 1997, S. 514). Der öffentliche Sektor beschäftigt eher Menschen, die Wert darauf legen, anderen zu helfen und der Gesellschaft nützlich zu sein, was der prosozialen und dienstleistenden Funktion des öffentlichen Sektors zugeschrieben wird (B. Wright & Christensen, 2010, S. 156). Beschäftigte des öffentlichen Dienstes bewerten intrinsische Arbeitsmotive höher als Beschäftigte des Privatsektors, was in sektorvergleichenden Studien empirisch bestätigt wurde (Ritz & Waldner, 2011, S. 5).

Die Theorie des PSM weist Parallelen zu den arbeitspsychologischen Theorien der Attraction-Selection-Attrition (ASA-Zyklus) und der Person-Organisation-Fit (PO-Fit) auf (B. Wright & Christensen, 2010, S. 157, 158). Sämtlichen drei Forschungssträngen liegt die Auffassung zugrunde, dass Individuen von jenen Organisationen angezogen werden, deren Eigenschaften am besten zu den eigenen passen (Vogel et al., 2017, S. 258). Auf diese beiden Theorien wird, da diese sehr eng mit der Arbeitgeberattraktivität zusammenhängen im nachfolgenden Abschnitt eingegangen.

3.5 Arbeitgeberattraktivität

3.5.1 Arbeitgeberattraktivität allgemein

Die oben ausgeführten Modelle des PSM, des ASA-Zyklus sowie der PO-Fit haben ebenfalls eine Wirkung, wenn es um die Selektion in der Arbeitgeberwahl geht (Tschirrhart et al., 2008, S. 257, 258).

Geht es um die Attraktivität eines Arbeitgebers oder eines Arbeitsplatzes, spielt die Bezahlung fast immer eine wichtige Rolle (Su & Bozeman, 2009a, S. 1107). Wie attraktiv Unternehmen wahrgenommen werden, hängt aber nicht nur von Arbeitsplatz- und Unternehmensmerkmalen wie Bezahlung, Aufstiegsmöglichkeiten, Standort, Karriereprogramme oder Organisationsstruktur ab, sondern wird auch dadurch beeinflusst, welche Eigenschaften ihnen zugeschrieben werden (Lievens & Highhouse, 2003, S. 76). “Attraktivität des Arbeitgebers bezieht sich auf eine ganze Organisation, allenfalls auf bestimmte Abteilungen, Bereiche etc., aber nicht auf einen konkreten Arbeitsplatz”(Ritz & Waldner, 2011, S. 3). Eine hohe Arbeitgeberattraktivität äussert sich unter anderem durch eine grosse Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgeber, den sie häufig in ihrem Umfeld auch weiterempfehlen. Demzufolge legen diese Mitarbeiter auch Verhaltensweisen, die ihren Arbeitgeber stärken und neigen seltener dazu, diesen zu verlassen (Bruch et al., 2015, S. 11).

In einer jährlich durchgeführten Randstad Employer Studie, die in 34 Weltmärkten durchgeführt wird und ebenfalls die Schweiz umfasst, wurden auch im Jahr 2021 die fünf wichtigsten Faktoren identifiziert, welche einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen. Die öffentliche Verwaltung war mit einem Anteil von 5 Prozent der Befragten allerdings stark untervertreten (Randstad, 2021, S. 9). Wie bereits in den Vorjahren werteten die Befragten ein angenehmes Arbeitsklima, wettbewerbsfähiges Gehalt und Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherheit, Work-Life-Balance sowie finanzielle Stabilität als besonders wichtig (Abb. 5).

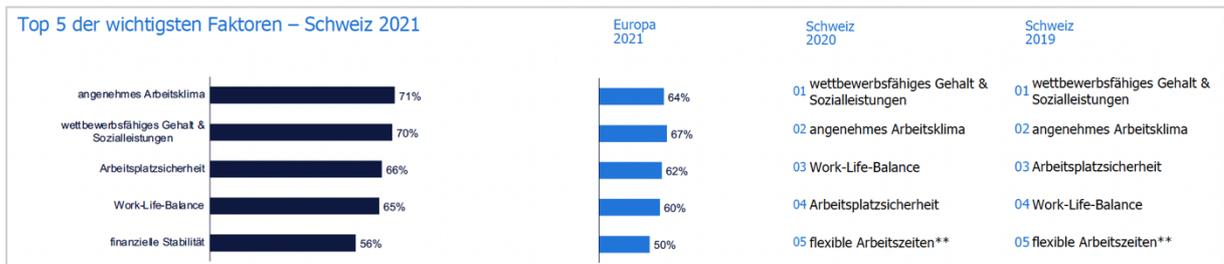


Abb. 5: Top 5 der wichtigsten Faktoren Schweiz 2021 (Randstad, 2021, S. 11)

Dabei ist das angenehme Arbeitsklima oder die Work-Life-Balance den Frauen wichtiger als den Männern und hängt zudem vom Bildungsgrad und vom Alter bzw. der Generation ab (Randstad, 2021, S. 30-32). Aus dieser Studie geht hervor, dass zunehmend auch nicht-monetäre Faktoren anziehend wirken. Eine gute Unternehmenskultur, die Werte des Unternehmens und ein transparentes und offenes Arbeitsumfeld sind den Mitarbeitenden wichtig. Des Weiteren sind z.B. Zukunftsperspektiven, hochwertige Schulungen/Weiterbildungen oder Diversität und Integration Bestandteile der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität und wichtige Kriterien bei der Wahl von Arbeitgebern (Randstad, S. 29).

3.5.2 Attraction-Selection-Attrition (ASA)

Ausgehend von der Annahme, die der PSM-Theorie zugrunde liegt – nämlich “je grösser die Motivation einer Person für den öffentlichen Dienst ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Person eine Mitgliedschaft in der öffentlichen Organisation anstrebt” – ist die Untersuchung Sector Switchings eng verbunden mit der Theorie der Anziehungs-, Selektions- und Fluktuationstheorie und damit mit der Arbeitgeberattraktivität (B. Wright & Christensen, 2010, S. 157). Das sozialpsychologische Basismodell des ASA-Frameworks nach Schneider (Schneider, 1987) stellt eine der dominierenden Begründungen dar, weshalb sich Menschen mit höherem PSM vornehmlich für öffentliche Arbeitgeber entscheiden (Tschirrhart et al., 2008, S. 258). Dem sogenannten ASA-Zyklus liegt folgende Annahme zugrunde: “when people think they will fit the organization they join it; when organizations think people will fit it they select them; and when people over time no longer think they fit the organization they will leave” (Schneider & Bartram, 2017, S. 2).

Benjamin Schneider verfasste 1987 die These, dass nicht die Beschaffenheit eines äusseren Umfeldes, die Technologie oder die Organisationsstruktur die Determinanten der Organisationskultur sind, sondern dass die Eigenschaften der Menschen diese prägen: “Different kinds of organizations attract, select, and retain different kinds of people, and it is the outcome of the

ASA cycle that determines why organizations look and feel different from each other“ (Schneider, 1987, S. 438, 440, 444). Demnach treten Menschen einem Unternehmen bei, wenn sie glauben, zu passen und verlassen die Organisation, wenn sich die Passung im Verlaufe der Tätigkeit nicht bestätigt oder abnimmt (Schneider & Bartram, 2017, S. 3). Nach der Auswahlhypothese wählt nicht nur die Bewerber die Organisation aus, sondern auch umgekehrt, d.h. die Organisation ihre Mitarbeiter: *“People are not randomly assigned to real organizations; people select themselves into and out of real organizations”*. Damit ist eine zur Organisation passende Bewerberauswahl wahrscheinlich (Ritz & Waldner, 2011, S. 3). „Attraction steht für die gegenseitige Attraktion eines Bewerbers und der Organisation. Das Unternehmen ist bemüht, diejenigen Kandidaten anzuziehen, die neben dem gesuchten Profil auch zur Unternehmenskultur passen. Der Bewerber seinerseits bevorzugt ein Unternehmen, welches zu ihm passt. Dies generiert zwangsläufig eine gewisse Homogenität, welche durch *“interne Bewerberwahl vor externer Bewerberwahl”* verstärkt wird. Mit der Auswahl – der Phase der „Selection“ – wählt die Organisation möglichst Kandidaten, die eine 100% Übereinstimmung mit den Werten und Vorstellungen der Organisation aufweisen. Wenn *„Schmidt nach Schmidtchen sucht“* (Gleich und Gleich gesellt sich gern) entsteht wenig Heterogenität bzw. die Organisationen werden immer homogener. Factum, das Verständnis des ASA-Zyklus und wie Menschen das Organisationsklima schaffen, deutet darauf hin, dass genau dieser Zyklus schädlich für die langfristige organisatorische Gesundheit sein kann (Schneider, 1987, S. 446). Eine zu hohe Homogenität birgt aufgrund immer ähnlich werdender Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeitenden die Gefahr fehlender Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an veränderte Marktbedingungen. Verstärkt wird dies, wenn beim Arbeitgeber die tragende Maxime *“interne vor externer Besetzung”* heisst (Scheffer et al., 2007, S. 1). Die dritte Phase der „Attrition“ wirkt sich wesentlich darauf aus, ob Beschäftigte bei einem Arbeitgeber bleiben oder ihn verlassen. Mitarbeitende, die es nicht schaffen, sich vollumfänglich den unternehmerischen Denk- und Verhaltensweisen anzupassen oder nicht in entsprechender Weise nachsozialisiert werden können, neigen eher dazu, diese zu verlassen – es folgt der natürliche Abgang von Arbeitskräften (Ritz, Neumann, et al., 2016b, S. 232). Dies wiederum trägt zu einer weiteren Verstärkung der Homogenität bei (Scheffer et al., 2007, S. 2, 3).

3.5.3 *Person-Organisation-Fit (P-O-Fit)*

Vor dem Hintergrund der ASA-Theorie ist deutlich erkennbar, dass sich Unternehmen und Personen gegenseitig anziehen und auswählen, ja sogar fördern. Diese Dynamik wird in der Forschung als *“Fit”* (Passung) beschrieben, welche konkreten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, die Verbindlichkeit (Verpflichtungsgefühl) und Identifikation ausüben. Die dafür relevante und viel diskutierte Theorie, wenn es um die Attraktivität von Arbeitgebern und um die Wahl des Sektors geht, stellt der sog. P-O-Fit nach Kristof dar, der nachweislich in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität steht (Ritz & Waldner, 2011, S. 3). Sie beschreibt im Wesentlichen die Passung zwischen einer Person und der Organisation. Die Forschung zur P-O-Fit Theorie bezieht noch weitere Fit-Arten mit ein. In verschiedenen Forschungsansätzen wurden weitere Formen der Kongruenz von Menschen und Organisation definiert (Person-Job Fit, Person-Organisation Fit, Person-Group Fit, Person-Vocation Fit, Per-

son-Value Fit etc.), welche alle eine Kompatibilität zwischen einer Person und ihrem Arbeitsumfeld beschreiben. Amy Kristof unterscheidet in erster Linie die komplementäre von der ergänzenden Passung. Der wahrgenommene Fit kann dementsprechend in der Ausprägung je nach wahrgenommener Passung variieren. Ein ergänzender P-O-Fit liegt vor, wenn Normen, Werte oder Ziele der Unternehmung denjenigen des Bewerbers entsprechen und damit die Ähnlichkeit des Unternehmens und der Person kongruent sind. So z.B. Person-Value- oder Person-Culture-Fit (Ritz & Waldner, 2011, S. 3, 4). Eine komplementäre Passung entsteht, wenn die Person *“Merkmale ergänzt, verschönert oder besitzt, die den anderen Individuen in der Umgebung ähnlich sind”* (Kristof, 1996, S. 3) und demnach beide Seiten einander ergänzen. Dieser Fit bildet Angebot- und Nachfrage auf dem Stellenmarkt ab. Wenn sich die Bedürfnisse der Person und die des Arbeitgebers decken, entsteht ebenfalls ein höheres Commitment. Sie ergibt sich, wenn der Arbeitgeber das anbietet, was sich der Bewerber wünscht (needs-supplies fit) (Kristof, 1996, S. 3; Ritz & Waldner, 2011, S. 4). Beide Naturen, intrinsisch (Freude, Interesse Befriedigung, Selbstdarstellung, persönliche Herausforderung) – extrinsisch (Ziel erreichen, Belohnung) stehen im Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität. Ein starker P-O-Fit weist sich entsprechend positiv auf die Arbeitszufriedenheit, die Leistung und die Bindung an das Unternehmen aus. Ritz und Waldner konnten in ihrer Studie einen signifikanten Unterschied in der intrinsischen und extrinsischen Passung auf den öffentlichen Sektor nachweisen (Ritz & Waldner, 2011, S. 3, 4). Teilweise wird argumentiert, der wahrgenommene Person-Job-Fit sei ein stärkerer Prädiktor für die Attraktivität eines Unternehmens als die P-Organisation-Kompatibilität (Asseburg et al., 2020, S. 7). Ein Wechsel des Sektors kann dazu führen, dass die Passung zwischen Person und Organisation sowie die Karriereaussichten verbessert werden (Frederiksen & Hansen, 2014, S. 2)

3.5.4 Attraktivität des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber

Die Literatur zeigt, dass verschiedene Faktoren dafür verantwortlich sind, weshalb sich Personen dafür entscheiden, im öffentlichen Sektor zu arbeiten. Während die klassische Wirtschaftslehre davon ausgeht, es handle sich um ein rationales Motiv, bei dem die Präferenz der Nutzenmaximierung vorherrscht, geht die psychologische und die Managementliteratur von anderen Motivationsprozessen aus. Die Auswahl einer Beschäftigung im öffentlichen Sektor wird, wie bereits erwähnt, mit der Motivation für den öffentlichen Dienst (PSM) in Verbindung gebracht. Daneben stellen womöglich die Persönlichkeitsmerkmale einen weiteren Faktor dar, der die Präferenzen, die Motivation und damit auch die Wahl des Sektors beeinflussen können (Maczulskij & Viinikainen, 2021, S. 2).

Eng mit der Frage, was Personen motiviert, vom privaten in den öffentlichen Sektor zu wechseln, hängt, wie vorstehend ausgeführt, auch die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität zusammen (Tschirrhart et al., 2008, S. 673). Die öffentliche Verwaltung muss sich darüber im Klaren sein, wie sie als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird und welche Auswirkungen die Arbeitgeberattraktivität auf die Verhaltenstendenzen potenzieller Mitarbeitenden hat (Ritz & Waldner, 2011). Dies, um insbesondere dem schrumpfenden Arbeitskräfteangebot aufgrund des demografischen Wandels entgegenzuwirken und sich dem Wettbewerb von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften zu stellen (Vogel et al., 2017, S. 256).

Der öffentliche Sektor wird in normativen Debatten oftmals negativ und mit einer vorherrschenden Bürokratie dargestellt, diese indessen auch als “ideologisch gefärbt” oder als überspitzt betrachtet (Graaf & Wal, 2008, S. 80). Oder anders ausgedrückt: Die öffentliche Verwaltung wird gerade für die meistgesuchten Talente in der Regel als unattraktiv betrachtet (Ritz & Waldner, 2011, S. 6). Bisweilen wurde sogar argumentiert, es würden insbesondere “Engagierte” und “Faule” vom öffentlichen Sektor angezogen (Van de Walle et al., 2015, S. 18).

Eine gewisse „Unattraktivität“ des öffentlichen Sektors scheint die länderübergreifende Analyse von Van de Walle und Kollegen auch für die Schweiz zu bestätigen: Während in Zypern über 80% der Befragten eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor bevorzugten, rangierte die Schweiz auf dem fünftletzten Platz: Gerade einmal knapp 25% gaben an, sich klar und bewusst für den öffentlichen Sektor entschieden zu haben (Van de Walle et al., 2015, S. 9). In anderen Ländern stellten Hammerschmid et al. bereits 2013 fest, die Reformen der öffentlichen Verwaltung hätten sich in zehn von ihnen untersuchten Ländern leicht negativ ausgewirkt, indem der öffentliche Sektor als Arbeitgeber vor allem in der internen Dimension weniger attraktiv wahrgenommen werde. Einzige Ausnahme bildete hier Norwegen (Hammerschmid et al., 2013, S. 30, 33). Bei diesem Ländervergleich war die Schweiz nicht vertreten, so dass ungewiss ist, ob ein gewisser Mangel an Attraktivität auch hierzulande teilweise auf die Reformen des Public Managements zurückzuführen wäre. Ganz unabhängig von allfälligen negativen Meinungen ist hinlänglich bekannt, dass der öffentliche Sektor und insbesondere die mit ihm in Verbindung gebrachte Arbeitsplatzsicherheit, eine besondere Anziehungskraft für potenzielle Sektorwechsler ausübt (Su & Bozeman, 2009a, S. 1107).

Mit der spezifischen Frage, wie die öffentliche Verwaltung als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird, beschäftigten sich Ritz und Waldner (Ritz & Waldner, 2011). Die Autoren vertreten diesbezüglich die Auffassung, bei der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung sei der PSM mehr Beachtung zu schenken. Dies, um sich im “war for talent” herausheben zu können und konkurrenzfähig zu sein (Ritz & Waldner, 2011, S. 25). Sie untersuchten die Bedeutung des PSM im Verhältnis zu anderen Arbeitsmotiven im Hinblick auf deren Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität sowie die Arbeitsplatzwahl in der öffentlichen Verwaltung. Dabei wurde ebenfalls auf den oben ausgeführten Rahmen des P-O-Fit und die Auswahlhypothese von ASA zurückgegriffen. Die empirische Studie, die bei Bachelor-Studenten der Universität der Bundeswehr München durchgeführt wurde, bestätigte bspw. den Einfluss der extrinsischen Faktoren „Arbeitsplatzsicherheit“, „hohes Gehalt“ oder „sichere Zukunft“ auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Einrichtungen. Ferner zeigte sich eine starke Verbundenheit des PSM mit der Arbeitgeberattraktivität. Die Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Sektors wird demnach nicht nur von allgemeinen Arbeitsmotiven, sondern auch von weiteren Elementen massgeblich beeinflusst. So nimmt mit steigendem PSM die wahrgenommene Attraktivität öffentlicher Organisationen als Arbeitgeber zu, was im Einklang mit der Theorie der ergänzenden und komplementären Passung i.S.d. P-O-Fit steht (Ritz & Waldner, 2011, S. 22, 23). Eine erste Meta-Analyse, welche sich dem Zusammenhang von Human Resource Management (HRM)-Praktiken und PSM im öffentlichen Sektor widmete, wies auf die weiterhin unzureichend und darüber hinaus auch kontrovers diskutierte konzeptionellen Beziehungen zwischen PSM und anderweitigen Dispositionen hin (bspw. Altruismus, pro-

soziales Verhalten oder auch intrinsische und extrinsische Motivation). Die Autoren Homberg und Vogel fordern aufgrund der offensichtlichen Verknüpfung der Motivation und dem Personalmanagement eine Integration der beiden Literaturen in die Forschungsagenda (Homberg & Vogel, 2016, S. 747, 755). Obwohl extrinsische Anreize wie z.B. leistungsbezogene Vergütungssysteme oder Karriereentwicklungsprogramme den PSM vermutlich nicht stärken und Personalverantwortliche intrinsische HR-Praktiken umsetzen sollten, wenn eine verstärkte PSM der Belegschaft angestrebt wird, weisen sie auch auf unbeabsichtigte Nebeneffekte eines zu hohen PSM bspw. in Form einer Überidentifikation mit der Arbeit und daraus resultierende gesundheitliche Probleme hin (Homberg & Vogel, 2016, S. 759, 761). Werden diese Ergebnisse auf die Attraktivität des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber adaptiert, sind die öffentlichen Verwaltungen mit intrinsischen Anreizen gut bedient, dürfen jedoch die Bedeutung der extrinsisch motivierten Werte nicht ausser Acht lassen und sollten vorzugsweise auf ein gemischtes Anreizsystem setzen. Neben der speziellen Motivationslage PSM sind bspw. auch eine hohe Arbeitsplatzsicherheit, planbare Karrierewege oder geregelte Arbeitszeiten – als herausstechende motivationale Faktoren bei der Wahl des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber – mit einzubeziehen (Vogel et al., 2017, S. 258).

In einer neueren Studie wurde zudem die Rolle des Geschlechts systematischer analysiert und die Auswirkungen der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale, des PSM und situativer Arbeitswerte auf die wahrgenommene Attraktivität für eine Beschäftigung noch nicht erwerbstätiger Personen im öffentlichen Sektor untersucht (Lindenmeier et al., 2019). Die Studienergebnisse zeigen, dass “Verträglichkeit” ein geschlechtsunabhängiger Prädiktor für verschiedene PSM-Dimensionen ist. Die anderen Big-Five-Eigenschaften dagegen unterscheiden sich zwischen Männern und Frauen. Bestimmte PSM-Dimensionen sind demnach offenbar geschlechtsspezifisch, was jedoch weiter zu untersuchen ist (Lindenmeier et al., 2019, S. 25). Bezogen auf die Big Five-Persönlichkeitsmerkmale bestätigten auch Maczulskij und Viinikainen deren Einfluss auf die Sektorwahl (Maczulskij & Viinikainen, 2021, S. 17). Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Merkmal Ordnungsliebe bei Frauen eher dazu führt, im öffentlichen Sektor zu arbeiten. Zudem scheint sich die Extrovertiertheit geschlechtsspezifisch auszuwirken: Eine höhere Kontaktfreudigkeit und Geselligkeit deuten auf eine höhere Wahrscheinlichkeit hin, eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor zu suchen. Dagegen könnte ein höheres Leistungsstreben in negativem Zusammenhang stehen, die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber zu wählen (Maczulskij & Viinikainen, 2021, S. 13, 14). Insbesondere der potenzielle Faktor “finanzielle Belohnungen” könnte implizit eine Verbindung zwischen individuellen Persönlichkeitsmerkmalen und der Sektorwahl darstellen.

Letztlich soll an dieser Stelle auf einen weiteren Zusammenhang zur Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Sektors hingewiesen, jedoch nicht vertieft darauf eingegangen werden: Die Frage der Personalfluktuation. Nebst organisatorischen Determinanten, die zu einer Kündigung führen können, haben Studien zahlreiche individuelle Prädiktoren für die Fluktuationsabsicht aufgezeigt (Grissom et al., 2012, S. 651). Dabei ist belegt, dass ältere Arbeitnehmende seltener die Firma wechseln. Arbeitnehmende mit höherer Bildung neigen zudem eher zur Absicht, ihre Arbeitsstelle im privaten Sektor zu verlassen und sich für den öffentlichen Sektor zu entscheiden. Was die Unterschiede in den Fluktuationsraten von Frauen und Männern betrifft, sind die

Ergebnisse uneinheitlich (Grissom et al., 2012, S. 652). Grissom und Kollegen vermuteten einen kausalen Zusammenhang zwischen dem Geschlecht von Führungskräften sowie der Geschlechterkongruenz von Führungskräften und Mitarbeitenden (Grissom et al., 2012, S. 667).

Ganz allgemein auf die Arbeitgeberattraktivität bezogen, scheinen Frauen konsequenter mit einer Kündigung und damit sensibel zu reagieren, wenn sie ihren Arbeitgeber als unattraktiv empfinden (Bruch et al., 2015, S. 15).

3.5.5 Exkurs: Generationenunterschiede

Die Geburtenzeiträume der verschiedenen Generationen Babyboomer, X und Y (auch Millennials) werden in der Literatur nicht einheitlich umschrieben. Zur Veranschaulichung der Generationen dient die nachfolgende Übersicht von Otto und Remdisch (Abb. 6).

	Geburtszeitraum	Prägende Einflüsse	Heutiges Alter
<i>Generation Babyboomer</i>	1946 bis 1964	Wirtschaftsaufschwung Kriegsaufarbeitung Ölpreisschock	49 bis 68 Jahre
<i>Generation X</i>	1965 bis 1979	Individualisierung Subkulturen	34 bis 49 Jahre
<i>Generation Y</i>	1980 bis 2000	Digitalisierung Demographischer Wandel	13 bis 34 Jahre

Abb. 6: Übersicht über die zugrundeliegende Definition der drei Generationen (Otto & Remdisch, 2015, S. 50)

Geht es um das Verständnis von Sektorwechselentscheidungen, sind auch die jüngeren Generationen von Bedeutung, zumal sie andere Erwartungen an Arbeitgeber haben und andere Massnahmen nötig sind, um sie gewinnen oder an Unternehmen binden zu können. Offensichtlich besteht bei den Millennials eine Tendenz, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln (AbouAssi et al., 2021, S. 2).

Insbesondere bei den Millennials besteht Uneinigkeit, was deren Erwartungen und Arbeitseinstellungen betrifft. Einige Studien gehen davon aus, dass extrinsische Motivationsfaktoren die Generation Y viel stärker motivieren als intrinsische Faktoren. Andere wiederum stellten fest, dass sowohl intrinsische wie auch extrinsische Anreize die Generationen X und Y in gleichem Masse motivieren (Acar, 2014, S. 16). Im Vergleich zu früheren Generationen betonen wieder andere, Jüngere hätten eine Neigung zu eigennützigem Verhalten, eine stärker ausgeprägte Ichbezogenheit. Soziale und intrinsische Werte würden durch extrinsische verdrängt (Henstra & McGowan, 2016, S. 492; Vogel et al., 2017, S. 260), jedoch sprechen sie den Millennials auch ein hohes soziales Engagement zu (AbouAssi et al., 2021, S. 2). Trotz zahlreicher Metaanalysen zu den Generationenunterschieden besteht hierüber kein Konsens (Otto & Remdisch, 2015, S. 55). Extrinsische Motivationsfaktoren, die der Generation X zugeschrieben werden (Geld, soziale Sicherheit, Work-Life-Balance usw.) stellen per se für viele wichtige Motivationsfaktoren dar, mithin ebenfalls für die Generation Y. Einige intrinsische Faktoren wie Initiative, Verantwortungsübernahme, Belohnung etc. hängen offenbar mit dem Bildungsniveau zusammen, indem sie mit höherer Bildung an Bedeutung gewinnen (Acar, 2014, S. 19).

Aus der Perspektive der Generation X sind jene Arbeitgeber attraktiv, welche internes Unternehmertum fördern, familienorientiert sind und Vertrauen herrscht. Der Generation Y sind zudem Lernmöglichkeiten sowie eine gute und visionäre (Mitarbeiter-)führung wichtig (Bruch et al., 2015, S. 31, 28). Die Argumentation, es bestehe bei Personen eine gewisse Präferenz für den einen oder anderen Sektor (Tschirrhart et al., 2008) könnte neueren Untersuchungen zufolge womöglich am ehesten auf die Generation Y zutreffen, da sie nach ihrem Studienabschluss einen bestimmten Sektor bevorzugen und nicht dazu neigen, die eingeschlagene berufliche Laufbahn durch einen Sektorwechsel vollständig zu ändern (AbouAssi et al., 2021, S. 26). Was die Abkehr von unattraktiv erscheinenden Arbeitgebern betrifft, reagieren die Generation Y und Frauen deutlich sensibler und sind im Vergleich zur Vorgängergeneration X wesentlich schneller bereit, zu kündigen (Bruch et al., 2015, S. 16).

In der Literatur wird jedoch auch dargelegt, dass sich das Alter der unterschiedlichen Generationen und die Tatsache, dass sich die Babyboomer, Generation X und Y zum Zeitpunkt der Studien in unterschiedlichen Lebensabschnitten befinden, relativierend darauf auswirkt, was ein Unternehmen attraktiv macht.

Die Argumentation der Sektorenpräferenz (Tschirrhart et al., 2008). trifft vermutlich auf die Generation Y zu, indem sie einen bestimmten Sektor nach ihrem Abschluss bevorzugen und nicht dazu neigen, die eingeschlagene berufliche Laufbahn durch einen Sektorwechsel vollständig zu ändern (AbouAssi et al., 2021, S. 26).

3.6 Zusammenfassung

Das Sector Switching, verstanden als Wechsel von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung oder umgekehrt, und die Forschung dazu ist verwaltungswissenschaftlich von zentraler Bedeutung, um Talente für den öffentlichen Sektor zu gewinnen und zu halten (statt Vieler: Ritz & Sinelli, 2018). Dies ist besonders wichtig im Hinblick auf die Herausforderungen, die vor allem der demografische Wandel mit sich bringt. Obwohl ein Verständnis dafür, weshalb Menschen bei der Arbeitgeberwahl einen Sektor bevorzugen, wichtig ist, ist das Phänomen bislang noch wenig erforscht. Das Verständnis zum Sector Switching ist aber auch deshalb wichtig, um erkennen und verstehen zu können, welche Gründe zur Gewinnung oder auch zum Verlassen des öffentlichen Sektors führen. Ganz allgemein bestehen bislang zu wenig Erkenntnisse, um klare Aussagen darüber machen zu können, welches die hauptsächlichen Treiber sind. Dies gilt besonders für frauenspezifische Gründe. Die Literatur und verschiedene Länderstudien haben dennoch eine Fülle von Motivationsfaktoren hervorgebracht, die den Entscheid z.B. für den Wechsel von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung beeinflussen können. Die meistgenannten extrinsischen Bedürfnisse, die zu einem Sector Switching führen, sind die Arbeitsplatzsicherheit, das Gehalt, gute Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten, die Übernahme von mehr Verantwortung, gute Arbeitsbedingungen, das Bedürfnis eine neue Herausforderung anzunehmen und eine ausgewogene Work-Life-Balance (Georgellis et al., 2011; Klepikova, 2016; Piatak, 2017; Su & Bozeman, 2009a). Als innere Antriebe für einen Wechsel z.B. in den öffentlichen Sektor gelten vor allem der Wille, mit der Arbeit der Gesellschaft und dem öffentlichen Interesse dienen zu wollen, die Verrichtung einer sinnvollen und intellektuell anregenden sowie herausfordernden Arbeit oder auch die Arbeitszufriedenheit selbst. Kein

Konsens besteht hingegen darin, ob Menschen eine Präferenz für einen bestimmten Sektor haben. Dazu, ob frühere Erfahrungen im jeweils anderen Sektor dem Erfolg nach dem Sektorwechsel zu- oder abträglich sind, bestehen unterschiedliche Ergebnisse (Bozeman & Ponomarev, 2009; Coen & Vannoni, 2020). Obwohl nicht unumstritten und teilweise als Mythos benannt, weisen empirische Untersuchungen auf eine zunehmende sektorale Konvergenz hin, was sich ebenfalls auf das Sector Switching auswirkt, indem diese häufiger stattfinden (Frederiksen & Hansen, 2014; J. R. Hansen, 2014).

Die Studien weisen teilweise Divergenzen hinsichtlich der Feststellungen auf, ob der Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor wirklich primär intrinsisch motiviert ist oder ob nicht eher extrinsische Motive einen solchen beeinflussen. Die Literatur ging bisher in weiten Teilen davon aus, der öffentliche Sektor biete bessere Möglichkeiten, um intrinsische Arbeitsmotive zu befriedigen. Es wurde ebenfalls argumentiert, die Beschäftigten im öffentlichen Sektor würden intrinsisch motiviert und sich wünschen, mit ihrer Tätigkeit im etwas Sinnvolles tun zu wollen und damit der Gesellschaft zu dienen (Georgellis et al., 2011; J. R. Hansen, 2014). In verschiedensten Arbeiten konnte empirisch nachgewiesen werden, dass Beschäftigte des öffentlichen Dienstes die intrinsischen Arbeitsmotive höher bewerten als jene im Privatsektor (Ritz & Waldner, 2011, S. 5). Ob extrinsische oder intrinsische Gründe für ein Sector Switching motiviert und den Wechsel beeinflusst, liegt nicht zuletzt auch an den Generationsunterschieden (Henstra & McGowan, 2016). Es scheinen jedoch nie nur die einen oder anderen Beweggründe zu sein, sondern stets eine Mischung von äusseren Faktoren und inneren Neigungen. Dabei spielen die Ausgestaltung des öffentlichen Sektors, die nationalen und institutionellen Rahmenbedingungen offenbar eine Rolle. Jedenfalls lässt sich keine allseits zutreffende Aussage hinsichtlich der überwiegend extrinsischen bzw. intrinsischen Beweggründe oder Treiber machen.

Beim Entscheid für den öffentlichen Sektor als Arbeitgeber, spielt auch die wahrgenommene Attraktivität eine zentrale Rolle (statt Vieler: Ritz & Waldner, 2011). Einen Wechsel von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung wird nur vornehmen, wer diese auch als ansprechend wahrnimmt. Umgekehrt kommt es zur Fluktuation, wenn andere Arbeitgeber als attraktiver wahrgenommen werden oder als bessere Alternative erscheinen (Klepikova, 2016). Sector Switchers besitzen vermutlich gerade jene Werte und Qualifikationen, die eben besser zu einem anderen Sektor passen, andernfalls sie im bisherigen Sektor verbleiben (Bozeman & Ponomarev, 2009). In diesem Zusammenhang kann die P-O-Fit-Theorie (Kristof, 1996), die sich an die ASA-Theorie (Schneider, 1987) anlehnt, einen Sektorwechsel zumindest teilweise erklären. Eine angestrebte Passung zwischen dem Stellensuchenden und der Organisation sowie den Eigenschaften, die dem potenziellen Arbeitgeber zugeschrieben werden (und umgekehrt) scheint eine sehr plausible Erklärung zu sein (Devendorf & Highhouse, 2008). Menschen werden den gewählten Arbeitgeber verlassen, wenn eigene Qualifikationen, Einstellungen und Werte nicht oder nicht mehr mit denjenigen des Unternehmens übereinstimmen.

Es ist anerkannt, dass der Dienst an der Gesellschaft stark mit einem Verbleib im öffentlichen Sektor verbunden ist. Es fehlen aber weitere Untersuchungen und empirische Ergebnisse, aus welchen Gründen Menschen zwischen den Sektoren wechseln, warum sie den öffentlichen Sek-

tor verlassen oder welche Rolle weitere Faktoren wie bspw. die Grösse der Organisation, einnehmen. Bis heute besteht somit wenig Klarheit darüber, ob das Sector Switching das Ergebnis von Push- oder Pull-Faktoren ist, d.h. ob Menschen von einem Sektor weggedrängt oder angezogen werden. Mögliche Motive für einen Weggang aus einem bestimmten Sektor sind bspw. ein starker Personalabbau (Hansen 2014). Eine nicht befriedigende oder sinnvolle Arbeit veranlasst als Push-Faktor vor allem talentierte und hochqualifizierte Frauen dazu, eine Arbeitsstelle zu verlassen. Nur selten ist das Gegenteil – eine zu anspruchsvolle Arbeit – der Grund des Weggangs (Hewlett, 2008, S. 3). Als Pull-Faktoren, die zu einem Wechsel in die öffentliche Verwaltung veranlassen, sind flexiblere und flachere Organisationsstruktur, die Möglichkeiten für gewisse Eigeninitiative und Kreativität, fehlende Stellenangebote in der Privatwirtschaft denkbar (J. R. Hansen, 2014). Eine Abwanderung kann aber auch die Folge von stärkeren externen Pull-Faktoren sein, d.h. wenn ein anderes Umfeld besser passt, bspw. im Hinblick auf die persönlichen Kompetenzen oder die erwähnte Passung zur Organisation. Ferner ist ein Abzug in die Privatwirtschaft durch ein Headhunting möglich. Bei Frauen gelten in einem gewissen Alter insbesondere die Familie und Kinderbetreuungsaufgaben als stärkere Pull-Faktoren, die zum Verlassen der Arbeitsstelle führen (Littman, 2009, S. 326). Auch der sich im Laufe des Erwerbslebens manifestierende „Wunsch zu geben“ kann als Pull-Faktor gesehen werden, von der Privatwirtschaft (wieder) in den öffentlichen Sektor zu wechseln (Apfel, 2013). Möglicherweise liefert die vorliegende Studie weitere Erkenntnisse in Bezug auf die Push- und Pull-Faktoren.

Das nachfolgend in Kapitel 4 aufgeführte Framework zeigt die in den vorangegangenen Kapiteln erläuterten, verschiedenen Wechselmotive und Auswirkungen des Sector Switchings. Die Darstellung folgt dabei der Literatur, indem namentlich extrinsische Gründe monetärer und nicht monetärer Art und intrinsische Gründe dargestellt werden. Im Hinblick auf die Forschungsfrage enthält das Rahmenwerk eine separate Rubrik mit potenziell frauenspezifischen Motivationsfaktoren.

4. Framework (Analyseraster)

Thema / Cluster	Faktoren	Motivationsgründe	Quelle	
Soziodemografie		Geschlecht Alter Familienstand Kinder / Alter der Kinder Höchster Bildungsabschluss Vorgängiger Arbeitgeber Berufserfahrung in der Privatwirtschaft Beschäftigungsdauer beim früheren Arbeitgeber Lohn beim früheren Arbeitgeber Ehemalige Jobebene (hierarchisch) Funktion jetzige Tätigkeit Lohnklasse (Beeinflussung) durch Covid	Generation (Babyboomer, X, Y, Z, Millenials etc.) Boardman et al., 2010, S. 51 Hansen, 2014, S. 600 Hansen, 2014, S. 600 Hansen, 2014, S. 600 Vogel et al, 2017, S. 256	
	Extrinsisch	allgemeine Motive (Potenziell in allen Beschäftigungssektoren relevant)	Allgemeine Motivationen	Beförderungsaufstiege
Prestige / gesellschaftliches Ansehen / Karriere				Linenmeier et al. (2019), S. 9; Klepikova (2016) S. 359; Bozeman & Ponomariov (2009), S. 89; Apfel (2013) S. 301; Hammerschmid & Husted, 2020, S. 12
Einflussreiche Position				Vogel et al. 2017, s. 256
Familienangehörige / Verwandte / Bekannte im öffentlichen Sektor tätig?				Tschirhart et al. (2008), S. 685; Su & Bozeman (2009b) S. 6, 7; Maczulskij & Viimikainen (2021), S. 2
Arbeitsplatzsicherheit				Su & Bozeman, 2009a, S. 1110/1111; Su & Bozeman, 2009b, S. 6,7; Piatak, 2017; Lindenmeier, 2019, S. 9; J. R. Hansen, 2014, S. 591; Klepikova, 2016, S. 371/376; Van de Walle et al., 2015, S. 10;
Proaktive Suche nach stelle in öff. Verwaltung oder angesprochen?				Hammerschmid & Husted, S. 12
Generelle Sektorpräferenz privat/öffentlich			Tschirhart, M. et al., 2008, S. 685; Frederiksen, A. & Hansen, J. R., 2017, S. 1018	
Weiterbildungsmöglichkeiten / Karriereentwicklung			Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 81; Bruch et al., 2015, S. 24; J. R. Hansen, 2014; Su & Bozeman, 2009b; Su & Bozeman, 2009a, S. 1107, 1109; Coen & Vannoni, 2020, S. 4	
Gehalt & Nebeneleistungen			Wunsch nach leistungsorientierter Bezahlung	Vogel et al. 2017, s. 256; Bächmann und Frodermann 2020, S. 212)
			Vergünstigungen	Bozeman & Ponomariov, S. 82; Ritz, 2018, S. 210; Ritz et al., 2016, S. 423
Kontext	Einkommen / Höheres Gehalt im Vergleich zum Privatsektor	Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 82; Piatak, 2017; Lindenmeier 2019 S. 9		
	Regelmässige Lohnerhöhung	Ritz 2016, Crewson, 1997, S. 501		
	Umfangreiche Altersvorsorge	Ritz et al., 2016a, S. 230		
Weitere Arbeitsmerkmale	Gewähr Rentenleistungen	Piatak, 2017		
	Diversität	Ritz/Neumann, 2012, S. 70; Avery & McKay, 2006, S. 159, 163		
Work-Life Balance	Ruf der Organisation bzgl. Chancengleichheit	Bozeman & Ponomariov, S. 82		
	fehlende / wenige alternative Jobangebote im Privatsektor	Bozeman & Ponomariov, S. 82		
Work-Life Balance	hoher Urlaubsanspruch	Hammerschmid & Husted, S. 12		
	Aktuelle Stelle im öff. Sektor stellt einen Karriereschritt (hierarchisch) im Vergleich zum vorangehenden Job dar	Bozeman & Ponomariov, S. 81; Coen & Vannoni, 2020, S. 4/13; Boardman et al., 2010, S. 56		
Work-Life Balance	Führungsposition	Ritz, 2009, S. 69		
	Entscheidungsspielräume	Vogel et al. 2017, s. 256		
Work-Life Balance	Wunsch nach mehr Verantwortung / grössere Anzahl Geführte	Bozeman & Ponomariov, S. 82/89; Klepikova, 2016, S. 358/359; Su & Bozeman, 2009b; (Acar, 2014, S. 19		
	Aufstiegsmöglichkeiten	Vogel et al., 2017) S. 266; Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 89; Apfel, 2013, S. 301; Mack, 2019, S. 14		
Work-Life Balance	Work- Life Balance	Ali et al. , 2021, S. 339; Georgellis et al., 2011, S. 486; Grant, 2008, S. 49; Ritz & Thom, 2019a, S. 484; Lindenmeier et al.,2019, S. 9; Hammerschmid, 2020		
	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Vogel et al. 2017, s. 256; Gomes und Kuehn, 2019, S. 34; Narcy et al., 2008, S. 2 und 3		
Work-Life Balance	(Flexible) Arbeitszeiten, zur Verfügung stehende Arbeitszeitmodelle, Geregelt	Bozeman & Ponomariov 2009, S. 82; Ritz 2016, Piatak, 2017; Lindenmeier 2019 S. 9; Vogel et al, 2017, S. 256; Narcy et al., 2008, S. 2 & 3		
	Familienfreundlichkeit bspw. in Form von flexiblen Arbeitszeiten / Erziehungsurlaub)	Bozeman & Ponomariov, S. 82		

Thema / Cluster	Faktoren Motivationsgründe		Quelle
intrinsisch	intrinsisch / kognitive Werte	Individuelle Motivation	Intellektuell anregende/herausfordernde Arbeit Zufriedenheit mit der Arbeit selbst Anziehung zum Politikgestalten Arbeitszufriedenheit Wunsch nach etwas gänzlich Neuem Wunsch, sich weiterzuentwickeln Gefühl etwas erreicht zu haben Piatak, 2017, S. 4; Klepikova, 2016; S. 358, Ritz 2009 Georgellis et al. (2014) Ritz 2009, Hammerschmid & Husted, S. 12 Boardman et al., 2010, S. 51 Hammerschmid & Husted, S. 12 Hammerschmid & Husted, S. 12 Crewson, 1997, S. 501
	Public service Motivation (PSM)	Gemeinwohl-Interesse	dem öffentlichen Interesse dienen können einen Job, der für die Gesellschaft nützlich ist öffentliche Verpflichtung, Bürgerpflicht (civic Duty) Piatak, 2017 (S. 4), Perry 1996 (S. 10) Crewson (1997), S. 502 Perry 1996, S. 10
	prosozial (altruistisch)	Politische Motivation	Anziehungskraft auf die Politikgestaltung Perry 1996, S. 10
		Soziales Mitgefühl	Möglichkeit, anderen helfen können Lindenmeier et al, 2019 S. 9; Piatak, 2017, S. 4
	Altruismus / Uneigennützigkeit	Soziale Gerechtigkeit Perry 1996, S. 10 Mitgefühl und Selbstaufopferung Perry 1996, S. 10	
Frauenspezifische Motivation		Gute Führung Lernmöglichkeiten / Weiterbildungsmöglichkeiten Kontakte knüpfen/pflegen Chancengleichheit bei der Beschäftigung Beweise erfolgreich beschäftigter Frauen (Abbildungen auf Homepage o.ä.) Ausgestaltung Stelleninserate (subjektive Anpassungswahrnehmung, Inklusion/Einbezug, Hinweise auf Auszeichnungen für Diversität oder erfolgreiche Mentorentätigkeit) Geschlecht der Rekrutierungsperson Aufmerksamkeit auf Arbeitgeber durch Messen Positiver Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität, wenn Frauen die Unternehmung so wahrnehmen, dass es Diversität schätzt und lebt Bruch et al., 2015 (S. 24) Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 82; Bruch et al., 2015 (S. 24) Avery, 2006 (S. 160) Avery, 2006 (S. 160) Avery, 2006 (S. 163, 169, 170) Avery, 2006 (S. 168 f.) Avery, 2006 (S. 169) Avery, 2006 (S. 177).	

Abb. 7: Framework, ausgearbeitet aus der Literatur (Eigene Darstellung)

5. Empirisches Vorgehen und Methodik

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der Beschreibung der angewandten wissenschaftlichen Forschungsmethode. Der Entscheid zur Methodenwahl folgte vor allem mit Blick auf das Forschungsziel, die bestehenden Ressourcen sowie der optimalen Methode für das Erreichen des Forschungszieles. Die gewählte Methodik beruht auf gemeinsamer Einschätzung mit dem betreuenden Dozenten. Die Darstellung (Abb. 8) lehnt sich an die Phasen des Forschungsablaufes nach Dieckmann, wurde jedoch auf die spezifischen Bedürfnisse angepasst (Dieckmann, 2020, S. 192, 193; Raithel, 2008, S. 27).

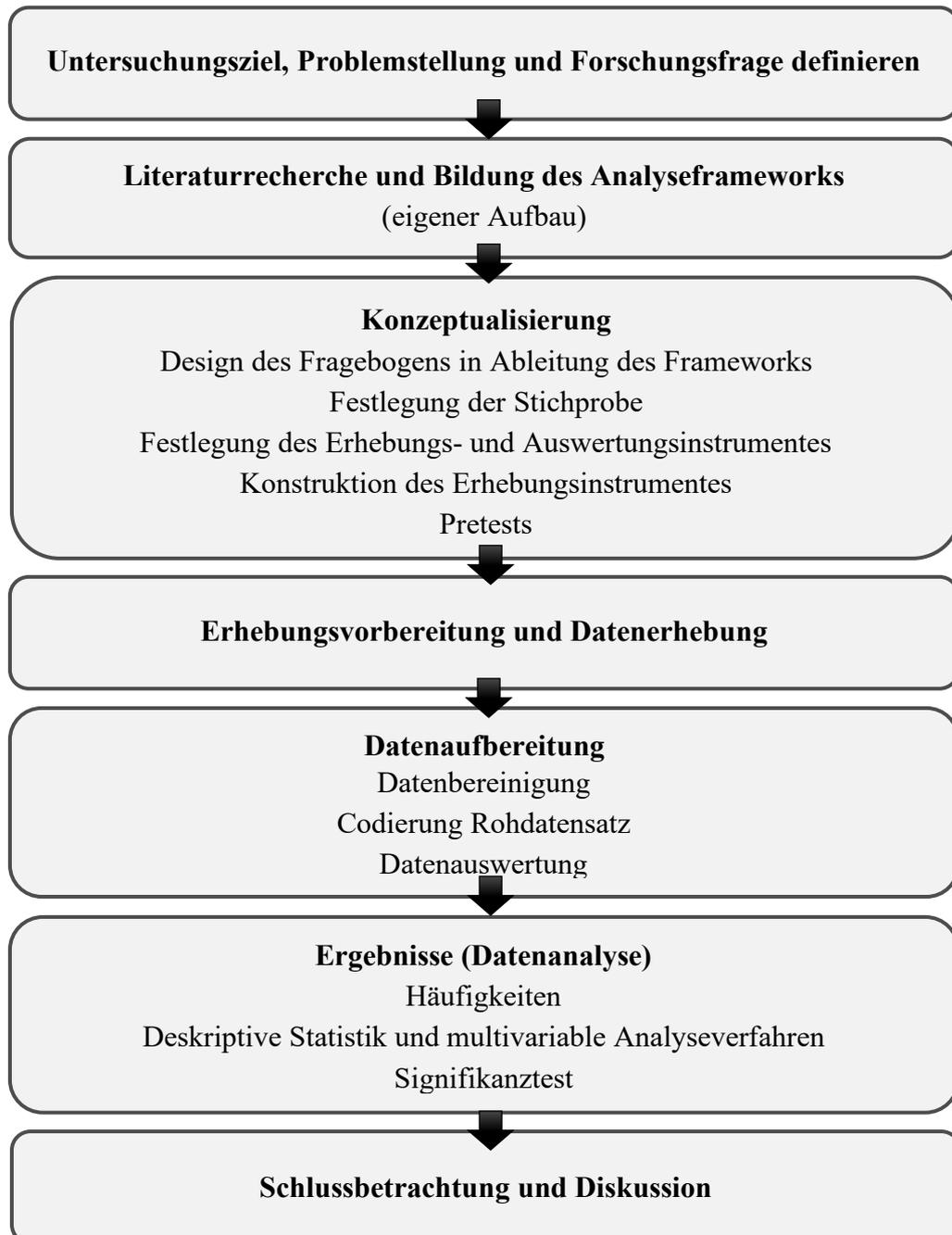


Abb. 8: Phasen des Forschungsablaufes (Eigene Darstellung)

5.1 Untersuchungsziel, Problemstellung und Formulierung der Forschungsfrage

Nachdem das Untersuchungsziel definiert und die Forschungsfragen konkretisiert wurden, erfolgte zunächst eine umfangreiche Literaturrecherche zu den relevanten Faktoren des Sector Switchings.

5.2 Literaturrecherche und Bildung eines Analyse-Frameworks

In einem weiteren Schritt wurde ein Analyseraster erarbeitet, wobei hierfür auf die vorhandene Literatur zur Thematik des Sector Switchings zurückgegriffen und damit ein Rahmen für die beabsichtigte Studie geschaffen wurde. Zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen wurde das erstellte Framework in mehrere Abschnitte und die folgenden Kategorien eingeteilt, welche sich aus den theoretischen Grundlagen ergaben: Extrinsische, intrinsische und frauenspezifische Motivation. Auf die weiteren Unterteilungen wird später bei der näheren Betrachtung des Fragebogens eingegangen.

5.3 Konzeptualisierung

Das soeben erwähnte Framework diente als Grundlage für die Erstellung der quantitativen Umfrage. Auf dessen Basis wurde ein mehrteiliger Fragebogen zu den unterschiedlichen Treibern für den Wechsel in die öffentliche Verwaltung erarbeitet und mit spezifischen Fragen zu äusseren Einflussfaktoren und der Situation nach dem Sektorwechsel ergänzt. Anschliessend wurde dieser ins Französische übersetzt.

Der Entscheid, für die vorliegende Arbeit eine quantitative Untersuchung durchzuführen, gründete auf der Feststellung, dass sich frauenspezifische Faktoren nur eruieren lassen, wenn auch Motivationsgründe bekannt sind, welche Männer für einen Wechsel von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung bevorzugen. Nur wenn auch diese Daten vorliegen, lassen sich Vergleiche zwischen den Geschlechtern ziehen. Um eine möglichst repräsentative Studie durchführen zu können, wurden anschliessend das EPA, das Personalamt des Kantons Solothurn sowie der Rechts- und Personaldienst der Stadt Solothurn über die geplante Studie informiert und um ihre Mitwirkung angefragt. Die Angefragten bekundeten ihr Interesse an den Untersuchungsergebnissen und erklärten sich bereit, an der Erhebung mitzuwirken. Die beiden vom Kanton Solothurn gewünschten Fragestellungen bezüglich des Einflusses der COVID-Pandemie bei der Stellenwahl sowie von Pensionskassenleistungen wurden noch nachträglich in den Fragebogen aufgenommen.

5.4 Erhebungsvorbereitung und Datenerhebung

Die Studie basiert auf einer onlinebasierten Umfrage, welche vom 29. Juli 2021 bis 12. August 2021 durchgeführt wurde. Im Vorfeld der eigentlichen Hauptuntersuchung wurde ein Pretest durchgeführt, um das entwickelte Erhebungsinstrument auf seine Anwendbarkeit, Vollständigkeit, Plausibilität und Qualität zu testen (Raithel, 2008, S. 63).

Um eine professionelle Forschung gewährleisten zu können, wurde das Umfragetool Qualtrics™ gewählt und durch Dr. Kristina Weissmüller (Universität Bern) codiert. Die verantwortlichen Personen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene versandten eine E-Mail mit der Einladung zur Umfrageteilnahme sowie dem zugehörigen Link auf den ausgefertigten Umfragebogen an insgesamt 1263 Personen. Als Mailempfänger wurden sämtliche weiblichen und männlichen Personen berücksichtigt, die zwischen dem 1. Januar 2020 und 31. Dezember 2020 neu in die öffentliche Verwaltung eingetreten waren. Eine Erinnerungsmail folgte in der zweiten Hälfte der Erhebungszeit, um jene Empfänger noch zur Teilnahme bewegen zu können, die bis zu diesem Zeitpunkt den Fragebogen noch nicht ausgefüllt hatten. Das EPA, respektive die zuständige Kommunikationsabteilung, verzichtete auf eine erneute Zustellung des Teilnahme-links.

5.5 Fragebogen

Der Fragebogen setzte sich aus insgesamt 62 Motiven, resp. Fragen zusammen, welche aus der Literatur und mittels des bereits erwähnten Frameworks herausgearbeitet wurden. Bei der Konstruktion wurde darauf geachtet, diejenigen Begriffe und Klassifikationen zu wählen, die sich aus den theoretischen und empirischen Untersuchungen ergaben (Diekmann, 2020, S. 36). Die Online-Umfrage gliederte sich in die folgenden acht Frageblöcke: 1. Allgemeine Fragen zum Sektorwechsel; 2. Gehalt und Nebenleistungen; 3. Weitere Arbeitsmerkmale; 4. Work-Life-Balance; 5. Individuelle Motivationsfaktoren; 6. Kontextfaktoren; 7. Push- und Pull-Faktoren; 8. Gegenwart. Zusätzlich wurden 17 soziodemografische Angaben erhoben, um anschliessend auch mögliche Zusammenhänge analysieren zu können. Da es sich um eine wissenschaftliche Arbeit handelte, wirkten einzelne Fragen redundant.

Um die Wichtigkeit der verschiedenen Motive zu erfahren, wurden die Motiv-Variablen (Items) grossmehrheitlich als Matrix-Tabellen dargestellt und mit einer 7-stufigen Likert-Skala abgefragt (Abb. 9). Dabei bildete die tiefste Stufe 1 keine Wichtigkeit (“trifft ganz und gar nicht zu”); der Skalenwert 7 bedeutete ein relevantes Motiv (“trifft ganz und gar zu”). Das Ziel dabei war die Eignung der verschiedenen Items zu differenzieren (Diekmann, 2020, S. 36). Damit die von den Umfrageteilnehmenden angegebenen Werte respektive die Wichtigkeit noch verdeutlicht werden konnte, wurde in fünf der acht Fragebatterien zusätzlich eine Rangliste eingebaut, mit welcher die Befragten jeweils die drei für sie zutreffendsten Gründe für den Sektorwechsel priorisieren mussten.

	trifft ganz und gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	neutral	trifft eher zu	trifft zu	trifft ganz und gar zu
es mir wichtig war, Teilzeit arbeiten zu können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 9: Skalenumfrage Qualtrics (Eigene Darstellung)

Betreffend die Motivation für den öffentlichen Dienst – PSM – wurden neun Items verwendet, die die intrinsische Motivation zeigen sollten. Es handelte sich hierbei um einen Teil der Motivationsdimensionen für den schweizerischen Kontext auf der Grundlage von Giauque (Giauque et al., 2009). Zur Beantwortung dieser Fragen wurde ebenfalls die Likert-Skala verwendet.

5.6 Datenaufbereitung und -auswertung

Die erhobenen Daten wurden durch Frau Dr. Kristina Weissmüller in eine Tabelle übertragen, auf Fehler bereinigt und codiert (vgl. Anhang 2). Für die anschliessende Auswertung der Datenmatrix wurde das computergeschützte Analyseprogramm IBM SPSS® Statistics verwendet.

Die Auswertung erfolgte als deskriptive Untersuchung durch die Ermittlung von Häufigkeitsverteilungen (Diekmann, 2020, S. 35). Gezielt erfolgten multivariate Analysen (Kreuztabellen [bspw. Geschlecht/Kinder/Teilzeit]). Die absoluten und die relativen Antworthäufigkeiten von Frauen und Männern wurden jeweils pro Skala in einer Tabelle gegenübergestellt (vgl. Anhang 6: Quantitative Studie: Ergebnisse der Umfrage). Einzelne wichtige Tabellen finden sich bei den deskriptiven Ergebnissen. Unterscheiden sich die zeilenbezogenen relativen Häufigkeiten von Männern und Frauen bei einer Kategorie deutlich, so kann dies als Hinweis auf ein unterschiedliches Antwortverhalten von Männern und Frauen gedeutet werden. Beide Analyseverfahren werden in einer deskriptiven Statistik dargestellt.

6. Deskriptive Ergebnisse

In diesem Kapitel sollen die empirischen Ergebnisse der Umfrage präsentiert werden. Vorab ist darauf hinzuweisen, dass die Verfasserinnen von einem signifikanten Unterschied bei den Geschlechtern ausgehen, wenn die festgestellten Differenzen 10 Prozent übersteigen. Bereiche, in denen die Abweichungen unterhalb dieser Grenze liegen, lassen zwar unter Umständen Tendenzen erkennen, solche werden jedoch nicht näher betrachtet.

Bevor nun die Umfrageresultate in deskriptiver Form und einzelne davon noch zusätzlich der besseren Lesbarkeit halber anhand von Tabellen aufgezeigt werden, folgen zunächst einige Angaben zu den Teilnehmenden.

6.1 Übersicht zu den Umfrageteilnehmenden

Gemäss Rückmeldungen der involvierten Partner auf Bundes- sowie der kantonalen und kommunalen Ebene des Kantons Solothurn waren im letzten Jahr gesamthaft 1303 Personen neu mit einem unbefristeten Vertrag in die Verwaltung eingetreten. Da insbesondere bei der Stadt Solothurn einige der Neueingetretenen über keinen persönlichen Mail-Account verfügen, konnten diese nicht mit dem Online-Fragebogen bedient werden. Mit dem Link sowie dem QR-Code zur Umfrage wurden 1263 Personen bedient, wovon 559 Personen an der Umfrage teilgenommen haben. Die Umfrage beendet haben 546 Personen. Dies entspricht einem erfreulichen Rücklauf von 43.23 Prozent. Nicht alle Teilnehmenden haben alle Fragen beantwortet. Das ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass bis auf wenige sozio-demografische Angaben keine sogenannten “forced choice” Fragen gestellt und keine Antworten erzwungen wurden. Dies

ermöglichte den Befragten, gewisse Fragestellungen offenzulassen. Bei der Auswertung wurde, die im Verlauf der Umfrage anzahlmässig rückläufige Beantwortung der Fragen berücksichtigt und, wenn auffällig, beschrieben. Die Gesamtheit der Befragten setzt sich aus 295 weiblichen und 249 männlichen Teilnehmenden zusammen. Zwei Personen ordneten ihre Zugehörigkeit dem non-binären Geschlecht zu. Diese Beiden wurden in der Auswertung nicht berücksichtigt, da sie nicht aus dem Privatsektor in die öffentliche Verwaltung gewechselt haben.

Von den Befragten haben 318 Personen vom Privatsektor in den öffentlichen Sektor gewechselt, davon 156 Frauen und 162 Männer (Abb. 10).

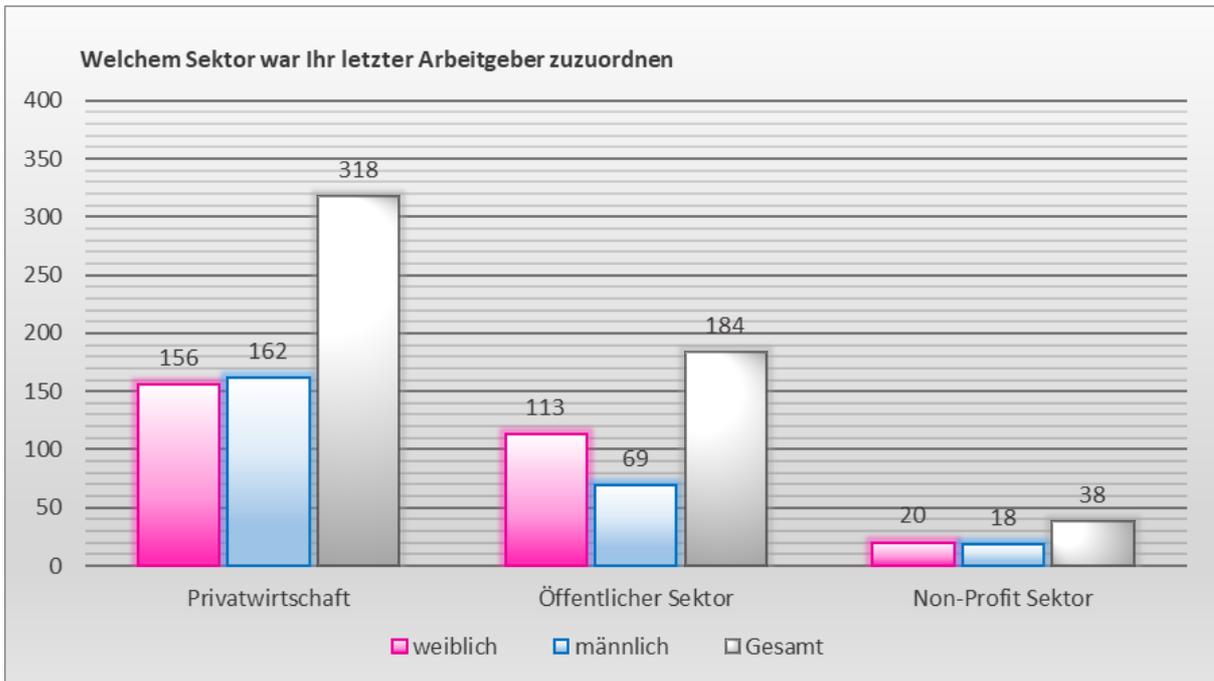


Abb. 10: Übersicht der Sektoren (Eigene Darstellung)

Da sich unsere Forschungsfragen auf die Sector Switchers konzentrieren, werden in der vorliegenden Arbeit nur die entsprechenden 318 Rückmeldungen ausgewertet.

Das Durchschnittsalter beträgt 40.72 Jahre, wovon gut die Hälfte (53.8 Prozent) entweder verheiratet oder in einer Partnerschaft lebt. Ledig sind 38 Prozent. Ein geringer Prozentsatz ist geschieden.

Etwa die Hälfte der Sector Switchers (51,9 Prozent) hat keine Kinder, die andere Hälfte (48,1 Prozent) zwischen einem und fünf Kindern, die zwischen 1986 und 2021 geboren wurden. Deutlich erkennbar ist das höhere Bildungsniveau. Von den 318 Sector Switchers weisen 142 einen Hochschulabschluss, deren 71 einen höheren Fachschulabschluss und 18 ein Doktorat oder höher auf. Damit ist die überwiegende Mehrheit sehr gut ausgebildet (Tab. 1).

		Geschlecht:		Gesamt
		weiblich	männlich	
Welches ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss?	Berufsbildung / KV / Lehre	47	25	72
	Berufsmatura	9	1	10
	Gymnasiale Matura	3	2	5
	Höhere Fachschule	26	45	71
	Hochschulabschluss (PH, FH, Uni, ETH)	62	80	142
	Doktorat oder höher	9	9	18

Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber?	Mitarbeiter/in	98	68	166
	mittleres Kader ohne Führungsfunktion	19	30	49
	mittleres Kader mit Führungsfunktion	29	39	68
	Höheres Kader	10	25	35
Welches ist Ihr heutiger Arbeitgeber?	Bundesverwaltung	100	133	233
	Kantonsverwaltung	55	29	84
	Stadtverwaltung	1	0	1

Tab. 1: Überblick der Sector Switchers (Eigene Darstellung)

In den nachfolgenden Unterkapiteln folgen nun die Ergebnisse in deskriptiver Form. Ausgewertet werden vorliegend wie erwähnt nur die Rückmeldungen der 318 Sector Switchers. Damit die Befragungsergebnisse nachvollziehbar sind, wird bei den einzelnen Fragen der genaue Fragetext zugänglich gemacht (Diekmann, 2020, S. 83).

6.2 Allgemeine Fragen zum Stellenwechsel

Der erste Fragenblock beinhaltet allgemeine Faktoren, welche den Stellenwechsel in die öffentliche Verwaltung beeinflusst haben. Um eine möglichst feine Abgrenzung der Antworten vornehmen zu können, stand den Teilnehmenden eine Likertskala mit Skalenwerten von 1 bis 7 zur Verfügung (1 “trifft ganz und gar nicht zu”; 7 “trifft ganz und gar zu”). Diese Fragen beantworteten durchschnittlich 311 Sektorwechsler.

Der Einleitungssatz lautete wie folgt: *“Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...”*

In diesem Fragenblock hatte die Möglichkeit, *Teilzeit* arbeiten zu können, bei den Frauen weder einen positiven noch negativen Einfluss auf die Motivation, die Stelle im öffentlichen Sektor anzutreten. Für 23.5 Prozent trifft dieser Faktor „ganz und gar nicht“ zu. Dies „trifft ganz und gar zu“ für 26.8 Prozent. Zudem sahen 55 von 158 männlichen Sector Switchers dies ebenfalls nicht als zentralen Faktor für den Wechselentscheid an. Allerdings besteht ein signifikanter Unterschied bei den Geschlechtern, indem dieser Grund für Frauen deutlich ausgeprägter ist als bei den Männern.

es mir wichtig war Teilzeit arbeiten zu können.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	23.5%	11.1%	2.0%	13.1%	7.2%	16.3%	26.8%	153
männlich	34.8%	20.9%	5.1%	13.3%	11.4%	7.0%	7.6%	158
Gesamt	29.3%	16.1%	3.5%	13.2%	9.3%	11.6%	17.0%	311

Die Möglichkeit, im neuen Arbeitsumfeld im *Job-Sharing* arbeiten zu können, war weder bei den Frauen noch den Männern ein Ausschlag gebendes Kriterium für den Sektorwechsel. Keine Frau gab an, diese Möglichkeit habe einen grossen Einfluss auf den Stellenwechsel gehabt und nur 1,3 Prozent der Männer wählten hier den Skalenwert 7.

Auch das *gesellschaftliche Ansehen oder eine prestigeträchtige Arbeitsstelle* stellten für die überwiegende Mehrheit kein elementares Motiv für das Sector Switching dar. Nur eine weibliche Person gab an, dies sei ein ganz und gar zutreffender Grund gewesen. Die meisten Umfrageteilnehmenden, im Durchschnitt 29.9 Prozent, sahen darin gar keinen Grund.

Die Umfrageergebnisse zeigen weiter, dass auch *gute Weiterbildungsmöglichkeiten* ein Motiv für einen Sektorwechsel sind. Die Mehrheit der Befragten wählte hier die höheren Skalenwerte 5 (trifft eher zu: 28 Prozent) und 6 (trifft zu: 30.9 Prozent).

Die *schwierige Lage auf dem Arbeitsmarkt* war bei kaum jemanden ein Motiv, in den öffentlichen Sektor zu wechseln. Den 30.2 Prozent, welchen die Frage, es sei schwierig gewesen, eine Stelle auf dem Arbeitsmarkt zu finden, ganz oder mehrheitlich ablehnend beantworteten, standen 4.2 Prozent gegenüber, die angaben, dies habe ganz und gar zugetroffen.

Für 12.5 Prozent der weiblichen und 8.9 Prozent der männlichen Teilnehmenden war es sehr wichtig, dass der neue *Arbeitgeber Karrieremöglichkeiten* bietet. Der durchschnittlich höchste Wert von 23.5 Prozent der Antworten wurde mit „eher zutreffend“ beantwortet. Für „neutral“ entschieden sich 21.9 Prozent der Personen.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die *Arbeitsplatzsicherheit* ein wichtiger Motivationsfaktor war, von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung zu wechseln. Sowohl Frauen (33.3 Prozent) als auch Männer (38 Prozent) legen grossen Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz. Insgesamt ist es für Männer mit 80.4 Prozent und für Frauen mit 55.1 Prozent (trifft zu – trifft ganz und gar zu) wichtig.

mir Arbeitsplatzsicherheit wichtig war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.9%	1.3%	3.9%	11.8%	19.0%	33.3%	26.8%	153
männlich	4.4%	3.2%	5.1%	7.0%	24.7%	38.0%	17.7%	158
Gesamt	4.2%	2.3%	4.5%	9.3%	21.9%	35.7%	22.2%	311

Auf die Frage, ob der Entscheid für einen Wechsel in die öffentliche Verwaltung dadurch motiviert war, eine *einflussreiche Position* einnehmen zu können, antwortete je gut ein Viertel der männlichen Befragten „neutral“ bzw. „trifft nicht zu“. Der grösste Anteil der teilnehmenden Frauen – 31.4 Prozent – sahen darin überhaupt kein Motiv.

Dass sich die Neueingetretenen *explizit um eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung* bemüht hätten, lässt sich aus den Ergebnissen nicht deutlich erkennen, wobei die Frauen weniger dazu neigen als die Männer.

ich mich explizit um eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung bemüht habe.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	23.5%	19.0%	7.8%	10.5%	10.5%	13.1%	15.7%	153
männlich	12.0%	19.0%	12.7%	16.5%	13.3%	19.6%	7.0%	158
Gesamt	17.7%	19.0%	10.3%	13.5%	11.9%	16.4%	11.3%	311

Die Tatsache, dass der *Arbeitgeber für gute Anstellungs- und Arbeitsbedingungen* bekannt war, hatte bei den Teilnehmenden einen signifikanten Einfluss bei der Stellenwahl. Für mehr als die Hälfte der Frauen (69.3 Prozent) traf dies (eher) zu, bzw. ganz und gar zu. Auch bei den Männern scheint mit einem Anteil von zwei Dritteln die Bekanntheit für gute Anstellungs- und Arbeitsbedingungen ein möglicher Motivationsfaktor gewesen zu sein, den Sektor zu wechseln.

mein Arbeitgeber für gute Anstellungs- und Arbeitsbedingungen bekannt war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	4.6%	3.9%	5.2%	17.0%	17.0%	26.8%	25.5%	153
männlich	3.8%	1.9%	1.3%	15.2%	33.5%	36.1%	8.2%	158
Gesamt	4.2%	2.9%	3.2%	16.1%	25.4%	31.5%	16.7%	311

Weder Männer noch Frauen wurden bei der Wahl für den öffentlichen Sektor dadurch beeinflusst, dass *Personen im Familien- und/oder Freundeskreis in der öffentlichen Verwaltung tätig sind* oder waren. Die überwiegende Mehrheit der Befragten sahen darin kein oder ein unwesentliches Motiv.

Die Umfrageteilnehmenden sollten die oben aufgeführten *allgemeinen Motivationsfaktoren* anschliessend rangieren und die für sie wichtigsten drei Gründe für die Wahl des öffentlichen Sektors angeben. Die nachstehende Grafik (Abb. 11) zeigt die Wichtigkeit sowohl der Arbeitsplatzsicherheit als auch der guten Anstellungs- und Arbeitsbedingungen. 68.4 Prozent der männlichen und 60.1 Prozent der weiblichen Sector Switchers gaben die Arbeitsplatzsicherheit als wichtigsten Grund an. Für 63.3 Prozent der männlichen bzw. 60.1 Prozent der weiblichen Teilnehmer standen die guten Anstellungs- und Arbeitsbedingungen an zweiter Stelle. Als dritte Priorität gaben 46.8 Prozent der Männer und 41.8 Prozent der Frauen an, Wert auf gute Weiterbildungsmöglichkeiten gelegt zu haben. Als Grund für die Stellenwahl gaben die Frauen deutlich häufiger die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit an. Die Männer hingegen legten häufiger als die Frauen Wert auf eine einflussreiche Position. Die Ergebnisse der Priorisierung widerspiegeln oder verdeutlichen teilweise damit die oben aufgeführten Resultate der einzelnen Skalenwerte.

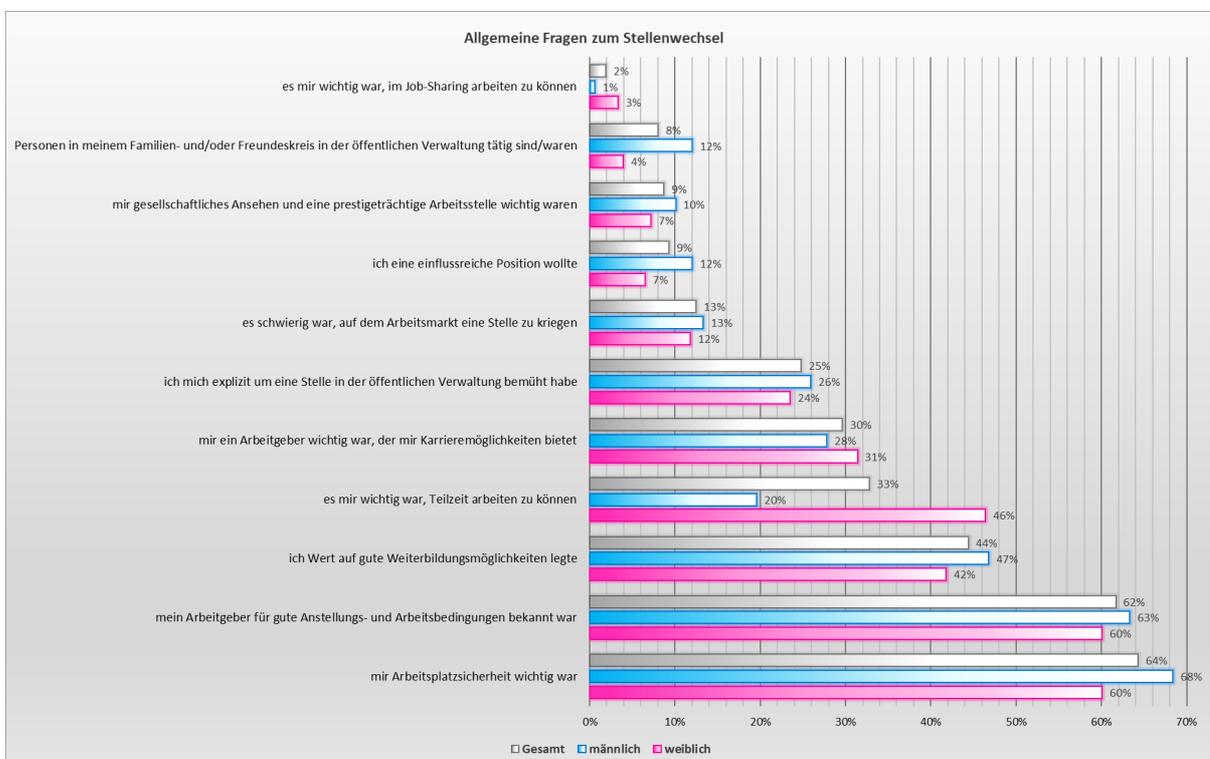


Abb. 11: Priorisierung Allgemeine Fragen zum Stellenwechsel (Eigene Darstellung)

6.3 Gehalt und Nebenleistungen

In einem zweiten Fragenblock sollten die Teilnehmenden angeben, wie wichtig ihnen verschiedene monetäre Anreize bei ihrem Wechsel in die öffentliche Verwaltung waren. Diese Frage wurde nicht von allen angeschriebenen Personen beantwortet. Von den insgesamt 318 Sektorwechslern gaben deren 306 ihre Motivationsgründe an.

Ein indifferentes Bild bezüglich der Relevanz für den Stellenwechsel zeigt die Auswertung betreffend einen mit dem Stellenwechsel verbundenen *Lohnaufstieg* als Motivationsgrund. Dies trifft für beide Geschlechter in fast gleichem Masse zu bzw. nicht zu. In der Gesamtbetrachtung ist es für die Männer (34.6 Prozent) weniger wichtig als für die Frauen, von denen 46 Prozent die Skalenwerte 5 bis 7 wählten.

Ein *kontinuierlicher Gehaltsanstieg* scheint einen, jedoch nicht signifikanten Einfluss auf den Wechsel in die öffentliche Verwaltung zu haben. Immerhin beantworteten 21.3 Prozent der Frauen und 17.9 Prozent der Männer diese Frage neutral. Werden die höheren Skalenwerte betrachtet, scheint die Chance auf einen kontinuierlichen Gehaltsanstieg für die Frauen (48 Prozent) tendenziell etwas wichtiger zu sein als für die Männer (43.6 Prozent).

Dass die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber *überobligatorische Kinder- und Familienzulagen ausrichtet*, war ebenfalls kein bedeutender Faktor (neutral oder gar nicht). Die Resultate zeigen eine leichte Tendenz, dass diese bei den Männern etwas wichtiger erschienen als den Frauen.

Gute Sozialleistungen des Arbeitgebers waren bei beiden Geschlechtern ein wichtiger Faktor beim Stellenwechsel. Wert auf gute Sozialleistungen legten 66 Prozent der Frauen und rund 70.5 Prozent der Männer.

mir bei einem Arbeitgeber gute Sozialleistungen wichtig waren.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	6.0%	5.3%	2.7%	20.0%	32.0%	26.0%	8.0%	150
männlich	4.5%	4.5%	2.6%	17.9%	32.1%	30.1%	8.3%	156
Gesamt	5.2%	4.9%	2.6%	19.0%	32.0%	28.1%	8.2%	306

Ähnlich den guten Sozialleistungen spielten für Männer wie für Frauen *gute Pensionskassenleistungen* eine wesentliche Rolle bei der Stellenwahl. Mit einer Zustimmung von 70.5 Prozent bei den Männern und 64.9 Prozent bei den Frauen sind die Pensionskassenleistungen dem männlichen Geschlecht leicht wichtiger.

Für den Sektorwechsel unbedeutend waren dagegen die seitens eines Arbeitgebers ausgerichteten guten *Nebenleistungen*, die sogenannten „Fringe Benefits“. Diese Frage haben die Teilnehmenden gesamthaft mit 30.8 Prozent neutral beantwortet.

Trotz relativ hohem Anteil an neutralen Rückmeldungen (rund 30 Prozent), lässt sich tendenziell feststellen, dass ein Arbeitgeber, der *bekannt ist für eine gute Entlohnung*, den Stellenwechsel bei beiden Geschlechtern beeinflusst. Dabei war dies für Frauen, die diesem Faktor mit 53.4 Prozent zustimmten, ein wichtigeres Motiv als den Männern, deren Anteil 43.6 Prozent ausmachte.

mein Arbeitgeber für eine gute Entlohnung bekannt war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	8.7%	8.0%	6.0%	24.0%	28.7%	18.0%	6.7%	150
männlich	6.4%	10.3%	8.3%	31.4%	26.3%	14.7%	2.6%	156
Gesamt	7.5%	9.2%	7.2%	27.8%	27.5%	16.3%	4.6%	306

Zusammengefasst lässt sich ein Unterschied bei den monetären Anreizen einzig darin erkennen, dass Frauen den Stellenwechsel häufiger mit einem Lohnaufstieg verbinden als Männer. Ein ähnlich hohes Resultat zeigt sich bei einem Arbeitgeber, der bekannt für gute Löhne ist. Auch dies ist für Frauen eher ein Beweggrund, sich für den öffentlichen Sektor zu entscheiden.

Auch bei dieser Fragebatterie wurden die Umfrageteilnehmenden aufgefordert, die drei für sie wichtigsten Gründe zu priorisieren (Abb. 12). Als wichtigsten Grund gaben Männer wie Frauen die guten Sozialleistungen, gefolgt von guten Pensionskassenleistungen sowie eine gute Entlohnung an. Interessanterweise zeigen diese Priorisierungen eine leichte Abweichung im Vergleich zu den einzelnen Skalenwerten. Obwohl auch die Frauen einen Arbeitgeber, der bekannt ist für eine gute Entlohnung, auf dem dritten Platz rangierten, waren es hier weniger Frauen als Männer. Ansonsten zeigen sich bei den drei wichtigsten Faktoren in Bezug auf das Gehalt und die Nebenleistungen aber keine deutlichen Unterschiede zwischen den Geschlechtern.

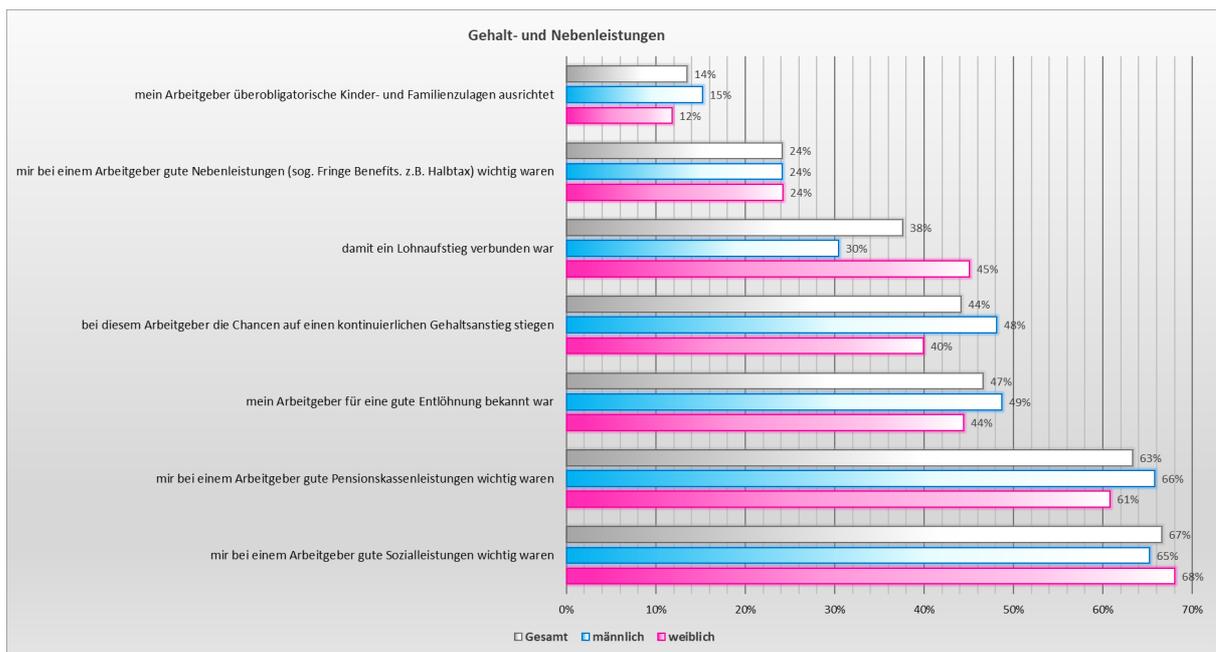


Abb. 12: Priorisierung Gehalt- und Nebenleistungen (Eigene Darstellung)

6.4 Weitere Arbeitsmerkmale

Nicht nur monetäre Anreize, sondern auch solche nicht-monetärer Natur können einen Sektorwechsel beeinflussen. In einem weiteren Fragenblock wurden die Umfrageteilnehmenden deshalb danach gefragt, inwiefern die nachstehend ausgeführten Motive die Wahl für den Arbeitsstellenwechsel beeinflusst haben.

Die Fragestellung lautete wie folgt: *“Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...”*

Gefragt wurde nach den Motiven für die Übernahme von mehr Verantwortung, eine optimale Passung der eigenen Qualifikationen auf die Stelle, die Möglichkeit, dass die neue Stelle nationale oder internationale Perspektiven eröffnet, damit einen Karriereschritt tun oder eine Führungsposition einnehmen zu können. Weitere befragte Motivationsfaktoren waren solche nach vermehrter Autonomie und Handlungsspielraum bei der Arbeit, die Übereinstimmung persönlicher Werte und Ziele mit denjenigen des Arbeitnehmers sowie der grundsätzliche Ansporn, etwas ganz Neues tun zu wollen.

Für die Befragten war der *Stellenwechsel aufgrund mehr Verantwortung* nicht ausschlaggebend, tendenziell sogar nichtzutreffend, dies bei beiden Geschlechtern.

Ein eindeutiger Wechselfaktor stellte bei beiden Geschlechtern hingegen der Umstand dar, dass die eigenen *Qualifikationen optimal auf die ausgeschriebene Stelle passten*. Die männlichen Befragten stimmten dieser Aussage mit 87 Prozent zu oder eher zu, bei den Frauen waren es ebenfalls hohe 75.3 Prozent.

ich mit meiner Qualifikation optimal auf die Stelle passte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.4%	4.1%	6.2%	11.0%	16.6%	36.6%	22.1%	145
männlich	1.9%	0.6%	3.2%	7.1%	22.7%	42.9%	21.4%	154
Gesamt	2.7%	2.3%	4.7%	9.0%	19.7%	39.8%	21.7%	299

Die Antworten in Bezug auf die Frage, ob es wichtig war, mit dem *Stellenantritt nationale oder internationale Perspektiven* zu erhalten, kann insgesamt mit einem Nein ausgewiesen werden. Für die Männer war es mit einem Anteil von 42.9 Prozent, die der Aussage (eher) zustimmten, wesentlich wichtiger als bei den Frauen deren Anteil 26.9 Prozent betrug.

Rund ein Fünftel der Befragten war weder positiv noch negativ dadurch beeinflusst, mit der neuen Stelle einen *Karriereschritt* zu vollziehen. Die Frauen stimmen diesem Motivationsgrund mit 48.9 Prozent eher zu als die Männer (46.1 Prozent).

der Wechsel für mich einen Karriereschritt bedeutet hat.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	14.5%	10.3%	9.7%	16.6%	24.8%	13.1%	11.0%	145
männlich	5.8%	11.0%	10.4%	26.6%	18.2%	16.2%	11.7%	154
Gesamt	10.0%	10.7%	10.0%	21.7%	21.4%	14.7%	11.4%	299

Mit einem Anteil von knapp 85 Prozent sind sich weibliche und männliche Befragte einig, dass der Wechsel in *eine Führungsposition* keine oder kaum eine motivierende Rolle spielte. Mit 87.4 Prozent liegen die Frauen sogar über dem Durchschnitt von 84.3 Prozent, während die Männer mit 81.2 Prozent leicht darunter liegen.

Durchschnittlich knapp die Hälfte der Befragten (51.7 Prozent der Frauen und 42.8 Prozent der Männer) sah ein Motiv oder eher ein Motiv darin, mit dem Stellenwechsel *mehr Autonomie und Handlungsspielraum* bei der Arbeit zu erlangen. Diese Ergebnisse lassen eine leichte Tendenz

der weiblichen Sector Switchers erkennen, wonach sie etwas mehr Wert auf Autonomie und Handlungsspielraum legen als die Männer.

In der *Übereinstimmung der persönlichen Werte und Ziele mit denjenigen des Arbeitgebers* sahen sich 80.6 Prozent der Umfrageteilnehmenden für ihren Stellenwechsel in die öffentliche Verwaltung motiviert. Etwas wichtiger erschien dieses Motiv den Männern mit 83.1 Prozent (Frauen: 74.9 Prozent).

Ein besonderes Motiv für sämtliche Umfrageteilnehmenden war, mit dem Stellenwechsel in den öffentlichen Sektor *etwas völlig Neues zu tun*. Die folgende Tabelle zeigt, dass Männer (23.4 Prozent) wie Frauen (36.6 Prozent) angaben, ganz und gar dadurch motiviert gewesen zu sein (Skalenwert 7).

es mich besonders motivierte. etwas völlig Neues zu tun.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.4%	2.8%	5.5%	4.1%	24.1%	23.4%	36.6%	145
männlich	3.9%	7.8%	5.2%	9.7%	16.9%	33.1%	23.4%	154
Gesamt	3.7%	5.4%	5.4%	7.0%	20.4%	28.4%	29.8%	299

Die von den Befragten durchgeführte Rangierung der drei wichtigsten Motive führte zu folgendem Ergebnis (Abb. 13): Für Frauen stellte der Faktor, mit der neuen Stelle etwas völlig Neues zu tun mit Abstand das wichtigste Motiv dar. Dahinter folgte die Übereinstimmung der persönlichen Ziele und Werte mit jenen der Organisation und die optimale Passung der eigenen Qualifikationen mit der eigenen Stelle. Bei den Männern waren es dieselben Motivationsfaktoren, welche als besonders wichtig eingestuft werden. Dies aber in einer leicht anderen Reihenfolge: Für sie stand die Möglichkeit, mit dem Stellenwechsel etwas völlig Neues zu tun, auf dem dritten Platz.

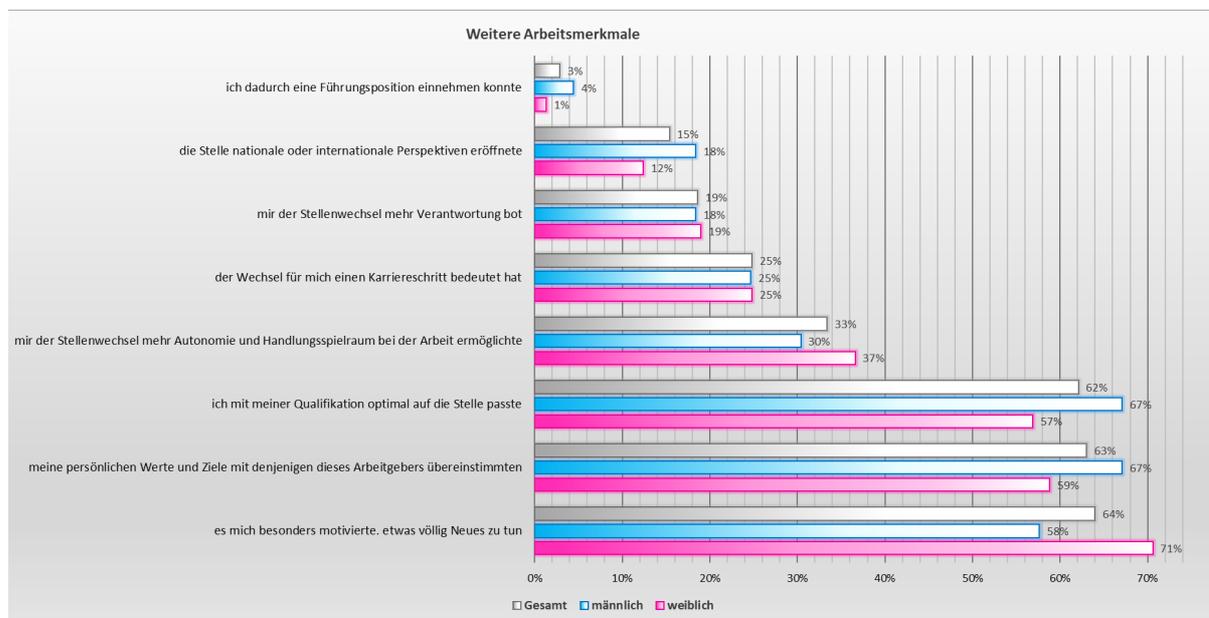


Abb. 13: Priorisierung weitere Arbeitsmerkmale (Eigene Darstellung)

6.5 Work-Life Balance

Eine ausgewogene Work-Life Balance kann als Grund ebenfalls dazu beitragen, weshalb Arbeitnehmende ihre Stelle und in den öffentlichen Sektor wechseln. Die Verfasserinnen wollten von den befragten Sektorwechslern deshalb wissen, inwiefern entsprechende Faktoren dazu beigetragen haben, die heutige Arbeitsstelle in der Verwaltung anzunehmen. Die Teilnehmerzahl war in diesem Fragenblock weiter rückläufig: 20 Personen, die von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor eingetreten waren, beantworteten diese Fragen nicht mehr.

Die Fragebatterie wurde mit folgendem Satz eingeleitet: *“Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...”*

Die Häufigkeitsanalyse ergibt, dass die Mehrheit der Befragten Wert auf *Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit* legte. Dabei zeigt sich, dass die Frauen mit 63.9 Prozent wesentlich öfter die oberen Skalenwerte von 5 bis 7 wählten, während sich Männer ausgeglichen äusserten und nur 40.9 Prozent von ihnen dem Motiv (eher) zustimmten. Teilzeitarbeit ist folglich wesentlich häufiger ein Motivationsgrund für Frauen.

Demgegenüber zeigt sich kein geschlechtsspezifischer Unterschied, wenn es um *Teilzeitarbeit in Führungspositionen* geht. Dies war weder für die weiblichen noch die männlichen Teilnehmenden ein Grund für die Annahme der jetzigen Arbeitsstelle. Bloss 4,9 Prozent der weiblichen und 2,6 Prozent der männlichen Befragten sahen darin einen ganz und gar zutreffenden Grund.

Gleiches gilt für *grosszügigen Betreuungs- und Elternschaftsurlaub*. Auch dies war für keines der Geschlechter ein wichtiger Grund für den Stellenwechsel in die öffentliche Verwaltung. Eine Mehrheit von 59.1 Prozent der Frauen und 66.9 Prozent der Männer lehnten dieses Motiv ab. Gut ein Fünftel blieb in der Beantwortung neutral.

Ein wichtiger Faktor ist dagegen die *Förderung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf* durch den Arbeitgeber. Insgesamt sprachen sich 62.7 Prozent der Teilnehmenden dafür aus, dass es sich hier um einen zutreffenden oder eher zutreffenden Grund gehandelt hat, die heutige Arbeitsstelle anzunehmen. Zwischen Männern und Frauen kann dabei kein wesentlicher Unterschied festgestellt werden. Die Resultate sind mit 64.3 Prozent bzw. 61.1 Prozent ähnlich hoch.

Für die Sector Switchers war es bei ihrem Entscheid für die jetzige Arbeitsstelle in der öffentlichen Verwaltung nicht wesentlich, ob sie im Job-Sharing arbeiten können. Die grosse Mehrheit legte wenig oder keinen Wert darauf. Dabei werteten die Männer mit 68 Prozent diesen Grund noch weniger wichtiger ein als die Frauen mit 55.6 Prozent.

Die eigenen *Arbeitszeiten flexibel gestalten zu können*, stellt dagegen ein ganz zentrales Motiv für beide Geschlechter dar. Fast 80 Prozent aller Befragten wählten die oberen Skalenwerte. Im Vergleich zu den Männern, von denen 19.5 Prozent aussagten, dieser Grund „trifft ganz und gar zu“, liegt dieser Wert bei den Frauen mit 38.2 Prozent noch um einiges höher.

es mir wichtig war, meine Arbeitszeiten flexibel gestalten zu können.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	6.3%	2.8%	4.2%	5.6%	17.4%	25.7%	38.2%	144
männlich	3.9%	4.5%	1.9%	11.7%	25.3%	33.1%	19.5%	154
Gesamt	5.0%	3.7%	3.0%	8.7%	21.5%	29.5%	28.5%	298

Insbesondere die Work-Life Balance-Faktoren „flexible Arbeitszeitgestaltung“, „Förderung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ und „Teilzeitarbeit“ wurden als die drei wichtigsten Gründe genannt, weshalb sich die Sector Switchers für die jetzige Arbeitsstelle in der öffentlichen Verwaltung entschieden haben (Abb. 14). Dabei stellt die auf Rang 3 stehende „Teilzeitarbeit“ für die Frauen ein wesentlich wichtigerer Grund dar als für die Männer.

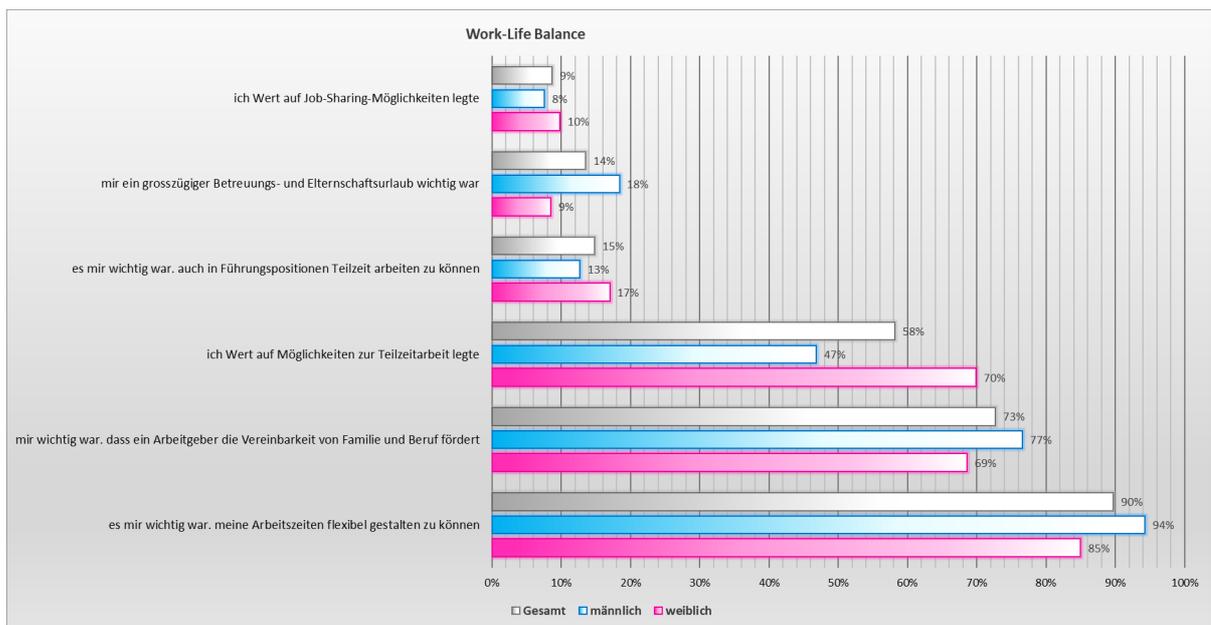


Abb. 14: Priorisierung Work-Life-Balance (eigene Darstellung)

6.6 Individuelle Motivationsfaktoren

Nicht nur extrinsische Gründe, sondern auch intrinsische Faktoren können den Entscheid von Individuen, eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung anzutreten, beeinflussen. Ein nächster Block von Fragen zielte deshalb darauf ab, die individuellen Motivationsfaktoren zu erfahren, die hinter dem Stellenwechsel der Umfrageteilnehmenden standen. Auch hier ist ein erneuter Rückgang der Antworten auf nunmehr noch 295 bzw. 294 feststellbar.

„Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück. Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...“ lautete hier die einleitende Frage.

Die Annahme einer neuen Tätigkeit, die intellektuell anregend und herausfordernd ist, stellte für einen überwiegenden Teil der Personen einen wichtigen Grund dar, den Wechsel zu vollziehen. Mehr als 85 Prozent der Sector Switchers stimmten dieser Aussage zu, ohne dass ein wesentlicher Unterschied zwischen den Geschlechtern erkennbar ist. Für acht Personen war dies „ganz und gar“ keine Motivation.

Bei der Frage, ob sich die Befragten für die heutige Arbeitsstelle entschieden haben, weil es ihnen *wichtig war, sich uneigennützig für die Allgemeinheit zu engagieren*, gaben 37.3 Prozent der Frauen und 42.2 Prozent der Männer an, dies „trifft eher zu“ oder „trifft zu“. Insgesamt 29.9 Prozent Umfrageteilnehmenden trafen keine eindeutige Entscheidung.

Die Analyse der Häufigkeiten zeigt deutlich, dass die Motivation, eine *inhaltlich interessante Stelle* anzunehmen, für eine überwiegende Mehrheit, nämlich für 95.2 Prozent der weiblichen und 96.7 Prozent männlichen Sector Switchers, ein wichtiger Grund für den Stellenwechsel war. Vier Personen wiesen dies als keinen Grund aus.

Ein sehr unspezifisches Bild zeigen die Resultate in Bezug auf das *Interesse an der Politik* als Motivationsfaktor für den Stellenantritt in der öffentlichen Verwaltung. Tendenziell handelt es sich hierbei um keinen Motivationsgrund. Ausserdem hat sich mehr als ein Viertel der Personen für die Wahl „neutral“ entschieden. Für Männer trifft dieser Grund minim mehr zu als für Frauen. Im Allgemeinen darf ein bestehendes Interesse an Politik aber als nicht besonders wichtig bezeichnet werden.

Etwas mehr Männer (52 Prozent) als Frauen (47.6 Prozent) gaben an, sich deshalb für die aktuelle Stelle entschieden zu haben, weil sie *etwas für eine Sache tun wollten, die über die individuellen Interessen hinausgeht*. Besonders die Frauen blieben hier mit einem Anteil von 30.8 Prozent neutral.

Auch die persönliche Einstellung in Bezug auf *die Lebensumstände benachteiligter Menschen* könnte ein Grund darstellen, weshalb sich Menschen für eine Stelle im öffentlichen Sektor entscheiden. Die durchgeführte Umfrage zeigt, dass vor allem die Mehrheit der Frauen eine neutrale Antwort gab, sich mit 34.3 Prozent tendenziell aber zustimmend äusserten. Im Vergleich dazu tendierten die männlichen Teilnehmer diese Motivation als eher nicht wesentlich zu betrachten. Hier lag der Anteil bei 20.4 Prozent.

Der Antrieb, die Arbeitsstelle deswegen gewählt zu haben, weil sich die Sector Switchers *gerne mit Politik auseinandersetzen*, weist ebenfalls einen relativ hohen Anteil an neutralen Stimmen aus (im Durchschnitt 25.5 Prozent). Beide Geschlechter tendieren dazu, darin keinen Grund für den Stellenwechsel zu sehen. Mit 48.3 Prozent sind die weiblichen Sector Switchers noch weniger dadurch motiviert gewesen als ihre männlichen Kollegen, die diesem Grund mit 46.4 Prozent eher nicht zustimmten.

Überwiegend neutral wurden auch die drei Fragen beantwortet, ob die individuelle Motivation für den Stellenwechsel darin lag, *dass Personen der Gesellschaft mehr zurückgeben sollten, als sie von ihr erhalten, oder einen Arbeitsgeber zu bevorzugen, der sich für das Wohl der Gesellschaft einsetzt, auch wenn es den eigenen Interessen entgegenläuft oder im Alltag oft daran erinnert zu werden, wie abhängig alle voneinander sind*. Signifikante Neigungen lassen sich bei keinem der drei Faktoren feststellen. Wenn überhaupt, trifft der Grund, einen Arbeitgeber zu bevorzugen, der sich für das Wohl der Gesellschaft einsetzt, auch wenn es den eigenen Interessen entgegenläuft, am ehesten zu. Bezüglich des Bewusstseins der gegenseitigen Abhängigkeiten neigen die Befragten dies als „eher nicht zutreffend“ zu beurteilen.

Die nachstehende Grafik (Abb. 15) zeigt, welche der individuellen Faktoren die Befragten als die drei Wichtigsten angegeben haben. Der Umstand, mit dem Stellenwechsel eine inhaltlich interessante Stelle anzunehmen, war für die Mehrheit der wichtigste Grund. Ohne dass ein wesentlicher Unterschied zwischen den Geschlechtern zu erkennen wäre, werteten die Männer dies noch etwas wichtiger als die Frauen. An zweiter Stelle stand für die Teilnehmenden der Ansporn, mit dem Stellenwechsel eine intellektuell anregende und herausfordernde Tätigkeit anzunehmen. Dieser Faktor wurde von den Frauen leicht höher gewichtet als von den Männern. Deutlich abgeschlagen, aber immerhin noch als dritt-wichtigsten Grund für die Annahme der heutigen Stelle in der öffentlichen Verwaltung gaben die Personen an, sie seien dadurch motiviert gewesen, mit der Arbeitsstelle etwas für eine Sache tun zu wollen, das über die Individualinteressen hinausgeht.

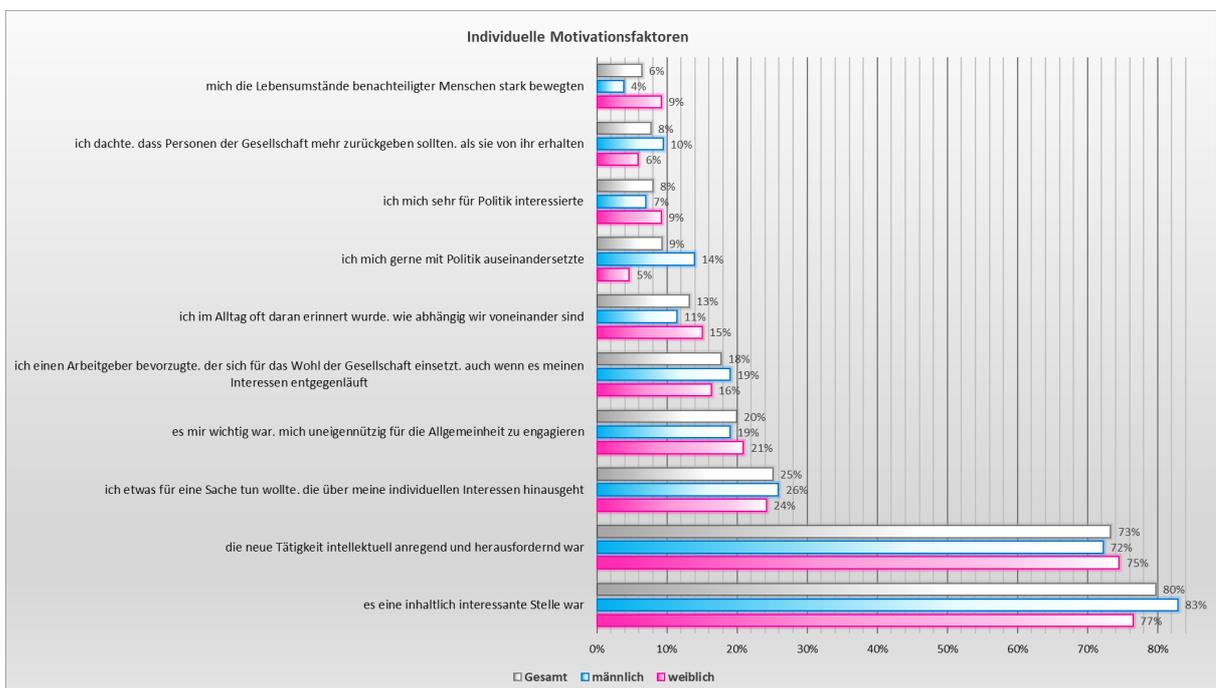


Abb. 15: Priorisierung individuelle Motivationsfaktoren (Eigene Darstellung)

6.7 Kontextfaktoren

In einem weiteren Teil der Onlinebefragung wurden die Teilnehmenden danach befragt, inwiefern gewisse Kontextfaktoren wichtig für ihren Stellenwechsel waren.

“Inwiefern treffen die folgenden Faktoren und Gründe auf Ihren Stellenwechsel zu?” lautete die Eingangsfrage.

Der *Abbau oder die Umstrukturierung der früheren Arbeitsstelle* war immerhin für 28.6 Prozent der Umfrageteilnehmenden ein Grund oder eher ein Grund für den Sektorwechsel. Für insgesamt 67.9 Prozent der Befragten stellte dies indessen kein wesentlicher Grund dar.

Keinen wesentlichen Einfluss auf den Wechsel in die öffentliche Verwaltung hatte sodann die *COVID-Pandemie*. Zwar stimmten rund 16 Prozent dieser Aussage zu, demgegenüber stehen jedoch 80.8 Prozent, welche darin kein Motiv sahen.

Für zwei Drittel der Befragten waren mangelnde *Stellenangebote auf dem privaten Arbeitsmarkt* keine Ursache für den Jobwechsel.

Mitursächlich für den Stellenwechsel war für die meisten Umfrageteilnehmenden (mehr als 80 Prozent) die Tatsache, dass die *eigenen Qualifikationen exakt mit jenen des ausgeschriebenen Stellenprofils* übereinstimmten (Abb. 16). Signifikante Unterschiede bei den Geschlechtern lassen sich dabei nicht erkennen. Sowohl die Frauen wie auch die Männer stimmten diesem Grund i.S.v. höheren Skalenwerten zu.

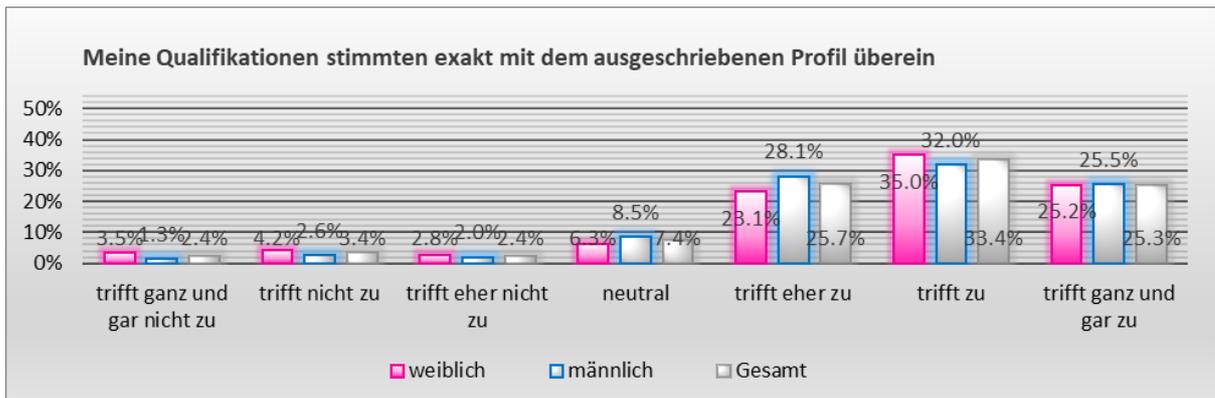


Abb. 16: Qualifikationen stimmen exakt mit dem Profil überein (Eigene Darstellung)

Mehr als 80 Prozent der Umfrageteilnehmenden ist zudem die *Chancengleichheit* wichtig (trifft eher bis ganz und gar zu). Dabei lässt sich ein bedeutsamer Unterschied zwischen Frauen, welche mit mehr als 90 Prozent zustimmten, und den Männern mit einem prozentualen Anteil von 72.5 erkennen (Abb. 17). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Wichtigkeit von *Diversität* in einer Unternehmung. Auch hier vertraten 84 Prozent der Frauen die Ansicht, dies sei wichtig, während die Männer diesem Faktor mit 68.7 Prozent zustimmten (Abb. 18).

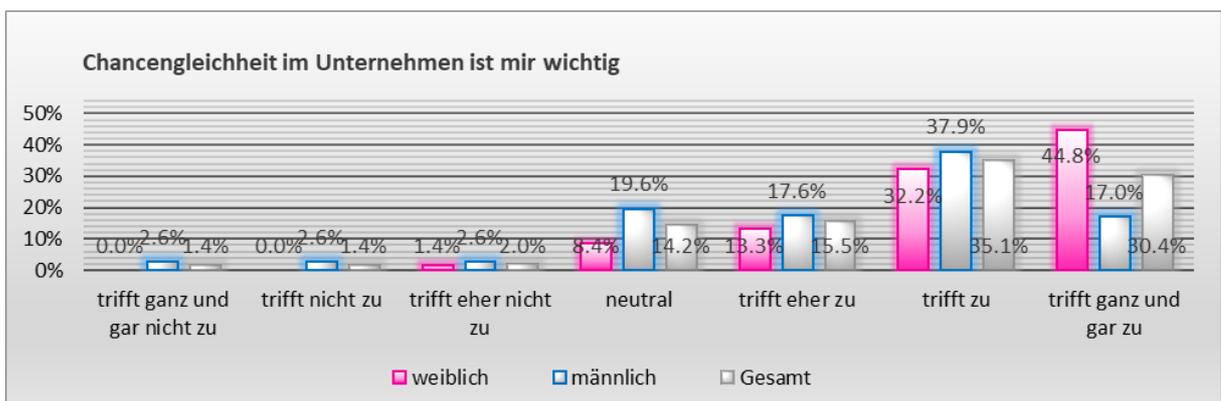


Abb. 17: Chancengleichheit (Eigene Darstellung)

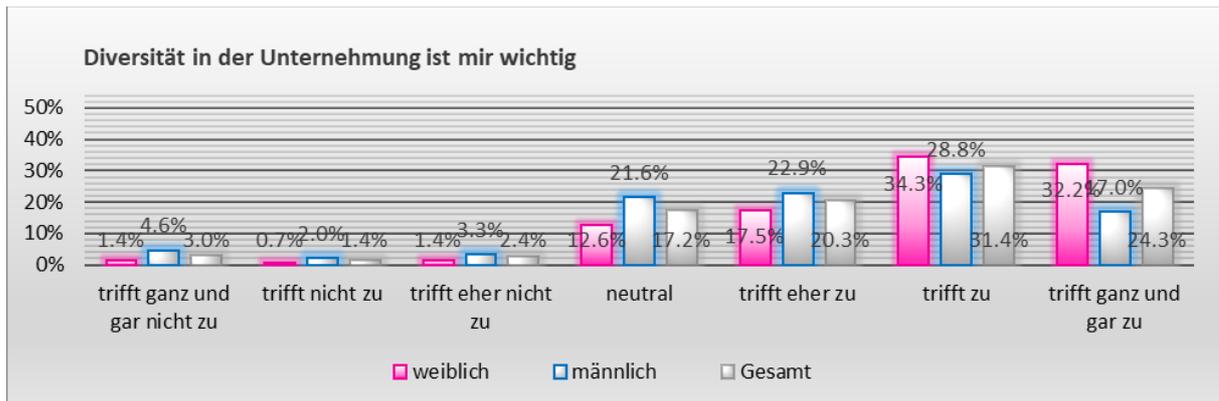


Abb. 18: Diversität (Eigene Darstellung)

In einem weiteren Schritt wurden den Teilnehmenden zwei Fragen zur Arbeitszufriedenheit beim letzten Arbeitgeber sowie der Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung gestellt.

6.8 Push- and Pull-Faktoren

Die möglichen Push- und Pull-Faktoren wurden mit der Frage eingeleitet: *“Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihren Stellenwechsel zu?”*

Die Mehrheit gab an, die Stelle aufgrund *Unzufriedenheit mit dem letzten Arbeitgeber* gewechselt zu haben. Dennoch hat ein beachtlicher Teil der Befragten die unteren Skalenwerte 1 – 3 gewählt (> 36 Prozent). Für sie war es demnach kein ausschlaggebender Grund.

Die *primäre Attraktivität der Stelle beim heutigen Arbeitgeber* war vor allem für Männer ein Motiv für den Wechsel in den öffentlichen Sektor (76.5 Prozent). Die weiblichen Beschäftigten geben mehrheitlich zwar ebenfalls an, dies habe wesentlich dazu beigetragen (64 Prozent), allerdings liegt dieser Wert 12.5 Prozent unterhalb jenem der Männer. Immerhin fast ein Viertel der Frauen äusserte sich dahingehend, die Stelle nicht primär aufgrund der Attraktivität einer Stelle beim heutigen Arbeitgeber gewechselt zu haben.

6.9 Gegenwart

Der abschliessende Fragenblock sollte die gegenwärtige Situation der Sektorwechsler abbilden. Er zielte darauf ab, die Arbeitszufriedenheit nach dem Sector Switching und allfällige Fluktuationsabsichten zu erfahren.

Die konkrete Eingangsfrage lautete: *“Abschliessend bitten wir Sie noch anzugeben, wie zutreffend die folgenden Aussagen für Sie heute sind.”*

Zum Zeitpunkt der Umfrage arbeiten über 90 Prozent der Männer und der Frauen sehr *gerne bei ihrem jetzigen Arbeitgeber* (trifft eher bis ganz und gar zu). Indessen sind 3.4 Prozent eher nicht glücklich nach dem Wechsel (Abb. 19).

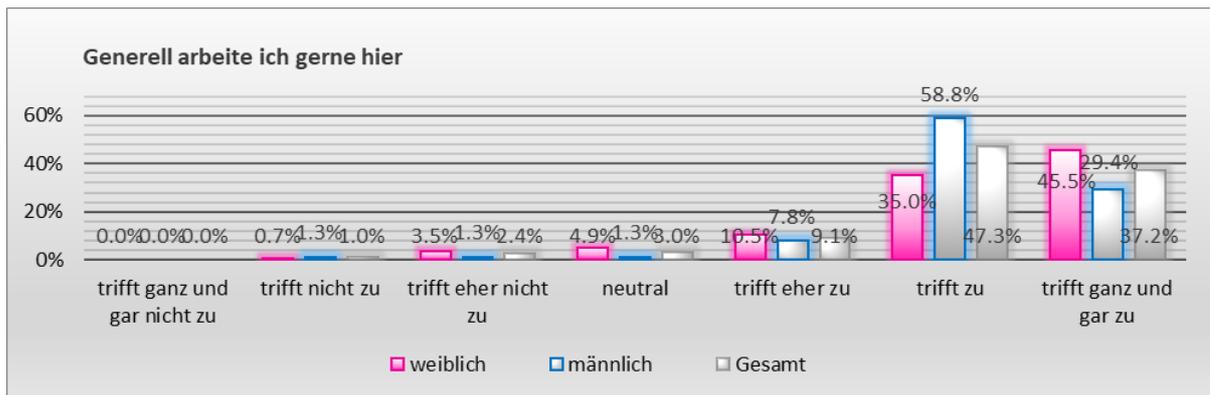


Abb. 19: Arbeitgeberzufriedenheit (Eigene Darstellung)

Eine überwiegende Mehrheit der Umfrageteilnehmenden gibt an, *bei der Arbeit nur so von Energie zu strotzen*. Nur ein kleiner Prozentteil von durchschnittlich 5.1 Prozent verneint diese Frage eher, wobei dies bei einer Person „ganz und gar nicht zutrifft“.

Ähnlich präsentieren sich die Häufigkeiten bei der Frage, ob die Mitarbeitenden *im Grossen und Ganzen mit ihrem aktuellen Job zufrieden* sind. Hier gibt ein Grossteil, nämlich 87.5 Prozent der weiblichen und 94.1 Prozent der männlichen Beschäftigten an, dies treffe zu. Kongruente Ergebnisse zeigen sich, wenn es darum geht zu beurteilen, ob die Befragten *Alles in allem mit ihrem Job zufrieden* sind. Während mehr als 90 Prozent dieser Aussage zustimmen, lehnen diese knapp 6 Prozent ab. Signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen lassen sich bei keiner der Fragen erkennen.

Ernsthafte Absichten, die Arbeit zu kündigen und bei einem anderen Arbeitgeber zu arbeiten, haben die Wenigsten. Etwas mehr Frauen (11.2 Prozent) als Männer (7.8 Prozent) gaben an, Fluktuationsabsichten in Erwägung zu ziehen.

Nur ein kleiner Teil derjenigen, die neu in den öffentlichen Sektor gewechselt haben, werden sich *eventuell im Laufe des nächsten Jahres einen neuen Job ausserhalb der öffentlichen Verwaltung suchen*. Die weibliche wie auch die männliche Mehrheit bzw. insgesamt 78 Prozent beabsichtigen nicht, den öffentlichen Sektor zu verlassen. Damit haben 74.1 Prozent der Frauen und 81.7 Prozent der Männer zum Umfragezeitpunkt keine oder eher keine Fluktuationsabsichten.

Geht es um die *Begeisterung der eigenen Arbeit*, resultiert auch hier eine deutliche Zustimmung. Eine Mehrheit der Frauen (77.7 Prozent) und der Männer (84.2 Prozent), die von ihrer Arbeit begeistert sind, stehen Anteilen von 11.2 Prozent bzw. 7.3 Prozent gegenüber, bei denen dies weniger oder nicht der Fall ist.

Auch die Arbeitgeberattraktivität ist weiterhin hoch. Bei 81.1 Prozent der Gesamtheit (davon 77.7 Prozent Frauen und 84.2 Prozent Männer) bestätigen, dass die *eigene Organisation immer noch ein attraktiver Arbeitgeber* ist. Zwei Befragte geben an, diese Aussage sei unzutreffend (Abb. 20).

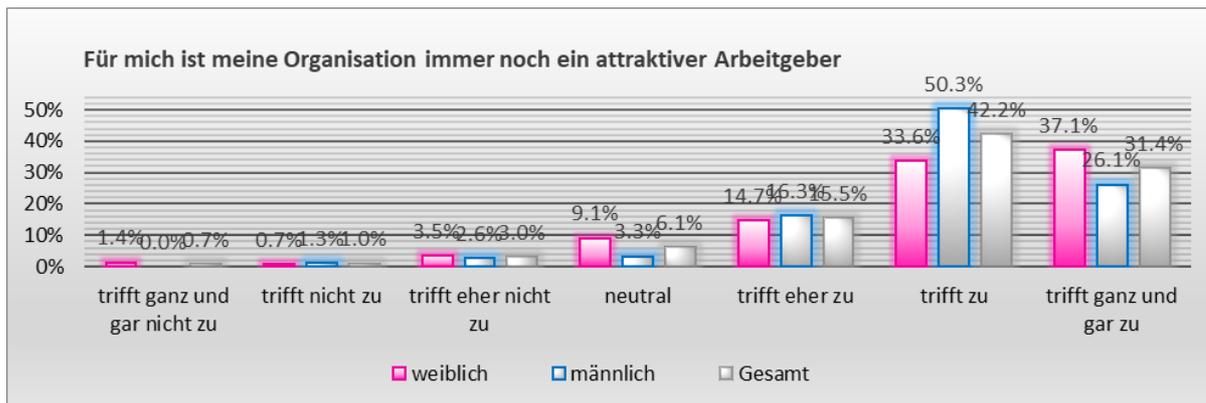


Abb. 20: Arbeitgeberattraktivität (Eigene Darstellung)

Einen sektorinternen Stellenwechsel, d.h. die *mögliche Suche nach einem Job ausserhalb des jetzigen Amtes innerhalb des nächsten Jahres*, beabsichtigt eine Minderheit von 22.4 Prozent der weiblichen bzw. 12.5 Prozent der männlichen Befragten. Im Umkehrschluss geben damit mehr Männer als Frauen an, während des nächsten Jahres nicht nach einem anderen Job ausserhalb des Amtes zu suchen.

Die Umfrageergebnisse zeigen weiter, dass eine *Stelle bei der eigenen Organisation* für die meisten der Befragten (85.8 Prozent) *immer noch sehr reizvoll* ist. Dabei zeigen sich keine erheblichen geschlechtsspezifischen Unterschiede.

Der Feststellung, dass die *eigene Arbeit die Personen mitreisst*, stimmen mehr Männer als Frauen zu (im Verhältnis 83.6 Prozent zu 69.3 Prozent), wobei ein erheblicher Anteil der Frauen sich hierzu auch neutral äussert (16.8 Prozent).

Schliesslich zeigt sich, dass insgesamt 86.8 Prozent der weiblichen und 92.8 Prozent der männlichen Befragten ein *Stellenangebot der Organisation auch heute noch annehmen* würden.

7. Diskussion der empirischen Ergebnisse

Die vorliegende Masterarbeit verfolgte das Ziel, mittels einer repräsentativen empirischen Studie auf Bundes-, Kantons- und Kommunalebene herauszufinden, ob und welche frauenspezifischen Motivationsgründe einen Wechsel von der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung beeinflussen. Mit Bezug auf das von den Verfasserinnen aufgrund der Literatur erstellte theoretische Framework (Analyseraster) stellt sich heraus, dass sich nur in wenigen Bereichen signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern zeigen. In diesem Kapitel soll zusammenfassend aufgezeigt werden, welchen Beitrag die Masterarbeit zur Beantwortung der Forschungsfragen leistet.

7.1 Sector Switching als normales Phänomen

Noch vor ein paar wenigen Jahren wurde der Sektorwechsel als ein Ereignis bezeichnet, das nur ausnahmsweise vollzogen wird (Apfel, 2013, S. 299). Die Befunde dieser Forschungsarbeit hingegen bestätigen entgegengesetzte Feststellungen eines zunehmend normalen Phänomens (Frederiksen & Hansen, 2014, S. 23). Bei 559 Umfrageteilnehmenden haben 318 Personen –

knapp 57 Prozent – zuvor im Privatsektor gearbeitet. Die Geschlechterverteilung zeigt ausserdem, dass mehr Frauen als Männer den Sektorwechsel in die öffentliche Verwaltung vornehmen. Damit können ebenfalls Studienergebnisse bestätigt werden, welche von einem vermehrten Wechselverhalten bei Frauen ausgehen (Klepikova, 2016, S. 368). Mit einem Durchschnittsalter von knapp 41 Jahren (vgl. Anhang 3; Demografische Angaben) stehen die Sektorwechsler an der Schwelle der beiden Generationen X und Y. Mit Blick auf den Bildungsstand besteht ferner Übereinstimmung, dass sich eine Mehrheit von Personen mit höherem Bildungsabschluss für den Wechsel in die öffentliche Verwaltung entscheidet (Su & Bozeman, 2009a, S. 1107). Augenfällig ist dies bei den Frauen: Insgesamt 97 von 156 Sektorwechslerinnen weisen einen Bildungsabschluss auf Tertiärstufe aus (vgl. Anhang 4; Bildungsniveau). Hingegen besteht bei den Führungskräften kein ausgeprägteres Wechselverhalten als dies bei den Mitarbeitenden der Fall ist. Nur etwa ein Drittel bekleidete beim letzten Arbeitgeber eine Funktion im mittleren Kader (mit Führungsfunktion) oder war gar im höheren Kader (vgl. Anhang 5; Funktionen beim bisherigen Arbeitgeber und nach dem Sektorwechsel im Vergleich).

7.2 Allgemeine Motivationsfaktoren

Mit Abstand der bedeutendste allgemeine Grund für den Sektorwechsel ist für Frauen wie für Männer die “Arbeitsplatzsicherheit”, gefolgt von “guten Anstellungs- und Arbeitsbedingungen” sowie “guten Weiterbildungsmöglichkeiten”. Das wiederholt hervorgehobene Wechselmotiv “Arbeitsplatzsicherheit” (J. R. Hansen, 2014; Klepikova, 2016; Lindenmeier et al., 2019; Piatak, 2017; Su & Bozeman, 2009a, 2009b; Van de Walle et al., 2015; B. E. Wright, 2001) kann somit auch in dieser Studie belegt werden. Dass die Arbeitsplatzsicherheit für Frauen im öffentlichen Sektor einen hohen Stellenwert hat, jedoch eine weniger wichtigere Rolle spielt als für Männer, deckt sich mit weiteren Studien (Gomes & Kuehn, 2019; M. N. Hansen, 1997). Die allgemeinen Treiber von schweizerischen Sector Switchers entsprechen damit mehrheitlich den bisherigen Erkenntnissen.

7.3 Gehalt und Nebenleistungen

Anders als bei den allgemeinen Faktoren lassen sich bei den monetären Anreizen keine signifikanten Geschlechterunterschiede feststellen. Die extrinsischen Motivationsfaktoren “Lohnaufstieg” und “kontinuierlicher Gehaltsaufstieg” tragen zwar ebenfalls zum Wechselentscheid bei, sind aber von weiteren Gründen begleitet. So sind beispielsweise “gute Sozialleistungen” für beide Geschlechter besonders wichtig, namentlich auch die “Pensionskassenleistungen”. Dagegen erscheint es für den Wechsel unbedeutend, im Job-Sharing arbeiten zu können. Dies könnte unter Umständen an den heute weit verbreiteten Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit liegen mit der Folge, dass Job-Sharing an Bedeutung verloren hat.

Die Häufigkeitsanalysen der ersten beiden Frageblöcke zu *allgemeinen Motiven zum Stellenwechsel* sowie *Gehalt und Nebenleistungen* zeigen deutlich, wie wichtig extrinsische Motivationen für den Wechsel in die öffentliche Verwaltung sind. Besonders hervorzuheben ist die “Arbeitsplatzsicherheit”, die unabhängig vom Geschlecht der wichtigste Treiber ist. Für Frauen ist namentlich der Faktor Teilzeitarbeit ein bedeutender extrinsischer Anreiz, in den öffentlichen Sektor zu wechseln. Diese Befunde decken sich ebenfalls mit früheren Studien (Apfel, 2013; J.

R. Hansen, 2014; Klepikova, 2016; Piatak, 2017, S. 330; Ritz, Neumann, et al., 2016b, S. 230; Su & Bozeman, 2009b, S. 6, 7, 2009a), obgleich in öffentlichen Organisationen gerade angenommen wird, die Anreizstrukturen seien – verglichen mit der Privatwirtschaft – weniger auf extrinsische Anreize ausgelegt (Ritz & Thom, 2019a, S. 58).

7.4 Weitere Arbeitsmerkmale

Bei den *nicht-monetären Anreizen* stellt sich eine bedeutsame Differenz beim Beweggrund heraus, “etwas völlig Neues” zu tun. Vor allem die Frauen werten dies als wesentlich für ihren Sektorwechsel. Diese hohen Skalenwerte sind grundsätzlich nicht unerwartet und unterstützen bisherige Ergebnisse (Apfel, 2013, S. 310; Klepikova, 2016, S. 305). Jedoch zeigen die vorliegenden empirischen Resultate erstmals einen geschlechtsspezifischen Unterschied, indem dieser Faktor vor allem beim weiblichen Geschlecht ein Anreiz für den Wechsel in die öffentliche Verwaltung ist.

Einige Studien sehen im Streben nach einer Karriere einen weiteren Grund, einen Wechsel vom privaten in den öffentlichen Sektor vorzunehmen (Bozeman & Ponomariov, 2009), was in dieser Untersuchung nicht untermauert werden kann. Nur für einen marginalen Teil der Befragten ist das Motiv, damit eine Führungsposition übernehmen zu können, wesentlich. Im Gegenteil sind mehr als die Hälfte der Sector Switchers offensichtlich bereit, mit dem Wechsel auf (die bisherige) Kaderposition zu verzichten und eine Stelle ohne Führungsfunktion in der öffentlichen Verwaltung anzunehmen. Diese Befunde könnten Studien bestätigen, wonach es eine gewisse Zeit benötigt, um die in der Privatwirtschaft erworbenen Führungskompetenzen auch im öffentlichen Sektor unter Beweis zu stellen (Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 85; Coen & Vannoni, 2020, S. 4). Gleichzeitig könnte im vorliegenden Kontext auch argumentiert werden, Führungskräfte seien am ehesten bereit, in den öffentlichen Sektor zu wechseln (Su & Bozeman, 2009b, S. 10). Aussagen dazu, ob sich der Sektorwechsel auch positiv auf das individuelle Engagement auswirkt (Boardman et al., 2010), können ebenfalls nicht gemacht werden.

Die Wahl der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber ist augenscheinlich von zwei Faktoren bestimmt. Sowohl für Frauen als auch für Männer sind die “Passung der persönlichen Qualifikationen auf die Stelle” sowie die “Übereinstimmung persönlicher Werte mit denjenigen der Organisation” bedeutsam. Obwohl die Männer beide Motive etwas höher werten, wirkt sich dies bei beiden Geschlechtern darauf aus, sich für eine Arbeitsstelle in der öffentlichen Verwaltung zu entscheiden. Diese Befunde dürften, soweit aufgrund der Daten erkennbar, im Einklang mit den Theorien des ASA-Frameworks und des P-O-Fit stehen (Kristof, 1996; Ritz & Waldner, 2011; Schneider, 1987; Schneider & Bartram, 2017). Ob der Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor im Endergebnis zu einer besseren Passung zwischen Person und Organisation geführt hat oder führen wird (Frederiksen & Hansen, 2014), müsste vertiefter untersucht werden. Im Rahmen dieser Studie kann auch nicht verifiziert werden, ob sich die Übereinstimmung von Werten und Qualifikationen positiv auf die Leistung der Neuangestellten oder auf die Arbeitgeberbindung auswirkt (Ritz & Waldner, 2011). Ebenso wenig lassen sich Aussagen zur Homogenität respektive zur fehlenden Heterogenität innerhalb der öffentlichen Verwaltung oder einzelner Abteilungen machen (Scheffer et al., 2007; Schneider & Bartram, 2017).

7.5 Work-Life-Balance

Auch die Bedeutung einer ausgewogenen Work-Life-Balance zeigt sich in den Umfrageergebnissen deutlich und betont dessen Relevanz. Sehr viele Sector Switchers messen den verschiedenen Ausprägungen für ein ausbalanciertes Arbeits- und Privatleben hohes Gewicht bei, was auch in der Literatur seit Längerem bekannt ist (Bruch et al., 2015). In diesem Kontext sind „flexible Arbeitszeiten“ namentlich bei Frauen der bedeutsamste Faktor. Damit kann Erkenntnissen beigeprägt werden, wonach Frauen häufiger in familienfreundlichen Unternehmungen mit Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten arbeiten (Albrecht et al., 2018, S. 33; Bächmann & Frodermann, 2020; Hewlett, 2008; Otto & Remdisch, 2015).

Die Verfasserinnen erachten die Erkenntnisse von Hammerschmid und Hustedt nach einer besseren Work-Life-Balance sowie dem Wunsch nach etwas gänzlich Neuem bestätigt (Hammerschmid & Hustedt, 2020). Insgesamt dürften die Auswertungen mehrere Studien zu Work-Life-Balance, flexiblen Arbeitszeiten, Familienfreundlichkeit und Teilzeitarbeit bekräftigen (Albrecht et al., 2018; Ali et al., 2021; Bozeman & Ponomariov, 2009; Georgellis et al., 2011; Gomes & Kuehn, 2019; Grant, 2008; Lindenmeier et al., 2019; Piatak, 2017; Ritz & Thom, 2019a; Vogel et al., 2017).

Die deutliche Ausprägung der Wichtigkeit von Work-Life-Balance bestätigt auch jene Studien von Otto und Remdisch sowie Bruch et. al. betreffend die Prioritäten der Generation Y, zumal die Befragten ein Durchschnittsalter von ca. 40 Jahren aufweisen. Zudem ist es auch kohärent mit der Aussage, dass Frauen grundsätzlich eher wie die Generation Y denken und handeln (Bruch et al.)

7.6 Individuelle Motivationsfaktoren

Mit acht spezifischen PSM-Items, die in den Fragebogen aufgenommen wurden, soll die spezifische Motivation für den öffentlichen Dienst resp. die öffentliche Verwaltung in eingeschränktem Rahmen repräsentiert werden.

Die Antworten zum inneren Ansporn sind deutlich: Beide Geschlechter stimmten einer Stelle zu, die sie intellektuell anregend und herausfordernd wahrgenommen haben (Klepikova, 2016; Piatak, 2017). Die deutlichste Zustimmung zeigt sich jedoch in einer anderen Motivation. Die grosse Mehrheit entschied sich für die jetzige Stelle in der öffentlichen Verwaltung, weil sie ihnen inhaltlich interessant erschien. Die Arbeit selbst und der Inhalt tragen somit offensichtlich wesentlich zum Sector Switching bei. Diese zentralen Motivationsfaktoren stimmen somit – zumindest teilweise – mit empirischen Studien zur Public-Sector-Motivation überein (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 12). Ein deutlicher geschlechtsspezifischer Unterschied lässt sich einzig darin erkennen, dass die Lebensumstände benachteiligter Menschen die Frauen offenbar stärker bewegen als die Männer, was auch internationalen Befunden entspricht (Hammerschmid et al., 2009b, S. 81). Gleichwohl ist es jenes Motiv, welches die Umfrageteilnehmenden aus individueller Sicht am wenigsten zum Sektorwechsel veranlasst haben. Weil jedoch in dieser Forschungsarbeit nur Teilaspekte des PSM verwendet werden, lassen sich darüber, ob die Sector Switchers womöglich eine weniger ausgeprägte PSM aufweisen (Apfel, 2013; Van de Walle et al., 2015), keine Aussagen machen. Auch die Frage, ob es zu einem

gewissen Verdrängungseffekt durch extrinsische Anreize kam (Georgellis et al., 2011; Hamerschmid & Hustedt, 2020; Su & Bozeman, 2009b), lässt sich nicht beantworten. Die viel diskutierten Studien zur Wichtigkeit und dem Einfluss des PSM findet in der durchgeführten Studie ansonsten wenig Relevanz. Die PSM-Faktoren “Interesse für die Politik” oder altruistische Motivation i.S. des “uneigennütigen Engagements zugunsten der Allgemeinheit” sind wenig bedeutend für den Stellenwechsel in die öffentliche Verwaltung. Auch zeigen sich bei diesen Dimensionen keine signifikanten Unterschiede bei den Geschlechtern. Ob diese gering erscheinende Ausprägung der PSM-Motivationsfaktoren darauf beruht, dass in der Schweiz nicht ein vergleichbarer “öffentlicher Dienst” existiert wie dies im angelsächsischen Raum der Fall ist oder auf einen hierzulande fehlenden “Beamtenethos” zurückzuführen ist (Hamerschmid et al., 2009b, S. 80; Ritz, 2009, S. 55), kann aufgrund des limitierten Fragebogens nicht beantwortet werden. Die Ergebnisse lassen zumindest auf den ersten Blick hin nicht auf einen primär intrinsisch motivierten Sector Switch schliessen.

7.7 Kontextfaktoren

Die Kontextfragen dienen der Abrundung des Bildes über mögliche weitere Einflüsse für den Wechsel in die öffentliche Verwaltung. Erwähnenswert sind Begleitumstände wie Chancengleichheit und Diversität. Chancengleichheit ist beiden Geschlechtern wichtig. Die Frauen gewichten diese jedoch signifikant höher als die Männer. Dies gilt gleichermassen für die Diversität, wo die Resultate ähnliche Werte aufweisen. Diese Ergebnisse dürften die Feststellungen aus anderen Länderstudien stützen, wonach “Chancengleichheit”, “Diversität” und “Flexibilität” als für die Frauen besonders wichtige Anreize sind. Zudem sind sie dafür wichtig, einen Arbeitgeber aus der Sicht der Frauen als attraktiv erscheinen zu lassen (Avery & McKay, 2006; M. N. Hansen, 1997). Ein Stellenabbau beim vorgängigen Arbeitgeber hingegen war zwar nicht ausschlaggebend, dennoch gab ein nicht unbeachtlicher Teil der Befragten dies als einen Beweggrund an. Ebenso wenig hatte die im Beurteilungszeitraum anhaltende COVID-Pandemie einen beachtlichen Einfluss. Auch Arbeitsmarktherausforderungen stellen keine Faktoren dar, die den Sektorwechsel wesentlich beeinflussen.

7.8 Push- und Pull-Faktoren

Letztlich wechselt ein überwiegender, aber nicht signifikanter Teil der Befragten die Stelle aufgrund von Unzufriedenheit beim früheren Arbeitgeber. Dieser Feststellung scheint eine Logik für einen Arbeitsplatzwechsel inhärent zu sein. Die Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung wird von sämtlichen Umfrageteilnehmenden klar bestätigt, wenn auch deutlicher von den Männern. Aus den Häufigkeitsanalysen lassen sich indessen keine Schlüsse ziehen, ob es vorwiegend die Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung oder aber die Unzufriedenheit in der Privatwirtschaft war, welche letztlich wesentlich zum Sektorwechsel beigetragen hat. Diesbezüglich sind weitere Forschungsarbeiten nötig. Im Allgemeinen darf aber davon ausgegangen werden, dass die teilweise unsicheren wirtschaftlichen Bedingungen aufgrund der COVID-Pandemie oder ein daraus resultierender Stellenabbau in der Privatwirtschaft kein zentrales Motiv für das Sector Switching darstellt.

7.9 Gegenwart

In dieser Untersuchung interessiert auch eine Momentaufnahme nach dem Wechsel. Die Frauen scheinen nach dem Sektorwechsel etwas eher zur Unzufriedenheit zu neigen und den Arbeitgeber weniger attraktiv wahrzunehmen als ihre männlichen Pendanten. Diese Schlussfolgerung steht in einem direkten Zusammenhang mit den geäußerten Abgangsabsichten. Dabei hegen die weiblichen Sector Switchers eher Fluktuationsabsichten. Damit weisen die Befunde eine gewisse Ähnlichkeit zu den Studienergebnissen von Boardman und Kollegen auf, welche einen tendenziellen Rückgang der Arbeitszufriedenheit nach dem Sektorwechsel beschrieben (Boardman et al., 2010). Gleichzeitig scheinen sie im Widerspruch zu anderen Untersuchungen zu stehen, welche weiblichen Beschäftigten tendenziell höhere Werte in Bezug auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität zuschreiben (Ritz & Waldner, 2011, S. 19). Ein genereller Vergleich lässt sich jedoch nicht ziehen, zumal nicht spezifisch die Arbeitszufriedenheit nach dem Sector Switching untersucht wurde. Ob die bereits kurz nach dem Stellenantritt gehegten Fluktuationsabsichten darauf zurückzuführen sind, weil die Individuen das Gefühl haben, nicht im Sinne der ASA-Theorie resp. P-O-Fit-Theorie zur öffentlichen Verwaltung oder zur Verwaltungseinheit zu passen, bedarf weiterer Abklärungen. Eine mögliche Erklärung für die Unzufriedenheit nach dem Wechsel in die öffentliche Verwaltung liefern womöglich auch Hammerschmid und Hustedt in ihrer deutschen Studie. Ihrem Bericht lässt sich entnehmen, dass auch die gelebte Verwaltungskultur eine Hürde für die Sector Switchers darstellen und letztlich wieder zum Wechsel in die Privatwirtschaft führen kann (Hammerschmid & Hustedt, 2020, S. 17).

8. Schlussbetrachtung

Mit der vorliegenden Masterarbeit sollten primär frauenspezifische Gründe für einen Wechsel vom privaten in den öffentlichen Sektor eruiert werden. Diese Fragestellung bedingte einen Vergleich zwischen den Männern und den Frauen zu tätigen, um Unterschiede in den Motivationsfaktoren überhaupt erkennen zu können.

Tatsächlich zeigen die Vergleiche nur bei wenigen Beweggründen signifikante Abweichungen zu den Männern, um als frauenspezifisch bezeichnet werden zu können. In einzelnen Fragen lassen sich zwar ebenfalls Unterschiede bei den Geschlechtergruppen feststellen, diese sind aber nicht von grosser Signifikanz.

Deutliche geschlechtsspezifische Motivationsunterschiede zeigen sich beim Faktor "Teilzeitarbeit"; für die Frauen wird dies häufiger als Wechselmotiv genannt, was angesichts der Literatur nicht weiter erstaunlich erscheint. Die Hintergründe können mangels konkretisierender Fragen allerdings nicht vertieft analysiert werden. Wie von Otto und Remdisch angemerkt, können bei der Wahl des Arbeitsplatzes das Lebensalter sowie die aktuelle Lebensphase mitspielen. Ob ein allfälliger Zusammenhang zu Betreuungspflichten gegenüber den Kindern bzw. anderweitigen Betreuungsaufgaben besteht, müsste näher betrachtet werden. Die Ergebnisse könnten sich womöglich mit anderen Forschungsergebnissen decken, welche sich dem Wiedereinstieg ins Berufsleben nach einer Auszeit widmen. Mit einem Durchschnittsalter der Umfrageteilnehmerinnen von 39,04 Jahren (vgl. Anhang 3; Demografische Angaben) wäre durchaus denkbar,

dass es sich bei diesen Frauen um solche der “Sandwich”-Generation handelt, wie sie von Hewlett beschrieben werden: Sie stehen zwischen den heranwachsenden Kindern und den alternden Eltern (Hewlett, 2008, S. 3).

Während die Frauen Wert auf Teilzeitarbeit legen, sind für die Männer flexible Arbeitszeiten wichtig.

Was die monetären Anreize betrifft, sind namentlich der mit dem Sektorwechsel verbundene Lohnaufstieg und gute Entlohnung für die Frauen erkennbar wichtiger. Weitere wichtige Beweggründe für die Frauen scheinen die Faktoren Chancengleichheit und Diversität zu sein. In beiden Bereichen ist in den beiden Geschlechtergruppen eine erhebliche Differenz zu sehen, was die Wertung betrifft. Eine interessante Frage wäre in diesem Zusammenhang, ob sich diese Resultate damit erklären lassen, dass sich die Frauen bei den PSM-Dimensionen als mitfühlender gezeigt haben oder auch ob, wie bereits in vorangegangenen Studien untersucht wurde, der PSM-Wert bei den Frauen höher liegt. Da sich beide Geschlechter deutlich für Chancengleichheit und Diversität im Unternehmen äussern, kann dies der Arbeitgeberattraktivität durchaus zuträglich sein.

Die Ergebnisse scheinen im Allgemeinen mit den Forschungen übereinzustimmen, wonach vorderhand extrinsische Motive für den Sektorwechsel massgebend sind. So bspw. wie erwähnt die Arbeitsplatzsicherheit, aber auch eine abwechslungsreiche Stelle oder die Möglichkeit, neue Herausforderungen anzunehmen (Apfel, 2013; Su & Bozeman, 2009a). Die Frauen in dieser Studie gaben deutlich mehr an, sie wollten „etwas völlig Neues tun“ als die männlichen Kollegen. Die Work-Life-Balance – ebenfalls ein Motiv extrinsischer Natur – ist von grosser Bedeutung für die Frauen und die Männer. Die Resultate der individuellen Motivation scheinen auf den ersten Blick in einem gewissen Widerspruch zu internationalen Forschungsergebnissen zu stehen, die vorderhand von intrinsisch motivierten Personen im öffentlichen Sektor ausgehen. Gleichzeitig lassen sich aber gewisse Kongruenzen mit weiteren Studien aus dem Gebiet der Public Service Motivation finden. Ob und wie der Faktor Public Service Motivation auf allen staatlichen Ebenen der öffentlichen Verwaltung der Schweiz zum Tragen kommt, müsste eingehender untersucht werden. Die vorliegende Studie lässt überdies keine Schlüsse zu, ob und inwieweit extrinsische Anreize die intrinsische Motivation i.S. eines Crowding-Out-Effekts bei der Wahl des öffentlichen Sektors als Arbeitgeber verdrängt haben (Georgellis et al., 2011; Ritz & Thom, 2019a, S. 512).

Insgesamt deuten die Resultate dieser Arbeit darauf hin, dass die intrinsischen Motivationen kaum von Bedeutung sind, zumal die Umfrageteilnehmenden fast durchgängig extrinsische Faktoren als Anlass zum Stellenwechsel wählten.

Im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität dürften vor allem die Erkenntnisse bestätigt werden, denen zufolge allgemeine Arbeitsmotive (z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Teilzeitarbeit, neue Aufgaben, Weiterbildungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance etc.) und PSM-Merkmale (intellektuell anregende und herausfordernde Tätigkeit, inhaltlich interessante Stelle, soziales Mitgefühl für die Lebensumstände benachteiligter Menschen etc.) die Wahl des Arbeitgebers gemeinsam beeinflussen (Ritz & Waldner, 2011, S. 21). Die öffentliche Verwaltung scheint auf-

grund vorliegender Studie insgesamt ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, dem es gelingt, qualifizierte Personen zu rekrutieren. Aus der empirischen Studie lassen sich Tendenzen erkennen, wonach vor allem hochqualifizierte Frauen in die öffentliche Verwaltung eintreten.

Beachtlich erscheint auch der P-O-Fit, indem bei den Sector Switchers die Werte, die Qualifikationen und das Profil optimal auf die Stelle oder die Organisation passten. Es kann allerdings nicht abschliessend beurteilt werden, ob sich die Passung auf die Stelle oder den Arbeitgeber als solches bezieht.

Zusammenfassend untermauert diese empirische Studie im Allgemeinen die immer wieder erwähnten Motivationsfaktoren, die einen Wechsel von der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor begünstigen. Unterschiede bei den Geschlechtern zeigen sich beim Lohnaufstieg aufgrund des Sektorwechsels, beim Gehalt, der Arbeitsplatzsicherheit sowie der Teilzeitarbeit. Auch die Chancengleichheit und Diversität sind ein wichtiges Thema für beide Geschlechter, jedoch ausgeprägter beim weiblichen Geschlecht. Auch wenn sich indessen gewisse geschlechtsspezifische Unterschiede zeigen, können keine Gründe identifiziert werden, die ausschliesslich von Frauen vorgebracht werden.

9. Limitationen

Die Untersuchung von Motivationsfaktoren für den Sektorwechsel war mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Nicht nur, dass die vorhandenen empirischen Untersuchungen kaum länderübergreifende Ergebnisse liefern, sondern auch das Fehlen von Langzeitdaten erschwerte die vorliegende Arbeit. Zudem lassen sich nicht alle möglichen Motive und Ursachen, welche Personen zu einem Sector Switching antreiben, eruieren. Vermutlich spielen unzählige weitere latente Faktoren mit. Hinzu kommt, dass sich die herangezogene Literatur fast ausnahmslos auf hochqualifizierte Mitarbeitende oder Führungskräfte konzentriert. Studien, die sich auf eine breitere Gesamtheit beziehen, waren soweit ersichtlich, kaum durchgeführt worden.

Die ausgedehnten Fragestellungen führten zu umfangreichen Ergebnissen. Folglich können aus den erhobenen Daten zwar Tendenzen und gewisse Erkenntnisse gewonnen werden, vertiefte Untersuchungen oder Verifikationen in den einzelnen Spektren konnten allerdings nicht untersucht werden. Dies gilt besonders für vertiefte Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren.

In dieser Arbeit konzentrierten sich die Verfasserinnen auf die Motive zum Sector Switching, die in der Literatur zahlreich hervorgehoben werden und von denen erwartet wird, dass sie mit einem Sektorwechsel zusammenhängen. Dabei darf aber nicht vergessen gehen, dass es wie bereits vorstehend ausgeführt, weitere latente Faktoren, Einflüsse oder Motivationsgründe für einen Wechsel in die öffentliche Verwaltung gibt, die bis anhin nicht erfasst oder nicht erkannt worden sind. Dies bestätigt sich nicht zuletzt auch in der vorliegenden Studie und bei der Auswertung der eingegangenen Rückmeldungen der Umfrageteilnehmer. Es konnte festgestellt werden, dass es verschiedenste weitere, teilweise auch sehr konkrete Gründe gibt für einen

Wechsel in die öffentliche Verwaltung. Beispielhaft hierfür wurde ein „näherer Arbeitsort“ respektive „kürzerer Arbeitsweg“ genannt. Selbst die Möglichkeit, Haustiere mit an den Arbeitsplatz nehmen zu können, wurde als Hauptgrund für die Annahme der jetzigen Stelle in der öffentlichen Verwaltung genannt.

10. Zukünftige Forschung/Folgeprojekte

Mögliche zukünftige Forschungen in Bezug auf spezifisch weibliche Motive müssten durchgeführt und die Gründe eingehender betrachtet werden. Hierzu könnte vorliegender Umfragedatensatz als Ausgangslage verwendet werden, um vertiefte Zusammenhänge und zusätzliche Variablen eingehender zu untersuchen. Ganz grundsätzlich stellt sich dabei die Frage, ob sich die Treiber von weiblichen Sector Switchers tatsächlich anhand quantitativer Methoden feststellen lassen, oder ob nicht ein Ansatz in Form von qualitativen Interviews zielführender wäre (Apfel, 2013, S. 294). Auch das Thema PSM könnte auf der Grundlage der vorliegenden Forschungsergebnisse möglicherweise einer weiteren, allenfalls vertiefenden Arbeit dienlich sein. Wie bei vielen Untersuchungen wurden die Personen auch in dieser Untersuchung aus retrospektiver Sicht nach den jeweiligen Motiven befragt. Es wurden nur wenige gegenwartsbezogene Fragen miteinbezogen, wobei der Fokus hier der Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten galt. In Übereinstimmung mit früheren Feststellungen könnte die künftige Forschung erheblich davon profitieren, wenn Menschen bereits im Vorfeld zu ihren Wechselmotiven befragt werden, also bevor sie die Zusage für eine Stelle erhalten (J. R. Hansen, 2014, S. 605). Interessant wäre zum Beispiel, die Motivationsfaktoren von Stellenbewerberinnen bei zwei alternativen Arbeitsstellenangeboten zu untersuchen, wovon eine im privaten Sektor und die andere im öffentlichen Sektor angesiedelt sein müsste.

Ganz allgemein befasst sich die verwaltungswissenschaftliche Forschung zu einem grossen Teil mit dem Wechselverhalten und -motiven von Berufseinsteigenden oder Führungskräften. Selbst wenn die öffentliche Verwaltung auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen ist, darf nicht vergessen werden, dass sich immer auch nicht hochqualifizierte Personen für diesen Sektor entscheiden. Es wäre wünschenswert, inskünftig Studien breiter anzulegen und alle Hierarchiestufen miteinzubeziehen, um ein noch umfassenderes Bild von treibenden Gründen des Sector Switchings und dessen Auswirkungen zu erfahren.

11. Empfehlungen für die Praxis

Es ist unbestritten, dass extrinsische und intrinsische Motivationen für den Wechsel in den öffentlichen Sektor relevant sind. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Work-Life-Balance und vor allem auch die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit ein eher frauenspezifisches Motiv darstellt. Dass die öffentliche Verwaltung für Chancengleichheit und Diversität steht, ist ebenso wichtig für weibliche Bewerberinnen. Für die Frauen ist es sehr interessant „etwas völlig Neues“ zu tun. Es stellt sich hier die Frage, ob diese Erkenntnis zukünftig in der Personalrekrutierung vertiefter berücksichtigt werden könnte oder auch sollte.

Die öffentliche Verwaltung darf grundsätzlich als attraktiver Arbeitgeber bezeichnet werden, was nicht zuletzt auch auf ihre Orientierung als Vorbild zurückzuführen ist. Dies besonders, wenn es um flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten zu Teilzeitarbeit, Lohngleichheit sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. Eine weitere Stärkung der Arbeitgeberattraktivität kann womöglich erreicht werden, indem ein gesundes Verhältnis von intrinsischen und extrinsischen Anreizen hervorgehoben wird. Gerade um den intrinsischen Faktor zu erhöhen, könnte es sinnvoll sein, den „inhärenten“ Dienstleistungsgedanken der öffentlichen Verwaltung, den „Public Value“, vermehrt in den Vordergrund zu stellen.

Da neuere Studien davon ausgehen, dass Ordnungsliebe und Extraversion positiv mit der Wahl des öffentlichen Sektors korrelieren, könnte in Assessments ein besonderes Augenmerk auf diese Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren gelegt werden. Dies vor allem, wenn es darum geht, vermehrt Frauen zu rekrutieren.

Aus vorliegender empirischer Studie gehen Faktoren hervor, die die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Diese können für eine gezielte, strategische Personalgewinnung genutzt werden. Für alle drei föderalen Ebenen könnte ebenfalls von Interesse sein, die an der vorliegenden empirischen Studie befragten Teilnehmer in ein paar Jahren erneut zu kontaktieren und sie dannzumal die Fragen beantworten zu lassen, inwiefern die ursprünglichen Gründe für das Sector Switching zutreffen haben und ihre Erwartungen erfüllt worden sind.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Framework (Analyseraster)

Thema / Cluster	Faktoren	Motivationsgründe	Quelle		
Soziodemografie		Geschlecht Alter Familienstand Kinder / Alter der Kinder Höchster Bildungsabschluss Vorgängiger Arbeitgeber Berufserfahrung in der Privatwirtschaft Beschäftigungsdauer beim früheren Arbeitgeber Lohn beim früheren Arbeitgeber Ehemalige Jobebene (hierarchisch) Funktion jetzige Tätigkeit Lohnklasse (Beeinflussung) durch Covid	Generation (Babyboomer, X, Y, Z, Millennials etc.) Boardman et al., 2010, S. 51 Hansen, 2014, S. 600 Hansen, 2014, S. 600 Hansen, 2014, S. 600 Vogel et al, 2017, S. 256		
	Extrinsisch	allgemeine Motive (Potenzial in allen Beschäftigungssektoren relevant)	Allgemeine Motivationen	Beförderungsautomatismen Prestige / gesellschaftliches Ansehen / Karriere Einflussreiche Position Familienangehörige / Verwandte / Bekannte im öffentlichen Sektor tätig? Arbeitsplatzsicherheit Proaktive Suche nach stelle in öff. Verwaltung oder angesprochen? Generelle Sektorpräferenz privat/öffentlich Weiterbildungsmöglichkeiten / Karriereentwicklung	Ritz 2016 Linenmeier et al. (2019), S. 9; Klepikova (2016) S. 359; Bozeman & Ponomariov (2009), S. 89; Apfel (2013) S. 301; Hammerschmid & Husted, 2020, S. 12 Vogel et al. 2017, s. 256 Tschirhart et al. (2008), S 685; Su & Bozeman (2009b) S. 6, 7; Maczulszkij & Viinikainen (2021), S. 2 Su & Bozeman, 2009a, S. 1110/1111; Su & Bozeman, 2009b, S. 6,7; Piatak, 2017; Lindenmeier, 2019, S. 9; J. R. Hansen, 2014, S. 591; Klepikova, 2016, S. 371/376; Van de Walle et al., 2015, S. 10; Hammerschmid & Husted, S. 12 Tschirhart, M. et al., 2008, S. 685; Frederiksen, A. & Hansen, J. R., 2017, S. 1018 Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 81; Bruch et al., 2015, S. 24; J. R. Hansen, 2014; Su & Bozeman, 2009b; Su & Bozeman, 2009a, S. 1107, 1109; Coen & Vannoni, 2020, S. 4
Gehalt & Nebenleistungen				Wunsch nach leistungsorientierter Bezahlung Vergünstigungen Einkommen / Höheres Gehalt im Vergleich zum Privatsektor Regelmässige Lohnerhöhung Umfangreiche Altersvorsorge Gewähr Rentenleistungen	Vogel et al. 2017, s. 256; Bächmann und Frodermann 2020, S. 212) Bozeman & Ponomariov, S. 82; Ritz, 2018, S. 210; Ritz et al., 2016, S. 423 Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 82; Piatak, 2017; Lindenmeier 2019 S. 9 Ritz 2016, Crewson, 1997, S. 501 Ritz et al., 2016a, S. 230 Piatak, 2017
				Kontext	Diversität Ruf der Organisation bzgl. Chancengleichheit fehlende / wenige alternative Jobangebote im Privatsektor
Weitere Arbeitsmerkmale					hoher Urlaubsanspruch Aktuelle Stelle im öff. Sektor stellt einen Karriereschritt (hierarchisch) im Vergleich zum vorangehenden Job dar Führungsposition Entscheidungsspielräume Wunsch nach mehr Verantwortung / grössere Anzahl Geführte Aufstiegsmöglichkeiten
				Work-Life Balance	Work- Life Balance Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Flexible) Arbeitszeiten, zur Verfügung stehende Arbeitszeitmodelle, Geregelt Familienfreundlichkeit bspw. in Form von flexiblen Arbeitszeiten / Erziehungsurlaub

Thema / Cluster	Faktoren Motivationsgründe		Quelle
intrinsisch	intrinsisch / kognitive Werte	Individuelle Motivation Intellektuell anregende/herausfordernde Arbeit Zufriedenheit mit der Arbeit selbst Anziehung zum Politikgestalten Arbeitszufriedenheit Wunsch nach etwas gänzlich Neuem Wunsch, sich weiterzuentwickeln Gefühl etwas erreicht zu haben	Piatak, 2017, S. 4; Klepikova, 2016; S. 358, Ritz 2009 Georgellis et al. (2014) Ritz 2009, Hammerschmid & Husted, S. 12 Boardman et al., 2010, S. 51 Hammerschmid & Husted, S. 12 Hammerschmid & Husted, S. 12 Crewson, 1997, S. 501
	Public service Motivation (PSM)	Gemeinwohl-Interesse dem öffentlichen Interesse dienen können einen Job, der für die Gesellschaft nützlich ist öffentliche Verpflichtung, Bürgerpflicht (civic Duty)	Piatak, 2017 (S. 4), Pery 1996 (S. 10) Crewson (1997) , S. 502 Pery 1996, S. 10
	prosozial (altruistisch)	Politische Motivation Anziehungskraft auf die Politikgestaltung	Pery 1996, S. 10
		Soziales Mitgefühl Möglichkeit, anderen helfen können Altruismus / Uneigen_nützigkeit Soziale Gerechtigkeit Mitgefühl und Selbstaufopferung	Lindenmeier et al, 2019 S. 9; Piatak, 2017, S. 4 Pery 1996, S. 10 Pery 1996, S. 10
Frauenspezifische Motivation	Gute Führung Lernmöglichkeiten / Weiterbildungsmöglichkeiten Kontakte knüpfen/pflegen Chancengleichheit bei der Beschäftigung Beweise erfolgreich beschäftigter Frauen (Abbildungen auf Homepage o.ä.) Ausgestaltung Stelleninserate (subjektive Anpassungswahrnehmung, Inklusion/Einbezug, Hinweise auf Auszeichnungen für Diversität oder erfolgreiche Mentorentätigkeit) Geschlecht der Rekrutierungsperson Aufmerksamkeit auf Arbeitgeber durch Messen Positiver Einfluss auf Arbeitgeberattraktivität, wenn Frauen die Unternehmung so wahrnehmen, dass es Diversität schätzt und lebt		Bruch et al., 2015 (S. 24) Bozeman & Ponomariov, 2009, S. 82; Bruch et al., 2015 (S. 24) Avery, 2006 (S. 160) Avery, 2006 (S. 160) Avery, 2006 (S. 163, 169, 170) Avery, 2006 (S. 168 f.) Avery, 2006 (S. 169) Avery, 2006 (S. 177).

Anhang 2: Quantitative Umfrage - Qualtrics Codebook

2021 Arbeitsplatzwechsel-Studie, Universität Bern CODEBOOK [German version]

Item	Deutsche Version
Begrüssung	<p>Umfrage zu den Gründen des Arbeitsplatzwechsels in die öffentliche Verwaltung</p> <p>Hinweise zur Umfrage</p> <p>Die folgende Umfrage ist Bestandteil einer Masterarbeit im Rahmen des Executive Masters of Public Administration der Universität Bern. Mit dieser Umfrage sollen die Gründe für die Wahl einer Stelle in der öffentlichen Verwaltung eruiert werden. Sie wurden explizit angeschrieben, da Sie im Jahr 2020 eine neue Stelle angetreten haben. Die Arbeit wird in Zusammenarbeit mit der Rechts- und Personaldienst der Stadt Solothurn, dem Personalamt des Kantons Solothurn und dem Eidgenössischen Personalamt (EPA) durchgeführt.</p> <p>Da es sich um eine wissenschaftliche Arbeit handelt, klingen einzelne Fragen etwas wiederholend. Dadurch kann die Aussagekraft Ihrer Antworten erhöht werden. Bitte nehmen Sie sich deshalb die Zeit (rund 20 Minuten) und beantworten Sie bitte alle Fragen. Sie tragen damit zur Qualität der Ergebnisse bei.</p> <p>Zur Anonymität</p> <p>Ihre Anonymität ist voll und ganz gewährleistet und die Herkunft der Antworten ist für uns nicht identifizierbar. Ihre Antworten werden vertraulich behandelt. Es werden keine Auswertungen auf Ebene einzelner Personen gemacht.</p> <p>Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens</p> <p>Mit dieser Umfrage möchten wir Ihre persönlichen Motive für den Stellenwechsel analysieren. Es gibt also weder richtige noch falsche Antworten. Lesen Sie jede Frage aufmerksam durch und beantworten Sie diese anhand der vorgegebenen Skala. Denken Sie bei der Beantwortung der Fragen an Ihre Gründe für den letzten Stellenwechsel.</p> <p>Sie können innerhalb des Fragebogens jederzeit vor- und zurückgehen, bei einer Unterbrechung (z.B. durch das Schliessen des Browserfensters) können Sie erneut beginnen, indem Sie den Link oder den QR-Code erneut benutzen. Die Daten werden erst mit Beendigung des Fragebogens gespeichert.</p> <p><i>Bitte beantworten Sie den Fragebogen bis Donnerstag, 12 August 2021.</i></p> <p>Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme an der Umfrage!</p> <p><i>Simone Frei, Eidg. Zollverwaltung (simone.frei@anrig.com)</i> <i>Denise Eschler, Stadtpräsidium Stadt Solothurn (d.eschler@bluewin.ch)</i></p>
controls_bridge	<p>Angaben zu Ihrer Person</p> <p>Zu Beginn sind wir um Angaben zu Ihrer Person dankbar. WICHTIG: Die Anonymität Ihrer Person bleibt vollends gewahrt und die Daten werden nie an Dritte ausgehändigt.</p>
geschlecht	<p>Geschlecht:</p> <p>1 = weiblich</p> <p>2 = männlich</p> <p>3 = Nichtbinär/drittes Geschlecht</p>
alter	<p>Alter:</p>

	[Dropdown]
Familienstand	Familienstand: 1 = ledig 2 = verheiratet / in Partnerschaft 3 = geschieden 4 = verwitwet
Anzahl_Pers	Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt? [Dropdown 1 bis 10]
Kinder	Haben Sie Kinder? 1 = ja 2 = nein
Kinder_anzahl	[if kinder = 1] Wieviele Kinder haben Sie? [Dropdown 1 -10]
Kinder_jahr_1	[only if kinder_anzahl = 1] In welchem Jahr wurde Ihr Kind geboren? Geburtsjahr Kind [Numeric textentry]
Kinder_jahr_2	[only if kinder_anzahl = 2] In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry]
Kinder_jahr_3	[only if kinder_anzahl = 3] In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 3. Kind [Numeric textentry]
Kinder_jahr_4	[only if kinder_anzahl = 4] In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 3. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 4. Kind [Numeric textentry]
Kinder_jahr_5	[only if kinder_anzahl = 5] In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 3. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 4. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 5. Kind [Numeric textentry]
Kinder_jahr_6	[only if kinder_anzahl = 6] In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry]

	<p>Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 3. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 4. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 5. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 6. Kind [Numeric textentry]</p>
Kinder_jahr_7	<p>[only if kinder_anzahl = 7]</p> <p>In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 3. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 4. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 5. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 6. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 7. Kind [Numeric textentry]</p>
Kinder_jahr_8	<p>[only if kinder_anzahl = 8]</p> <p>In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 3. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 4. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 5. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 6. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 7. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 8. Kind [Numeric textentry]</p>
Kinder_jahr_9	<p>[only if kinder_anzahl = 9]</p> <p>In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 3. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 4. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 5. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 6. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 7. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 8. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 9. Kind [Numeric textentry]</p>
Kinder_jahr_10	<p>[only if kinder_anzahl = 10]</p> <p>In welchem Jahr wurden Ihre Kinder geboren? Geburtsjahr 1. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 2. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 3. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 4. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 5. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 6. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 7. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 8. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 9. Kind [Numeric textentry] Geburtsjahr 10. Kind [Numeric textentry]</p>

betreuung	Haben Sie Betreuungspflichten? 1 = ja 2 = nein
bildung	Welches ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss? 1 = Obligatorische Schulzeit 2 = Berufsbildung / KV / Lehre 3 = Berufsmatura 4 = Gymnasiale Matura 5 = Höhere Fachschule 6 = Hochschulabschluss (PH, FH, Uni, ETH) 7 = Doktorat oder höher
Arbeitgeber_aktuell	Welches ist Ihr heutiger Arbeitgeber? 1 = Bundesverwaltung 2 = Kantonsverwaltung 3 = Stadtverwaltung
Arbeitgeber_frueher	Welchem Sektor war Ihr letzter Arbeitgeber zuzuordnen? 1 = Privatwirtschaft 2 = Öffentlicher Sektor 3 = Non-Profit Sektor
Arbeitgeber_OeS	[only if Arbeitgeber_früher = 2] Falls Sie im öffentlichen Sektor tätig waren, für wen arbeiteten Sie? 1 = Öffentliche Verwaltung 2 = Öffentliche Unternehmung 3 = andere (z. B. öff.-rechtl. Körperschaft)
Staatsebene	[only if Arbeitgeber_früher = 2] Falls Sie im öffentlichen Sektor tätig waren, auf welcher Staatsebene waren Sie angestellt? 1 = Bund 2 = Kanton 3 = Gemeinde
Funktion_frueher	Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber? 1 = Mitarbeiter/in 2 = mittleres Kader ohne Führungsfunktion 3 = mittleres Kader mit Führungsfunktion 4 = Höheres Kader
Funktion_jetzt	Welche Funktion haben Sie bei ihrem aktuellen Arbeitgeber? 1 = Mitarbeiter/in 2 = mittleres Kader ohne Führungsfunktion 3 = mittleres Kader mit Führungsfunktion 4 = Höheres Kader

Fuehrungsverant	Haben Sie explizit Führungsverantwortung über Ihnen unterstellte Mitarbeitende? 1 = ja 2 = nein
pensum	Wie hoch ist Ihr Arbeitspensum in Prozent? [Dropdown 1-100%]
Sprache	Welches ist Ihre Hauptsprache (Muttersprache)? 1 = Deutsch 2 = Französisch 3 = Italienisch 4 = Andere: welche? _____ [Freitext]
Allg_faktoren_bridge	Allgemeine Fragen zum Stellenwechsel Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil... [for all X_faktoren_X: 1 = trifft ganz und gar nicht zu 2 = trifft nicht zu 3 = trifft eher nicht zu 4 = neutral 5 = trifft eher zu 6 = trifft zu 7 = trifft ganz und gar zu]
Allg_faktoren_1	es mir wichtig war, Teilzeit arbeiten zu können.
Allg_faktoren_2	es mir wichtig war, im Job-Sharing arbeiten zu können.
Allg_faktoren_3	mir gesellschaftliches Ansehen und eine prestigeträchtige Arbeitsstelle wichtig waren.
Allg_faktoren_4	ich Wert auf gute Weiterbildungsmöglichkeiten legte.
Allg_faktoren_5	es schwierig war, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu kriegen.
Allg_faktoren_6	mir ein Arbeitgeber wichtig war, der mir Karrieremöglichkeiten bietet.
Allg_faktoren_7	mir Arbeitsplatzsicherheit wichtig war.
Allg_faktoren_8	ich eine einflussreiche Position wollte.
Allg_faktoren_9	ich mich explizit um eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung bemüht habe.
Allg_faktoren_10	mein Arbeitgeber für gute Anstellungs- und Arbeitsbedingungen bekannt war.
Allg_faktoren_11	Personen in meinem Familien- und/oder Freundeskreis in der öffentlichen Verwaltung tätig sind/waren.
Allg_faktoren_rank_1	Priorisieren Sie die drei für Sie zutreffendsten Gründe. <i>Bitte wählen Sie den für Sie wichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Allg_faktoren_rank_2	<i>Bitte wählen Sie den für Sie wichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Allg_faktoren_rank_3	<i>Bitte wählen Sie den für Sie wichtigsten Grund aus:</i>

	[Dropdown]
Monet_faktoren_bridg	Gehalt und Nebenleistungen Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meinen neuen Arbeitgeber entschieden, weil...
Monet_faktoren_1	damit ein Lohnaufstieg verbunden war.
Monet_faktoren_2	bei diesem Arbeitgeber die Chancen auf einen kontinuierlichen Gehaltsanstieg stiegen.
Monet_faktoren_3	mein Arbeitgeber überobligatorische Kinder- und Familienzulagen ausrichtet.
Monet_faktoren_4	mir bei einem Arbeitgeber gute Sozialleistungen wichtig waren.
Monet_faktoren_5	mir bei einem Arbeitgeber gute Pensionskassenleistungen wichtig waren.
Monet_faktoren_6	mir bei einem Arbeitgeber gute Nebenleistungen (sog. Fringe Benefits, z.B. Halbtax) wichtig waren.
Monet_faktoren_7	mein Arbeitgeber für eine gute Entlohnung bekannt war.
Monet_faktoren_rank1	Priorisieren Sie die drei für Sie zutreffendsten Gründe. <i>Bitte wählen Sie den für Sie wichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Monet_faktoren_rank2	<i>Bitte wählen Sie den für Sie zweitwichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Monet_faktoren_rank3	<i>Bitte wählen Sie den für Sie drittwichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Nmonet_faktoren_brid	Weitere Arbeitsmerkmale Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...
Nmonet_faktoren_1	mir der Stellenwechsel mehr Verantwortung bot.
Nmonet_faktoren_2	ich mit meiner Qualifikation optimal auf die Stelle passte.
Nmonet_faktoren_3	die Stelle nationale oder internationale Perspektiven eröffnete.
Nmonet_faktoren_4	der Wechsel für mich einen Karriereschritt bedeutet hat.
Nmonet_faktoren_5	ich dadurch eine Führungsposition einnehmen konnte.
Nmonet_faktoren_6	mir der Stellenwechsel mehr Autonomie und Handlungsspielraum bei der Arbeit ermöglichte.
Nmonet_faktoren_7	meine persönlichen Werte und Ziele mit denjenigen dieses Arbeitgebers übereinstimmten.
Nmonet_faktoren_8	es mich besonders motivierte, etwas völlig Neues zu tun.
Nmonet_fakt_rank_1	Priorisieren Sie die drei für Sie zutreffendsten Gründe. <i>Bitte wählen Sie den für Sie wichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Nmonet_fakt_rank_2	<i>Bitte wählen Sie den für Sie zweitwichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Nmonet_fakt_rank_3	<i>Bitte wählen Sie den für Sie drittwichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
WLB_bridge	Work-Life Balance

	Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...
WLB_1	ich Wert auf Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit legte.
WLB_2	es mir wichtig war, auch in Führungspositionen Teilzeit arbeiten zu können.
WLB_3	mir ein grosszügiger Betreuungs- und Elternschaftsurlaub wichtig war.
WLB_4	mir wichtig war, dass ein Arbeitgeber die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert.
WLB_5	ich Wert auf Job-Sharing-Möglichkeiten legte.
WLB_6	es mir wichtig war, meine Arbeitszeiten flexibel gestalten zu können.
WLB_rank_1	Priorisieren Sie die drei für Sie zutreffendsten Gründe. <i>Bitte wählen Sie den für Sie wichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
WLB_rank_2	<i>Bitte wählen Sie den für Sie zweitwichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
WLB_rank_3	<i>Bitte wählen Sie den für Sie drittwichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Indiv_faktoren_bridge	Individuelle Motivationsfaktoren Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...
Indiv_faktoren_1	die neue Tätigkeit intellektuell anregend und herausfordernd war.
Indiv_faktoren_2	es mir wichtig war, mich uneigennützig für die Allgemeinheit zu engagieren.
Indiv_faktoren_3	es eine inhaltlich interessante Stelle war.
Indiv_faktoren_4	ich mich sehr für Politik interessierte.
Indiv_faktoren_5	ich etwas für eine Sache tun wollte, die über meine individuellen Interessen hinausgeht.
Indiv_faktoren_6	mich die Lebensumstände benachteiligter Menschen stark bewegten.
Indiv_faktoren_7	ich mich gerne mit Politik auseinandersetzte.
Indiv_faktoren_8	ich dachte, dass Personen der Gesellschaft mehr zurückgeben sollten, als sie von ihr erhalten.
Indiv_faktoren_9	ich einen Arbeitgeber bevorzugte, der sich für das Wohl der Gesellschaft einsetzt, auch wenn es meinen Interessen entgegenläuft.
Indiv_faktoren_10	ich im Alltag oft daran erinnert wurde, wie abhängig wir voneinander sind.
Indiv_fakt_rank_1	Priorisieren Sie die drei für Sie zutreffendsten Gründe. <i>Bitte wählen Sie den für Sie wichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Indiv_fakt_rank_2	<i>Bitte wählen Sie den für Sie zweitwichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Indiv_fakt_rank_3	<i>Bitte wählen Sie den für Sie drittwichtigsten Grund aus:</i> [Dropdown]
Kontext_fakt_bridge	Kontextfaktoren Inwiefern treffen die folgenden Faktoren und Gründe auf Ihren Stellenwechsel zu?
Kontext_fak_1	Meine frühere Arbeitsstelle wurde abgebaut oder umstrukturiert.

Kontext_fakt_2	Die Covid-Pandemie hatte einen Einfluss auf meinen Wechsel in die öffentliche Verwaltung.
Kontext_fakt_3	Bei meiner Stellensuche bestanden keine oder nur wenige alternative Stellenangebote im Privatsektor zur Verfügung.
Kontext_fakt_4	Meine Qualifikationen stimmten exakt mit dem ausgeschriebenen Profil überein.
Kontext_fakt_5	Chancengleichheit im Unternehmen ist mir wichtig.
Kontext_fakt_6	Diversität in der Unternehmung ist mir wichtig.
Pushpull_bridge	Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihren Stellenwechsel zu? [for all Pushpull_X: 1 = trifft ganz und gar nicht zu 2 = trifft nicht zu 3 = trifft eher nicht zu 4 = neutral 5 = trifft eher zu 6 = trifft zu 7 = trifft ganz und gar zu]
Pushpull_1	Ich habe meine Stelle primär aufgrund Unzufriedenheit mit dem früheren Arbeitgeber gewechselt.
Pushpull_2	Ich habe meine Stelle primär aufgrund der Attraktivität einer Stelle bei meinem heutigen Arbeitgeber gewechselt.
Gegenwart_bridge	Gegenwart Abschliessend bitten wir Sie noch anzugeben, wie zutreffend die folgenden Aussagen für Sie heute sind. [for all Gegenwart_X: 1 = trifft ganz und gar nicht zu 2 = trifft nicht zu 3 = trifft eher nicht zu 4 = neutral 5 = trifft eher zu 6 = trifft zu 7 = trifft ganz und gar zu]
Gegenwart_1	Generell arbeite ich hier gerne.
Gegenwart_2	Bei meiner Arbeit strotze ich nur so von Energie.
Gegenwart_3	Im Grossen und Ganzen bin ich mit meinem aktuellen Job zufrieden.
Gegenwart_4	Ich erwäge ernsthaft, meine Arbeit zu kündigen, um bei einem anderen Arbeitgeber zu arbeiten.
Gegenwart_5	Alles in allem bin ich mit meinem Job zufrieden.
Gegenwart_6	Im Laufe des nächsten Jahres werde ich eventuell nach einem neuen Job ausserhalb der öffentlichen Verwaltung suchen.
Gegenwart_7	Ich bin von meiner Arbeit begeistert.
Gegenwart_8	Für mich ist meine Organisation immer noch ein attraktiver Arbeitgeber.
Gegenwart_9	Während des nächsten Jahres werde ich möglicherweise nach einem anderen Job ausserhalb meines Amtes suchen.
Gegenwart_10	Eine Stelle bei meiner Organisation ist für mich immer noch sehr reizvoll.
Gegenwart_11	Meine Arbeit reisst mich mit.

Gegenwart_12	Ein Stellenangebot von dieser Organisation würde ich auch heute noch annehmen.
Ende	Sie sind am Schluss der Umfrage angelangt. Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!

CODEBOOK [French version]

Item	Französische Version
Begrüssung	<p>Enquête sur les raisons du changement d'emploi dans l'administration publique</p> <p>Informations sur l'enquête L'enquête suivante fait partie d'un mémoire de Master dans le cadre de l'Executive Master of Public Administration de l'Université de Berne. Le but de cette enquête est de connaître les raisons de choisir un emploi dans l'administration publique. Vous avez été sélectionné et contacté parce que vous avez débuté une nouvelle activité en 2020. L'enquête est réalisée en collaboration avec la ville de Soleure, le canton de Soleure et l'Office fédéral du personnel (OFPER). L'enquête est conçue de manière scientifique, ce qui explique les questions parfois répétitives dont l'objectif est d'augmenter la précision de vos réponses. Nous vous remercions en conséquence du temps que vous vous voudrez bien consacrer à répondre à toutes les questions (environ 20 minutes). Ce faisant, vous contribuerez à la qualité des résultats.</p> <p>Anonymat Votre anonymat est entièrement garanti. Nous n'avons pas la possibilité d'identifier l'origine des réponses. Vos réponses seront traitées de manière confidentielle. Aucune évaluation n'est faite au niveau des personnes individuelles.</p> <p>Instructions pour remplir le questionnaire Cette enquête nous permet d'analyser les raisons personnelles qui conduisent à un changement d'emploi. Il n'y a donc ni bonnes ni mauvaises réponses. Lisez attentivement chaque question et répondez-y en utilisant l'échelle fournie. Lorsque vous répondez aux questions, pensez aux raisons de votre dernier changement d'emploi. Vous pouvez aller et venir dans le questionnaire à tout moment. Si vous êtes interrompu (par exemple en fermant la fenêtre du navigateur), vous pouvez recommencer en utilisant à nouveau le lien ou le code QR. Les données ne seront pas enregistrées tant que vous n'aurez pas rempli le questionnaire.</p> <p><i>Veillez svp répondre au questionnaire jusque le jeudi 12 août 2021.</i></p> <p>Merci beaucoup pour votre participation à l'enquête!</p> <p><i>Simone Frei, Eidg. Zollverwaltung (simone.frei@anrig.com) Denise Eschler, Stadtpräsidium Stadt Solothurn (d.eschler@bluewin.ch)</i></p>
controls_bridge	<p>Données personnelles</p> <p>Tout d'abord, nous tenons à vous remercier de nous fournir des informations sur vous-même. IMPORTANT : Votre anonymat sera entièrement préservé et les données ne seront pas transmises à des tiers.</p>

geschlecht	Genre : 1 = Femme 2 = Homme 3 = Non-binaire/troisième genre
alter	Âge : [Dropdown]
Familienstand	État civil : 1 = célibataire 2 = marié / en partenariat 3 = divorcé 4 = veuf
Anzahl_Pers	Combien de personnes vivent dans votre foyer? [Dropdown 1 bis 10]
Kinder	Avez-vous des enfants? 1 = oui 2 = non
Kinder_anzahl	Combien d'enfants avez-vous? [Dropdown 1 – 10]
Kinder_jahr_1	En quelle année est né votre enfant? Année de naissance de l'enfant : _____ [Num. Textentry]
Kinder_jahr_2	En quelle année sont nés vos enfants ? Année de naissance du premier enfant Année de naissance du deuxième enfant
Kinder_jahr_3	En quelle année sont nés vos enfants ? Année de naissance du premier enfant Année de naissance du deuxième enfant Année de naissance du troisième enfant
Kinder_jahr_4	En quelle année sont nés vos enfants ? Année de naissance du premier enfant Année de naissance du deuxième enfant Année de naissance du troisième enfant Année de naissance du quatrième enfant
Kinder_jahr_5	En quelle année sont nés vos enfants ? Année de naissance du premier enfant Année de naissance du deuxième enfant Année de naissance du troisième enfant Année de naissance du quatrième enfant Année de naissance du cinquième enfant
Kinder_jahr_6	En quelle année sont nés vos enfants ? Année de naissance du premier enfant

	<p>Année de naissance du deuxième enfant Année de naissance du troisième enfant Année de naissance du quatrième enfant Année de naissance du cinquième enfant Année de naissance du sixième enfant</p>
Kinder_jahr_7	<p>En quelle année sont nés vos enfants ?</p> <p>Année de naissance du premier enfant Année de naissance du deuxième enfant Année de naissance du troisième enfant Année de naissance du quatrième enfant Année de naissance du cinquième enfant Année de naissance du sixième enfant Année de naissance du septième enfant</p>
Kinder_jahr_8	<p>En quelle année sont nés vos enfants ?</p> <p>Année de naissance du premier enfant Année de naissance du deuxième enfant Année de naissance du troisième enfant Année de naissance du quatrième enfant Année de naissance du cinquième enfant Année de naissance du sixième enfant Année de naissance du septième enfant Année de naissance du huitième enfant</p>
Kinder_jahr_9	<p>En quelle année sont nés vos enfants ?</p> <p>Année de naissance du premier enfant Année de naissance du deuxième enfant Année de naissance du troisième enfant Année de naissance du quatrième enfant Année de naissance du cinquième enfant Année de naissance du sixième enfant Année de naissance du septième enfant Année de naissance du huitième enfant Année de naissance du neuvième enfant</p>
Kinder_jahr_10	<p>En quelle année sont nés vos enfants ?</p> <p>Année de naissance du premier enfant Année de naissance du deuxième enfant Année de naissance du troisième enfant Année de naissance du quatrième enfant Année de naissance du cinquième enfant Année de naissance du sixième enfant Année de naissance du septième enfant Année de naissance du huitième enfant Année de naissance du neuvième enfant Année de naissance du dixième enfant</p>
betreuung	Avez-vous des responsabilités en matière de soins?

	<p>1 = oui 2 = non</p>
bildung	<p>Quel est votre diplôme de formation le plus élevé?</p> <p>1 = Scolarité obligatoire 2 = Formation professionnelle / apprentissage 3 = Maturité professionnelle 4 = Maturité gymnasiale 5 = Diplôme d'une école supérieure 6 = Diplôme universitaire (PH, FH, Uni, ETH) 7 = Doctorat ou supérieur</p>
Arbeitgeber_aktuell	<p>Quel est votre employeur actuel?</p> <p>1 = Administration fédérale 2 = Administration cantonale 3 = Administration municipale</p>
Arbeitgeber_früher	<p>Dans quel secteur était votre dernier employeur?</p> <p>1 = Secteur privé 2 = Secteur public 3 = Secteur à but non lucratif</p>
Arbeitgeber_ÖS	<p>[only if Arbeitgeber_früher = 2]</p> <p>Si vous avez travaillé dans le secteur public, pour qui travailliez-vous?</p> <p>1 = Administration publique 2 = Entreprise publique 3 = Autre (par exemple, collectivité de droit public)</p>
Staatsebene	<p>[only if Arbeitgeber_früher = 2]</p> <p>Si vous avez travaillé dans le secteur public, à quel niveau étiez-vous employé?</p> <p>1 = Gouvernement fédéral 2 = Canton 3 = Municipalité</p>
Funktion_frueher	<p>Quel poste occupiez-vous auprès de votre dernier employeur?</p> <p>1 = Employé/e Cadre 2 = Employé/e Cadre intermédiaire sans fonction de gestion 3 = Cadre intermédiaire avec fonction de gestion 4 = Cadre supérieur</p>
Funktion_jetzt	<p>Quelle est votre fonction auprès de votre employeur actuel?</p> <p>1 = Employé/e Cadre 2 = Employé/e Cadre intermédiaire sans fonction de gestion 3 = Cadre intermédiaire avec fonction de gestion 4 = Cadre supérieur</p>
Fuehrungsverant	<p>Avez-vous une responsabilité explicite en matière de gestion des employés qui vous sont subordonnés?</p>

	1 = oui 2 = non
pensum	Quel est votre taux d'activité en pourcentage? [Dropdown 1-100%]
Sprache	Quelle est votre langue principale (langue maternelle)? 1 = Allemand 2 = Français 3 = Italien 4 = Autre: laquelle? _____ [Freitext]
Wechsel_bridge	Questions générales sur le changement d'emploi Repensez à votre changement d'emploi : dans quelle mesure les raisons suivantes s'appliquent-elles à votre changement ? J'ai choisi mon emploi actuel parce que.. [for all X_faktoren_X: 1 = pas du tout d'accord 2 = pas d'accord 3 = plutôt pas d'accord 4 = neutre 5 = plutôt d'accord 6 = d'accord 7 = tout à fait d'accord]
Allg_faktoren_1	il était important pour moi de pouvoir travailler à temps partiel.
Allg_faktoren_2	il était important pour moi de pouvoir travailler en job sharing.
Allg_faktoren_3	le statut social et un travail prestigieux étaient importants pour moi.
Allg_faktoren_4	j'attache de l'importance à de bonnes possibilités de formation continue.
Allg_faktoren_5	il était difficile de trouver un emploi sur le marché du travail.
Allg_faktoren_6	Il était important pour moi d'avoir un employeur qui puisse m'offrir des possibilités de carrière.
Allg_faktoren_7	la sécurité de l'emploi était particulièrement importante pour moi.
Allg_faktoren_8	je voulais une position d'influence.
Allg_faktoren_9	j'ai recherché explicitement un emploi dans l'administration publique.
Allg_faktoren_10	mon employeur était connu pour ses bonnes conditions d'emploi et de travail.
Allg_faktoren_11	des membres de ma famille et/ou de mon cercle d'amis travaillent/ont travaillé dans l'administration publique.
Allg_faktoren_rank_bridge	<i>Classez par ordre de priorité les trois raisons qui vous concernent le plus.</i>
Allg_faktoren_rank_1	Veillez choisir la raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Allg_faktoren_rank_2	Veillez choisir la deuxième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Allg_faktoren_rank_3	Veillez sélectionner la troisième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Monet_faktoren_bridge	Salaire et avantages sociaux Repensez à votre changement d'emploi : dans quelle mesure les raisons suivantes s'appliquent-elles à votre changement ? J'ai choisi mon nouvel employeur parce que..
Monet_faktoren_1	une augmentation de salaire y était associée.

Monet_faktoren_2	chez cet employeur les chances d'une augmentation continue du salaire étaient plus grandes.
Monet_faktoren_3	mon employeur verse des allocations surobligatoires pour enfants et pour familles.
Monet_faktoren_4	de bonnes prestations sociales étaient importants pour moi chez un employeur.
Monet_faktoren_5	de bonnes prestations de caisse de pension étaient importantes pour moi chez un employeur.
Monet_faktoren_6	de bonnes prestations accessoires (par exemple, un abonnement demi-tarif) étaient importants pour moi chez un employeur.
Monet_faktoren_7	mon employeur était connu pour sa bonne rémunération.
Monet_faktoren_rank	<i>Classez par ordre de priorité les trois raisons qui vous concernent le plus.</i>
Monet_faktoren_rank_1	Veillez choisir la raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Monet_faktoren_rank_2	Veillez choisir la deuxième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Monet_faktoren_rank_3	Veillez sélectionner la troisième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Nmonet_faktoren	<p>Autres caractéristiques de travail</p> <p>Repensez à votre changement d'emploi : dans quelle mesure les raisons suivantes s'appliquent-elles à votre changement ? J'ai choisi mon nouvel employeur parce que..</p>
Nmonet_faktoren_1	le changement de poste m'a offert plus de responsabilités.
Nmonet_faktoren_2	mes qualifications étaient parfaitement adaptées au poste.
Nmonet_faktoren_3	le travail a ouvert des perspectives nationales ou internationales.
Nmonet_faktoren_4	le changement a signifié un changement de carrière pour moi.
Nmonet_faktoren_5	j'ai pu prendre une fonction avec conduite du personnel.
Nmonet_faktoren_6	le changement de poste m'a donné plus d'autonomie et de marge de manœuvre au travail.
Nmonet_faktoren_7	mes valeurs et objectifs personnels étaient en accord avec ceux de cet employeur.
Nmonet_fakto_8	cela m'a particulièrement motivé à faire quelque chose de complètement nouveau.
Nmonet_fakt_rank	<i>Classez par ordre de priorité les trois raisons qui vous concernent le plus.</i>
Nmonet_fakt_rank_1	Veillez choisir la raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Nmonet_fakt_rank_2	Veillez choisir la deuxième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Nmonet_fakt_rank_3	Veillez sélectionner la troisième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
WLB_bridge	<p>Work-Life Balance</p> <p>Repensez à votre changement d'emploi : dans quelle mesure les raisons suivantes s'appliquent-elles à votre changement ? J'ai choisi mon nouvel employeur parce que..</p>
WLB_1	j'accorde de l'importance aux possibilités de travail à temps partiel.
WLB_2	il était important pour moi de pouvoir travailler à temps partiel dans un poste de conduit.
WLB_3	des congés de prise en charge et parental généreux étaient importants pour moi.
WLB_4	la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle était d'une grande préoccupation pour moi.
WLB_5	j'attache de l'importance aux possibilités de job sharing.

WLB_6	il était important pour moi de pouvoir organiser mes horaires de travail de manière flexible.
WLB_rank	<i>Classez par ordre de priorité les trois raisons qui vous concernent le plus.</i>
WLB_rank_1	Veillez choisir la raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
WLB_rank_2	Veillez choisir la deuxième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
WLB_rank_3	Veillez sélectionner la troisième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Indiv_faktoren	<p>Facteurs de motivation individuels</p> <p>Repensez à votre changement d'emploi : dans quelle mesure les raisons suivantes s'appliquent-elles à votre changement ? J'ai choisi mon nouvel employeur parce que..</p>
Indiv_faktoren_1	la nouvelle activité était intellectuellement stimulante.
Indiv_faktoren_2	il était importante pour moi, que je m'engage sans compter pour le bien commun.
Indiv_faktoren_3	le contenu du poste était intéressant.
Indiv_faktoren_4	je m'intéressais beaucoup à la politique.
Indiv_faktoren_5	je voulais faire quelque chose pour une cause qui va au-delà de mes intérêts personnels.
Indiv_faktoren_6	les conditions de vie des défavorisés me préoccupent beaucoup.
Indiv_faktoren_7	J'aimais m'occuper de la politique.
Indiv_faktoren_8	il est important que les gens rende à la société bien plus qu'ils en retirent.
Indiv_faktoren_9	je préférerais un employeur contribue pour le bien-être de la société, même si cela va à l'encontre de mes propres intérêts.
Indiv_faktoren_10	la vie quotidienne m'a rappelé souvent que nous sommes dépendants les uns des autres.
Indiv_faktoren_rank	<i>Classez par ordre de priorité les trois raisons qui vous concernent le plus.</i>
Indiv_faktoren_rank_1	Veillez choisir la raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Indiv_faktoren_rank_2	Veillez choisir la deuxième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Indiv_faktoren_rank_3	Veillez sélectionner la troisième raison la plus importante pour vous: [Dropdown]
Kontext_faktoren	<p>Facteurs contextuels</p> <p>Dans quelle mesure les facteurs et raisons suivants s'appliquent-ils à votre changement d'emploi?</p>
Kontext_faktoren_1	Mon emploi précédent a été supprimé ou restructuré.
Kontext_faktoren_2	La pandémie de Covid a eu un impact sur mon choix d'entrer à l'administration publique.
Kontext_faktoren_3	Pendant ma recherche d'emploi, il n'y avait pas ou peu d'offres d'emploi possibles et disponibles dans le secteur privé.
Kontext_faktoren_4	Mes qualifications correspondaient exactement au profil annoncé.
Kontext_faktoren_5	L'égalité des chances dans l'entreprise est importante pour moi.
Kontext_faktoren_6	La diversité dans l'entreprise est importante pour moi.
Pushpull_bridge	<p>Dans quelle mesure les affirmations suivantes s'appliquent-elles à votre changement d'emploi?</p> <p>[for all Pushpull_X: 1 = pas du tout d'accord</p>

	<p>2 = pas d'accord 3 = plutôt pas d'accord 4 = neutre 5 = plutôt d'accord 6 = d'accord 7 = tout à fait d'accord]</p>
Pushpull_1	J'ai changé d'emploi principalement parce que je n'étais pas satisfait de mon précédent employeur.
Pushpull_2	J'ai changé d'emploi principalement en raison de l'attrait d'un poste chez mon employeur actuel.
Gegenwart_bridge	<p>Situation actuelle</p> <p>En conclusion, nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure les affirmations suivantes sont vraies pour vous aujourd'hui.</p> <p>[for all Gegenwart_X: 1 = pas du tout d'accord 2 = pas d'accord 3 = plutôt pas d'accord 4 = neutre 5 = plutôt d'accord 6 = d'accord 7 = tout à fait d'accord]</p>
Gegenwart_1	En général, j'aime travailler ici.
Gegenwart_2	Je déborde d'énergie dans mon travail.
Gegenwart_3	Dans l'ensemble, je suis satisfait de mon travail actuel.
Gegenwart_4	J'envisage sérieusement de quitter mon emploi pour travailler pour un autre employeur.
Gegenwart_5	Dans l'ensemble, je suis satisfait/e de mon travail.
Gegenwart_6	Au cours de l'année prochaine, je pourrais chercher un nouvel emploi en dehors de l'administration publique.
Gegenwart_7	Je suis enthousiaste à propos de mon travail.
Gegenwart_8	Pour moi, mon organisation reste un employeur attrayant.
Gegenwart_9	Au cours de l'année prochaine, je pourrais chercher un autre emploi en dehors de mon office.
Gegenwart_10	Un emploi dans mon organisation est toujours très attrayant pour moi.
Gegenwart_11	Mon travail m'emballe.
Gegenwart_12	J'accepterais encore aujourd'hui une offre d'emploi de cette organisation.
Ende	<p>Vous avez atteint la fin de l'enquête. Merci beaucoup pour votre coopération!</p>

Anhang 3: Demografische Angaben**Alter**

Geschlecht:	Mittelwert	Anzahl
weiblich	39,04	156
männlich	42,35	162
Insgesamt	40,72	318

Anhang 4: Bildungsniveau

		Geschlecht:		Gesamt
		weiblich	männlich	
Welches ist Ihr höchster Ausbildungsabschluss?	Berufsbildung / KV / Lehre	47	25	72
	Berufsmatura	9	1	10
	Gymnasiale Matura	3	2	5
	Höhere Fachschule	26	45	71
	Hochschulabschluss (PH, FH, Uni, ETH)	62	80	142
	Doktorat oder höher	9	9	18
Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber?	Mitarbeiter/in	98	68	166
	mittleres Kader ohne Führungsfunktion	19	30	49
	mittleres Kader mit Führungsfunktion	29	39	68
	Höheres Kader	10	25	35
Welches ist Ihr heutiger Arbeitgeber?	Bundesverwaltung	100	133	233
	Kantonsverwaltung	55	29	84
	Stadtverwaltung	1	0	1

Anhang 5: Funktionen beim bisherigen Arbeitgeber und nach dem Sektorwechsel im Vergleich

Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber? * Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber?
Kreuztabelle

Anzahl		Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber?				Gesamt
		Mitarbeiter/in	mittleres Kader ohne Führungsfunktion	mittleres Kader mit Führungsfunktion	Höheres Kader	
Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber?	Mitarbeiter/in	151	31	34	15	231
	mittleres Kader ohne Führungsfunktion	12	12	18	8	50
	mittleres Kader mit Führungsfunktion	3	5	16	6	30
	Höheres Kader	0	1	0	6	7
Gesamt		166	49	68	35	318

Anhang 6: Quantitative Studie: Ergebnisse der Umfrage

1. Themenblock: Allgemeine Fragen zum Stellenwechsel

Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...

es mir wichtig war Teilzeit arbeiten zu können.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	23.5%	11.1%	2.0%	13.1%	7.2%	16.3%	26.8%	153
männlich	34.8%	20.9%	5.1%	13.3%	11.4%	7.0%	7.6%	158
Gesamt	29.3%	16.1%	3.5%	13.2%	9.3%	11.6%	17.0%	311

es mir wichtig war im Job-Sharing arbeiten zu können.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	50.3%	22.2%	2.0%	15.7%	3.9%	5.9%	0.0%	153
männlich	51.3%	27.8%	4.4%	13.9%	1.3%	0.0%	1.3%	158
Gesamt	50.8%	25.1%	3.2%	14.8%	2.6%	2.9%	0.6%	311

mir gesellschaftliches Ansehen und eine prestigeträchtige Arbeitsstelle wichtig waren.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	34.0%	19.0%	7.2%	19.0%	12.4%	7.8%	0.7%	153
männlich	25.9%	25.3%	10.1%	17.7%	19.0%	1.9%	0.0%	158
Gesamt	29.9%	22.2%	8.7%	18.3%	15.8%	4.8%	0.3%	311

ich Wert auf gute Weiterbildungsmöglichkeiten legte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.3%	5.9%	5.9%	14.4%	28.8%	33.3%	8.5%	153
männlich	4.4%	5.7%	4.4%	19.6%	27.2%	28.5%	10.1%	158
Gesamt	3.9%	5.8%	5.1%	17.0%	28.0%	30.9%	9.3%	311

es schwierig war, auf dem Arbeitsmarkt eine Stelle zu kriegen.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	32.0%	19.6%	9.8%	12.4%	13.1%	8.5%	4.6%	153
männlich	28.5%	23.4%	12.7%	13.9%	10.8%	7.0%	3.8%	158
Gesamt	30.2%	21.5%	11.3%	13.2%	11.9%	7.7%	4.2%	311

mir ein Arbeitgeber wichtig war, der mir Karrieremöglichkeiten bietet.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	9.9%	8.6%	10.5%	19.1%	22.4%	17.1%	12.5%	152
männlich	6.3%	9.5%	8.2%	24.7%	24.7%	17.7%	8.9%	158
Gesamt	8.1%	9.0%	9.4%	21.9%	23.5%	17.4%	10.6%	310

mir Arbeitsplatzsicherheit wichtig war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.9%	1.3%	3.9%	11.8%	19.0%	33.3%	26.8%	153
männlich	4.4%	3.2%	5.1%	7.0%	24.7%	38.0%	17.7%	158
Gesamt	4.2%	2.3%	4.5%	9.3%	21.9%	35.7%	22.2%	311

ich eine einflussreiche Position wollte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	31.4%	22.2%	13.7%	14.4%	10.5%	6.5%	1.3%	153
männlich	14.6%	25.9%	10.8%	25.9%	14.6%	7.0%	1.3%	158
Gesamt	22.8%	24.1%	12.2%	20.3%	12.5%	6.8%	1.3%	311

ich mich explizit um eine Stelle in der öffentlichen Verwaltung bemüht habe.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	23.5%	19.0%	7.8%	10.5%	10.5%	13.1%	15.7%	153
männlich	12.0%	19.0%	12.7%	16.5%	13.3%	19.6%	7.0%	158
Gesamt	17.7%	19.0%	10.3%	13.5%	11.9%	16.4%	11.3%	311

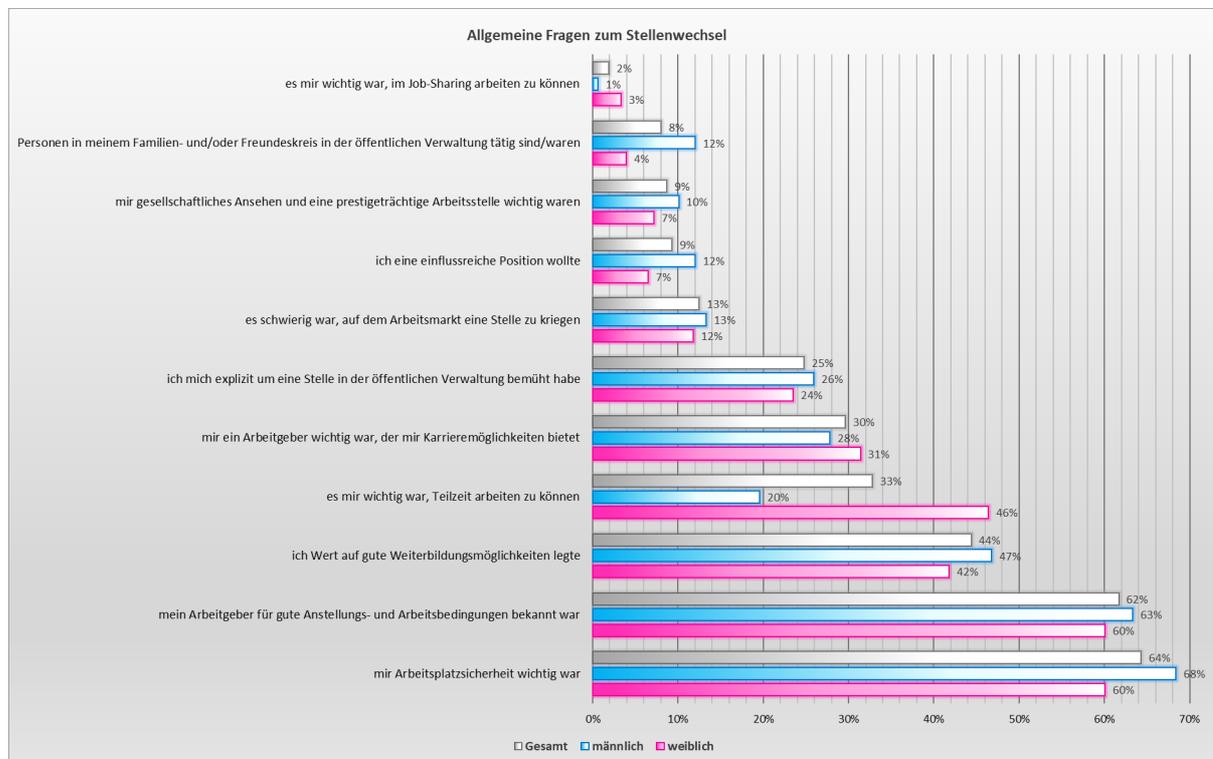
mein Arbeitgeber für gute Anstellungs- und Arbeitsbedingungen bekannt war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	4.6%	3.9%	5.2%	17.0%	17.0%	26.8%	25.5%	153
männlich	3.8%	1.9%	1.3%	15.2%	33.5%	36.1%	8.2%	158
Gesamt	4.2%	2.9%	3.2%	16.1%	25.4%	31.5%	16.7%	311

Personen in meinem Familien- und/oder Freundeskreis in der öffentlichen Verwaltung tätig sind/waren.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	41.2%	15.0%	5.9%	16.3%	7.8%	7.2%	6.5%	153
männlich	31.0%	20.9%	6.3%	14.6%	13.3%	8.2%	5.7%	158
Gesamt	36.0%	18.0%	6.1%	15.4%	10.6%	7.7%	6.1%	311

Grafik Priorisierungsfragen Allgemeine Fragen zum Stellenwechsel



2. Themenblock: Gehalt und Nebenleistungen

Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meinen neuen Arbeitgeber entschieden, weil...

damit ein Lohnaufstieg verbunden war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	21.3%	10.7%	5.3%	16.7%	18.0%	21.3%	6.7%	150
männlich	16.7%	28.2%	9.6%	10.9%	12.2%	17.3%	5.1%	156
Gesamt	19.0%	19.6%	7.5%	13.7%	15.0%	19.3%	5.9%	306

bei diesem Arbeitgeber die Chancen auf einen kontinuierlichen Gehaltsanstieg stiegen.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	12.0%	10.7%	8.0%	21.3%	23.3%	18.7%	6.0%	150
männlich	11.5%	17.3%	9.6%	17.9%	19.9%	17.3%	6.4%	156
Gesamt	11.8%	14.1%	8.8%	19.6%	21.6%	18.0%	6.2%	306

mein Arbeitgeber überobligatorische Kinder- und Familienzulagen ausrichtet.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	32.7%	16.0%	4.0%	31.3%	6.0%	8.0%	2.0%	150
männlich	17.9%	25.6%	7.1%	28.2%	13.5%	7.1%	0.6%	156
Gesamt	25.2%	20.9%	5.6%	29.7%	9.8%	7.5%	1.3%	306

mir bei einem Arbeitgeber gute Sozialleistungen wichtig waren.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	6.0%	5.3%	2.7%	20.0%	32.0%	26.0%	8.0%	150
männlich	4.5%	4.5%	2.6%	17.9%	32.1%	30.1%	8.3%	156
Gesamt	5.2%	4.9%	2.6%	19.0%	32.0%	28.1%	8.2%	306

mir bei einem Arbeitgeber gute Pensionskassenleistungen wichtig waren.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	5.3%	8.0%	2.7%	19.3%	30.0%	23.3%	11.3%	150
männlich	3.8%	5.8%	0.6%	19.2%	30.1%	28.2%	12.2%	156
Gesamt	4.6%	6.9%	1.6%	19.3%	30.1%	25.8%	11.8%	306

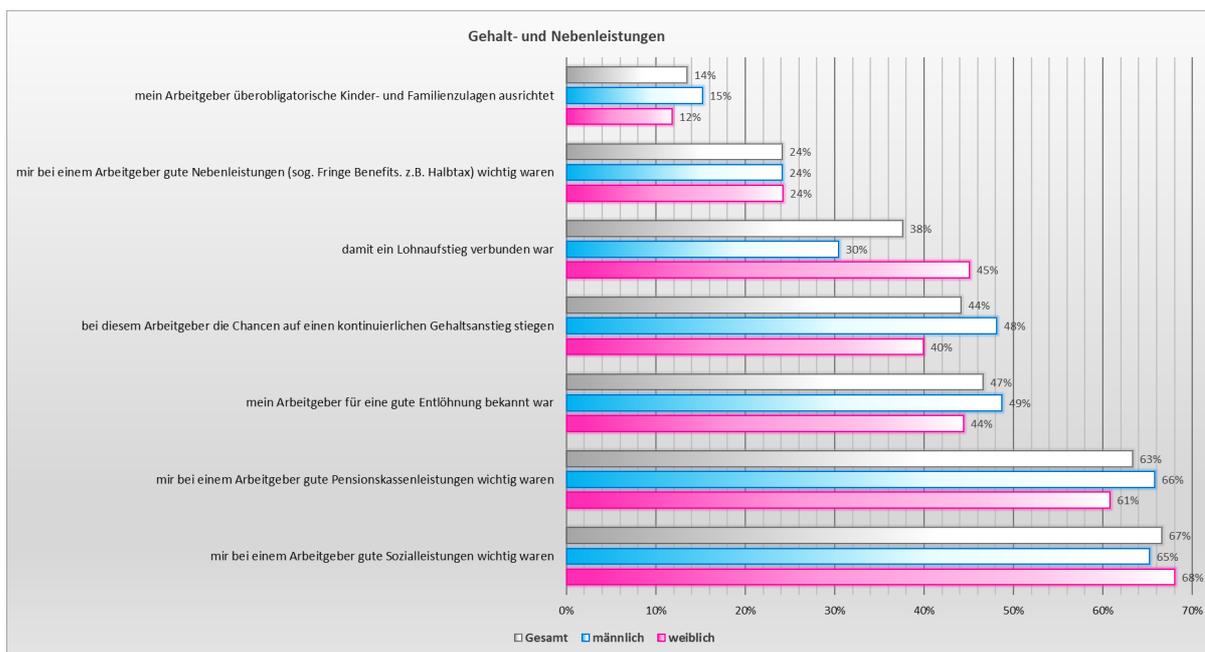
mir bei einem Arbeitgeber gute Nebenleistungen (sog. Fringe Benefits, z.B. Halbtax) wichtig waren.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	14.1%	13.4%	10.1%	30.9%	16.1%	10.7%	4.7%	149
männlich	10.9%	14.7%	13.5%	30.8%	19.9%	6.4%	3.8%	156
Gesamt	12.5%	14.1%	11.8%	30.8%	18.0%	8.5%	4.3%	305

mein Arbeitgeber für eine gute Entlohnung bekannt war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	8.7%	8.0%	6.0%	24.0%	28.7%	18.0%	6.7%	150
männlich	6.4%	10.3%	8.3%	31.4%	26.3%	14.7%	2.6%	156
Gesamt	7.5%	9.2%	7.2%	27.8%	27.5%	16.3%	4.6%	306

Grafik Priorisierungsfragen Gehalt- und Nebenleistungen



3. Themenblock: Weitere Arbeitsmerkmale

Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...

mir der Stellenwechsel mehr Verantwortung bot.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	12.4%	17.2%	12.4%	23.4%	17.2%	10.3%	6.9%	145
männlich	9.1%	16.9%	18.2%	19.5%	18.2%	13.6%	4.5%	154
Gesamt	10.7%	17.1%	15.4%	21.4%	17.7%	12.0%	5.7%	299

ich mit meiner Qualifikation optimal auf die Stelle passte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.4%	4.1%	6.2%	11.0%	16.6%	36.6%	22.1%	145
männlich	1.9%	0.6%	3.2%	7.1%	22.7%	42.9%	21.4%	154
Gesamt	2.7%	2.3%	4.7%	9.0%	19.7%	39.8%	21.7%	299

die Stelle nationale oder internationale Perspektiven eröffnete.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	20.0%	20.7%	11.0%	21.4%	11.7%	9.7%	5.5%	145
männlich	11.7%	15.6%	6.5%	23.4%	20.8%	15.6%	6.5%	154
Gesamt	15.7%	18.1%	8.7%	22.4%	16.4%	12.7%	6.0%	299

der Wechsel für mich einen Karriereschritt bedeutet hat.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	14.5%	10.3%	9.7%	16.6%	24.8%	13.1%	11.0%	145
männlich	5.8%	11.0%	10.4%	26.6%	18.2%	16.2%	11.7%	154
Gesamt	10.0%	10.7%	10.0%	21.7%	21.4%	14.7%	11.4%	299

ich dadurch eine Führungsposition einnehmen konnte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	53.1%	21.4%	13.1%	7.6%	1.4%	2.1%	1.4%	145
männlich	35.7%	37.7%	7.8%	11.7%	3.9%	2.6%	0.6%	154
Gesamt	44.1%	29.8%	10.4%	9.7%	2.7%	2.3%	1.0%	299

mir der Stellenwechsel mehr Autonomie und Handlungsspielraum bei der Arbeit ermöglichte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	11.7%	14.5%	6.9%	15.2%	23.4%	18.6%	9.7%	145
männlich	9.7%	14.9%	8.4%	24.0%	17.5%	18.8%	6.5%	154
Gesamt	10.7%	14.7%	7.7%	19.7%	20.4%	18.7%	8.0%	299

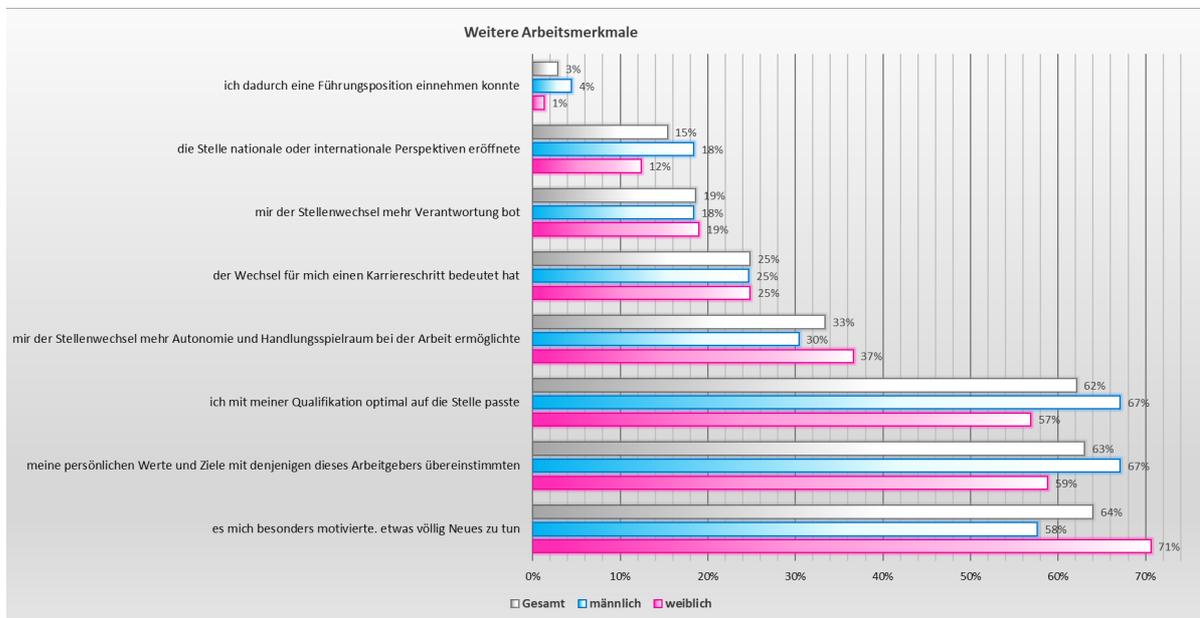
meine persönlichen Werte und Ziele mit denjenigen dieses Arbeitgebers übereinstimmten.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	2.8%	2.8%	4.1%	12.4%	18.6%	35.2%	24.1%	145
männlich	3.9%	0.6%	1.9%	10.4%	20.1%	40.9%	22.1%	154
Gesamt	3.3%	1.7%	3.0%	11.4%	19.4%	38.1%	23.1%	299

es mich besonders motivierte, etwas völlig Neues zu tun.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.4%	2.8%	5.5%	4.1%	24.1%	23.4%	36.6%	145
männlich	3.9%	7.8%	5.2%	9.7%	16.9%	33.1%	23.4%	154
Gesamt	3.7%	5.4%	5.4%	7.0%	20.4%	28.4%	29.8%	299

Grafik Priorisierungsfragen Weitere Arbeitsmerkmale



4. Themenblock: Work-Life Balance

Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...

ich Wert auf Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit legte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	14.6%	5.6%	4.2%	11.8%	11.8%	21.5%	30.6%	144
männlich	24.7%	12.3%	5.2%	16.9%	18.2%	14.3%	8.4%	154
Gesamt	19.8%	9.1%	4.7%	14.4%	15.1%	17.8%	19.1%	298

es mir wichtig war, auch in Führungspositionen Teilzeit arbeiten zu können.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	31.9%	13.9%	5.6%	26.4%	11.1%	6.3%	4.9%	144
männlich	32.5%	27.3%	7.8%	18.8%	8.4%	2.6%	2.6%	154
Gesamt	32.2%	20.8%	6.7%	22.5%	9.7%	4.4%	3.7%	298

mir ein grosszügiger Betreuungs- und Elternschaftsurlaub wichtig war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	42.4%	13.9%	2.8%	25.7%	6.3%	4.9%	4.2%	144
männlich	35.1%	26.6%	5.2%	20.1%	6.5%	4.5%	1.9%	154
Gesamt	38.6%	20.5%	4.0%	22.8%	6.4%	4.7%	3.0%	298

mir wichtig war, dass ein Arbeitgeber die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	12.5%	6.3%	2.1%	18.1%	20.8%	21.5%	18.8%	144
männlich	7.8%	6.5%	5.8%	15.6%	22.7%	26.0%	15.6%	154
Gesamt	10.1%	6.4%	4.0%	16.8%	21.8%	23.8%	17.1%	298

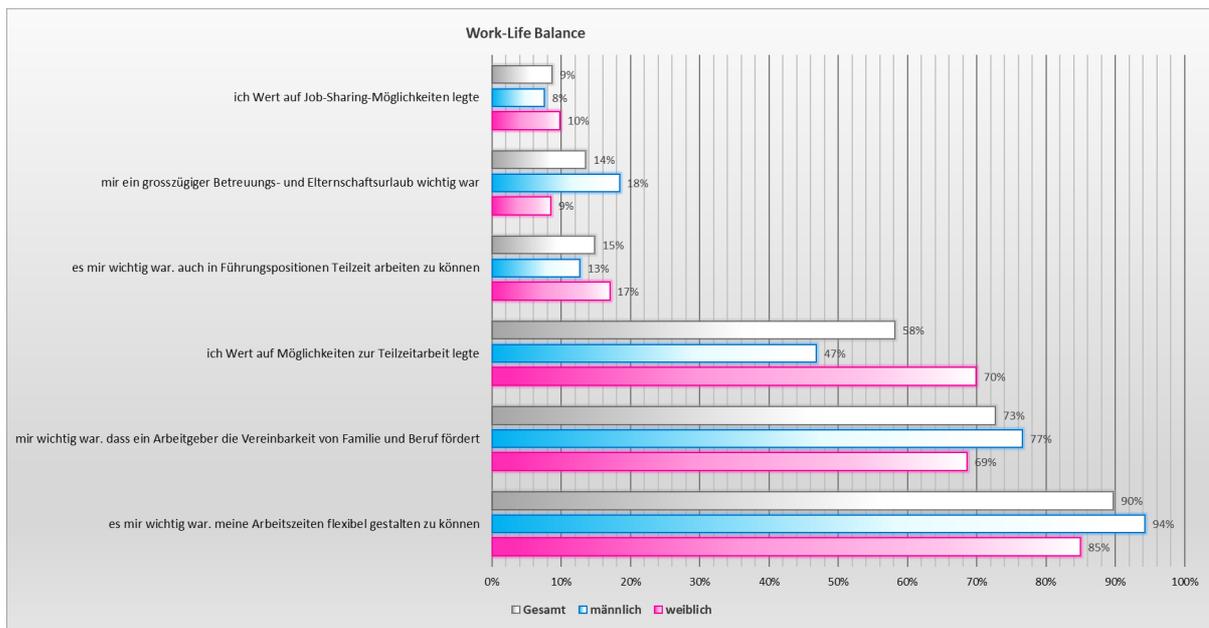
ich Wert auf Job-Sharing-Möglichkeiten legte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	34.0%	16.0%	5.6%	28.5%	8.3%	4.2%	3.5%	144
männlich	34.4%	26.0%	7.8%	21.4%	6.5%	1.3%	2.6%	154
Gesamt	34.2%	21.1%	6.7%	24.8%	7.4%	2.7%	3.0%	298

es mir wichtig war, meine Arbeitszeiten flexibel gestalten zu können.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	6.3%	2.8%	4.2%	5.6%	17.4%	25.7%	38.2%	144
männlich	3.9%	4.5%	1.9%	11.7%	25.3%	33.1%	19.5%	154
Gesamt	5.0%	3.7%	3.0%	8.7%	21.5%	29.5%	28.5%	298

Grafik Priorisierungsfragen Work-Life-Balance



5. Themenblock: Individuelle Motivationsfaktoren

Denken Sie an Ihren Stellenwechsel zurück: Wie sehr treffen die nachfolgenden Gründe auf Ihren Wechsel zu? Ich habe mich für meine jetzige Arbeitsstelle entschieden, weil...

die neue Tätigkeit intellektuell anregend und herausfordernd war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.5%	0.7%	2.8%	10.5%	18.2%	27.3%	37.1%	143
männlich	2.0%	1.3%	0.7%	7.9%	21.1%	42.1%	25.0%	152
Gesamt	2.7%	1.0%	1.7%	9.2%	19.7%	34.9%	30.8%	295

es mir wichtig war mich uneigennützig für die Allgemeinheit zu engagieren.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	6.3%	7.7%	7.0%	32.4%	20.4%	16.9%	9.2%	142
männlich	5.3%	9.9%	9.9%	27.6%	21.1%	21.1%	5.3%	152
Gesamt	5.8%	8.8%	8.5%	29.9%	20.7%	19.0%	7.1%	294

es eine inhaltlich interessante Stelle war.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.0%	2.1%	0.7%	2.1%	12.6%	42.0%	40.6%	143
männlich	0.7%	0.0%	0.7%	2.0%	15.1%	39.5%	42.1%	152
Gesamt	0.3%	1.0%	0.7%	2.0%	13.9%	40.7%	41.4%	295

ich mich sehr für Politik interessierte.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	15.4%	15.4%	11.9%	26.6%	16.1%	6.3%	8.4%	143
männlich	9.9%	17.2%	14.6%	24.5%	17.9%	10.6%	5.3%	151
Gesamt	12.6%	16.3%	13.3%	25.5%	17.0%	8.5%	6.8%	294

ich etwas für eine Sache tun wollte, die über meine individuellen Interessen hinausgeht.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	5.6%	9.8%	6.3%	30.8%	14.0%	21.0%	12.6%	143
männlich	5.3%	13.2%	7.2%	22.4%	19.7%	25.7%	6.6%	152
Gesamt	5.4%	11.5%	6.8%	26.4%	16.9%	23.4%	9.5%	295

mich die Lebensumstände benachteiligter Menschen stark bewegten.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	11.2%	9.8%	7.0%	37.8%	14.7%	15.4%	4.2%	143
männlich	13.8%	26.3%	9.9%	29.6%	15.1%	4.6%	0.7%	152
Gesamt	12.5%	18.3%	8.5%	33.6%	14.9%	9.8%	2.4%	295

ich mich gerne mit Politik auseinandersetze.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	22.4%	15.4%	10.5%	26.6%	11.2%	8.4%	5.6%	143
männlich	11.3%	21.9%	13.2%	24.5%	15.2%	11.3%	2.6%	151
Gesamt	16.7%	18.7%	11.9%	25.5%	13.3%	9.9%	4.1%	294

ich dachte, dass Personen der Gesellschaft mehr zurückgeben sollten, als sie von ihr erhalten.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	12.6%	13.3%	7.0%	39.2%	16.1%	7.7%	4.2%	143
männlich	10.5%	12.5%	10.5%	36.8%	19.1%	8.6%	2.0%	152
Gesamt	11.5%	12.9%	8.8%	38.0%	17.6%	8.1%	3.1%	295

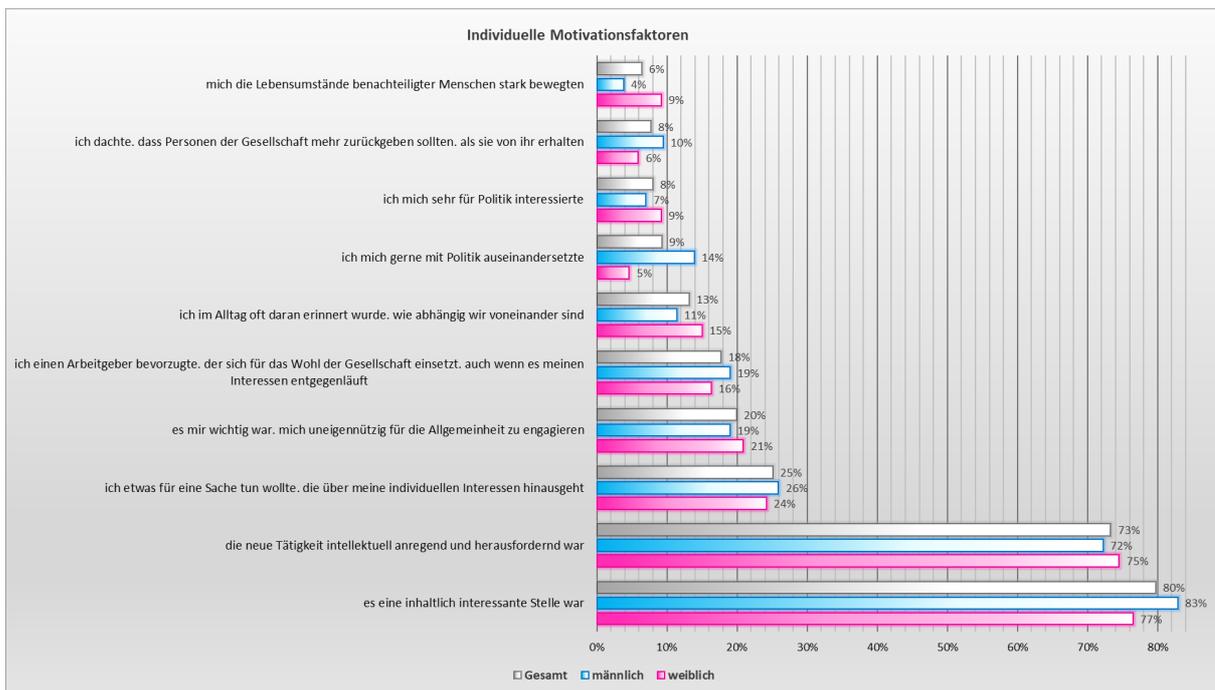
ich einen Arbeitgeber bevorzugte, der sich für das Wohl der Gesellschaft einsetzt, auch wenn es meinen Interessen entgegenläuft.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	11.2%	9.8%	5.6%	37.8%	18.2%	9.1%	8.4%	143
männlich	8.6%	14.6%	6.0%	38.4%	19.2%	9.9%	3.3%	151
Gesamt	9.9%	12.2%	5.8%	38.1%	18.7%	9.5%	5.8%	294

ich im Alltag oft daran erinnert wurde, wie abhängig wir voneinander sind.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	14.7%	14.7%	6.3%	32.2%	14.7%	10.5%	7.0%	143
männlich	11.9%	17.9%	6.6%	37.7%	16.6%	7.3%	2.0%	151
Gesamt	13.3%	16.3%	6.5%	35.0%	15.6%	8.8%	4.4%	294

Grafik Priorisierungsfragen Individuelle Motivationsfaktoren



6. Themenblock: Kontextfaktoren

Inwiefern treffen die folgenden Faktoren und Gründe auf Ihren Stellenwechsel zu?

Meine frühere Arbeitsstelle wurde abgebaut oder umstrukturiert.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	51.7%	9.1%	2.1%	4.2%	11.2%	8.4%	13.3%	143
männlich	52.3%	15.7%	4.6%	2.6%	5.9%	8.5%	10.5%	153
Gesamt	52.0%	12.5%	3.4%	3.4%	8.4%	8.4%	11.8%	296

Die COVID-Pandemie hatte einen Einfluss auf meinen Wechsel in die öffentliche Verwaltung.

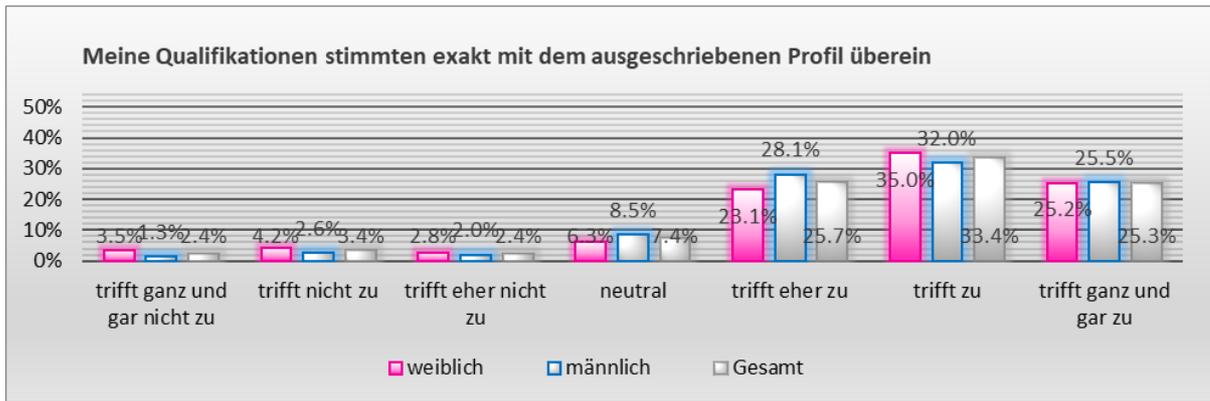
	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	62.2%	12.6%	4.9%	2.8%	2.8%	5.6%	9.1%	143
männlich	58.8%	17.6%	5.2%	3.9%	3.9%	5.9%	4.6%	153
Gesamt	60.5%	15.2%	5.1%	3.4%	3.4%	5.7%	6.8%	296

Bei meiner Stellensuche bestanden keine oder nur wenige alternative Stellenangebote im Privatsektor zur Verfügung.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	37.8%	18.9%	8.4%	10.5%	13.3%	7.7%	3.5%	143
männlich	28.8%	26.8%	11.1%	11.8%	12.4%	5.9%	3.3%	153
Gesamt	33.1%	23.0%	9.8%	11.1%	12.8%	6.8%	3.4%	296

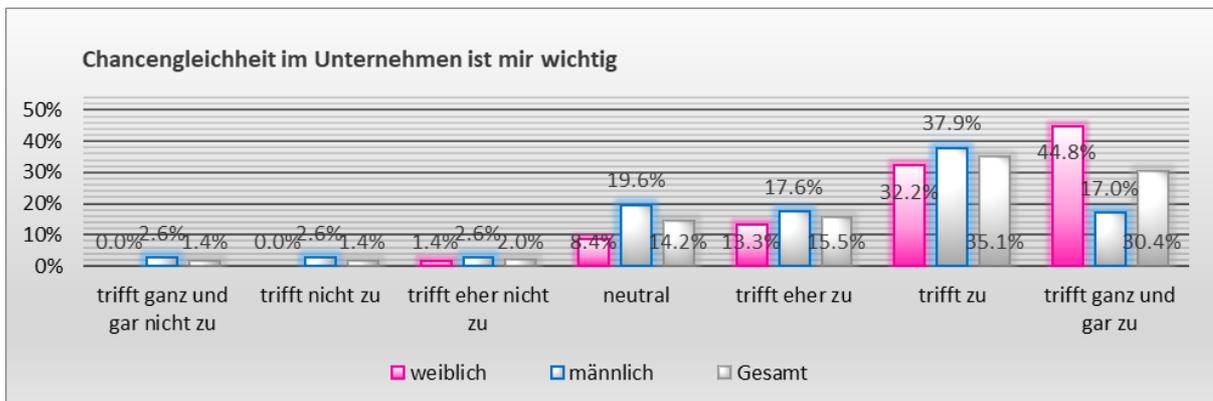
Meine Qualifikationen stimmten exakt mit dem ausgeschriebenen Profil überein.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	3.5%	4.2%	2.8%	6.3%	23.1%	35.0%	25.2%	143
männlich	1.3%	2.6%	2.0%	8.5%	28.1%	32.0%	25.5%	153
Gesamt	2.4%	3.4%	2.4%	7.4%	25.7%	33.4%	25.3%	296



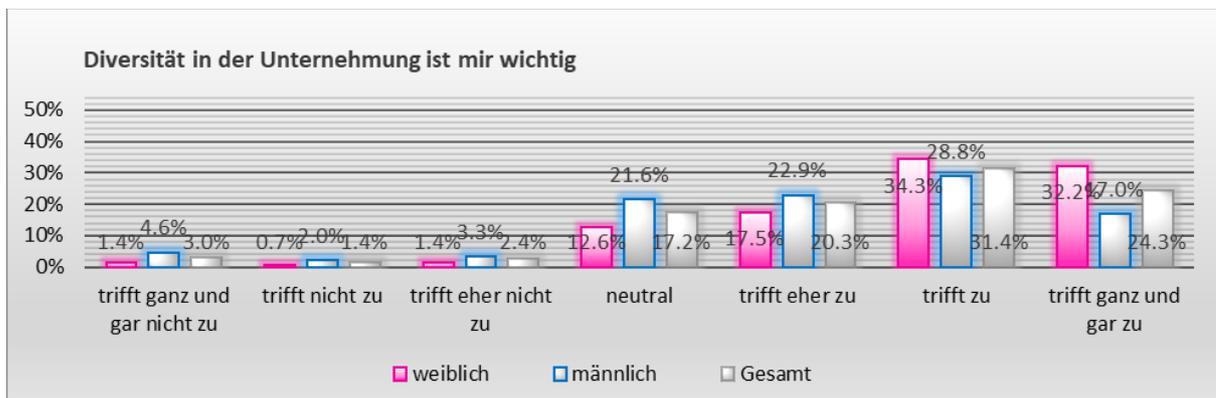
Chancengleichheit im Unternehmen ist mir wichtig.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.0%	0.0%	1.4%	8.4%	13.3%	32.2%	44.8%	143
männlich	2.6%	2.6%	2.6%	19.6%	17.6%	37.9%	17.0%	153
Gesamt	1.4%	1.4%	2.0%	14.2%	15.5%	35.1%	30.4%	296



Diversität in der Unternehmung ist mir wichtig.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	1.4%	0.7%	1.4%	12.6%	17.5%	34.3%	32.2%	143
männlich	4.6%	2.0%	3.3%	21.6%	22.9%	28.8%	17.0%	153
Gesamt	3.0%	1.4%	2.4%	17.2%	20.3%	31.4%	24.3%	296



7. Themenblock Push- and Pull-Faktoren

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihren Stellenwechsel zu?

Ich habe meine Stelle primär aufgrund Unzufriedenheit mit dem früheren Arbeitgeber gewechselt.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	20.3%	13.3%	6.3%	7.0%	15.4%	19.6%	18.2%	143
männlich	13.1%	12.4%	7.8%	7.2%	20.3%	22.2%	17.0%	153
Gesamt	16.6%	12.8%	7.1%	7.1%	17.9%	20.9%	17.6%	296

Ich habe meine Stelle primär aufgrund der Attraktivität einer Stelle bei meinem heutigen Arbeitgeber gewechselt.

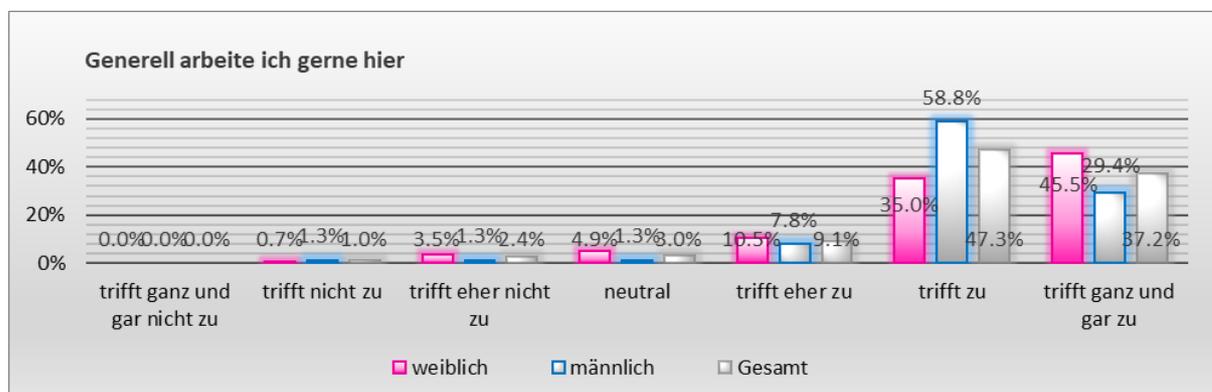
	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	7.0%	14.1%	2.1%	12.7%	19.0%	22.5%	22.5%	142
männlich	5.9%	6.5%	3.9%	7.2%	20.3%	33.3%	22.9%	153
Gesamt	6.4%	10.2%	3.1%	9.8%	19.7%	28.1%	22.7%	295

8. Themenblock: Gegenwart

Abschliessend bitten wir Sie noch anzugeben, wie zutreffend die folgenden Aussagen für Sie heute sind.

Generell arbeite ich hier gerne.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.0%	0.7%	3.5%	4.9%	10.5%	35.0%	45.5%	143
männlich	0.0%	1.3%	1.3%	1.3%	7.8%	58.8%	29.4%	153
Gesamt	0.0%	1.0%	2.4%	3.0%	9.1%	47.3%	37.2%	296



Bei meiner Arbeit strotze ich nur so von Energie.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.7%	1.4%	3.5%	14.0%	23.8%	40.6%	16.1%	143
männlich	0.0%	1.3%	3.3%	7.8%	34.0%	43.1%	10.5%	153
Gesamt	0.3%	1.4%	3.4%	10.8%	29.1%	41.9%	13.2%	296

Im Grossen und Ganzen bin ich mit meinem aktuellen Job zufrieden.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.7%	1.4%	4.9%	5.6%	11.9%	44.1%	31.5%	143
männlich	0.0%	2.0%	2.0%	2.0%	11.1%	60.1%	22.9%	153
Gesamt	0.3%	1.7%	3.4%	3.7%	11.5%	52.4%	27.0%	296

Ich erwäge ernsthaft, meine Arbeit zu kündigen, um bei einem anderen Arbeitgeber zu arbeiten.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	57.3%	14.0%	7.7%	9.8%	4.2%	4.2%	2.8%	143
männlich	51.0%	33.3%	6.5%	1.3%	5.2%	1.3%	1.3%	153
Gesamt	54.1%	24.0%	7.1%	5.4%	4.7%	2.7%	2.0%	296

Alles in allem bin ich mit meinem Job zufrieden.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.7%	1.4%	4.2%	6.3%	11.9%	43.4%	32.2%	143
männlich	0.0%	2.0%	3.3%	1.3%	11.1%	52.9%	29.4%	153
Gesamt	0.3%	1.7%	3.7%	3.7%	11.5%	48.3%	30.7%	296

Im Laufe des nächsten Jahres werde ich eventuell nach einem neuen Job ausserhalb der öffentlichen Verwaltung suchen.

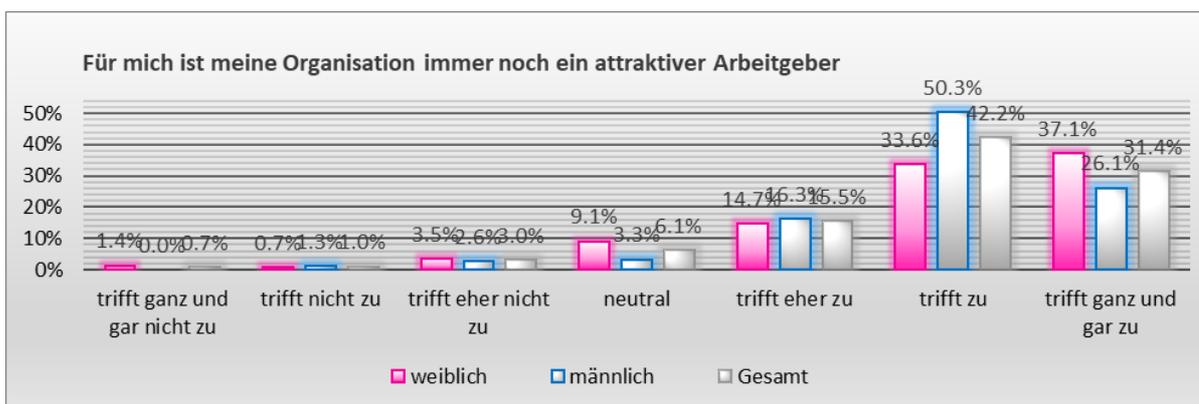
	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	52.4%	15.4%	6.3%	9.1%	7.0%	4.9%	4.9%	143
männlich	42.5%	30.7%	8.5%	11.1%	3.9%	2.0%	1.3%	153
Gesamt	47.3%	23.3%	7.4%	10.1%	5.4%	3.4%	3.0%	296

Ich bin von meiner Arbeit begeistert.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.7%	3.5%	7.0%	11.2%	16.1%	35.0%	26.6%	143
männlich	0.7%	2.0%	4.6%	8.5%	26.1%	40.5%	17.6%	153
Gesamt	0.7%	2.7%	5.7%	9.8%	21.3%	37.8%	22.0%	296

Für mich ist meine Organisation immer noch ein attraktiver Arbeitgeber.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	1.4%	0.7%	3.5%	9.1%	14.7%	33.6%	37.1%	143
männlich	0.0%	1.3%	2.6%	3.3%	16.3%	50.3%	26.1%	153
Gesamt	0.7%	1.0%	3.0%	6.1%	15.5%	42.2%	31.4%	296



Während des nächsten Jahres werde ich möglicherweise nach einem anderen Job ausserhalb meines Amtes suchen.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	46.9%	18.9%	0.7%	11.2%	11.9%	6.3%	4.2%	143
männlich	37.9%	29.4%	8.5%	11.8%	8.5%	2.0%	2.0%	153
Gesamt	42.2%	24.3%	4.7%	11.5%	10.1%	4.1%	3.0%	296

Eine Stelle bei meiner Organisation ist für mich immer noch sehr reizvoll.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.7%	1.4%	4.9%	11.2%	15.4%	32.2%	34.3%	143
männlich	0.0%	0.0%	3.3%	7.2%	16.3%	49.7%	23.5%	153
Gesamt	0.3%	0.7%	4.1%	9.1%	15.9%	41.2%	28.7%	296

Meine Arbeit reisst mich mit.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	1.4%	2.8%	9.8%	16.8%	13.3%	37.1%	18.9%	143
männlich	0.0%	2.0%	4.6%	9.8%	33.3%	35.3%	15.0%	153
Gesamt	0.7%	2.4%	7.1%	13.2%	23.6%	36.1%	16.9%	296

Ein Stellenangebot von dieser Organisation würde ich auch heute noch annehmen.

	1	2	3	neutral	5	6	7	Anzahl
weiblich	0.7%	2.8%	2.8%	7.0%	11.2%	33.6%	42.0%	143
männlich	2.0%	2.0%	1.3%	2.0%	11.1%	47.7%	34.0%	153
Gesamt	1.4%	2.4%	2.0%	4.4%	11.1%	40.9%	37.8%	296

Anhang 7: Tabellen Schlussbetrachtung

		Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber?				
		Mitarbeiter/in	Kader ohne	Kader mit	Kader	Gesamt
Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber?	Mitarbeiter/in	151	31	34	15	231
	mittleres	12	12	18	8	50
	mittleres Kader mit	3	5	16	6	30
	Führungsfunktion					
	Höheres Kader	0	1	0	6	7
Gesamt		166	49	68	35	318

Geschlecht:		Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem letzten Arbeitgeber?					Gesamt
		Mitarbeiter/in	mittleres Kader	mittleres Kader	Höheres Kader		
weiblich	Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber?	Mitarbeiter/in	94	14	20	4	132
	mittleres	3	4	3	2	12	
	mittleres	1	1	6	2	10	
	Höheres	0	0	0	2	2	
	Gesamt		98	19	29	10	156
männlich	Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber?	Mitarbeiter/in	57	17	14	11	99
	mittleres	9	8	15	6	38	
	mittleres	2	4	10	4	20	
	Höheres	0	1	0	4	5	
	Gesamt		68	30	39	25	162
Gesamt	Welche Funktion bekleideten Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber?	Mitarbeiter/in	151	31	34	15	231
	mittleres	12	12	18	8	50	
	mittleres	3	5	16	6	30	
	Höheres	0	1	0	6	7	
	Gesamt		166	49	68	35	318

Literaturverzeichnis

- AbouAssi, K., Johnson, J. M., & Holt, S. B. (2021). Job Mobility Among Millennials: Do They Stay or Do They Go? *Review of Public Personnel Administration, 41*(2), 219–249. <https://doi.org/10.1177/0734371X19874396>
- Aguiar do Monte, P. (2017). Public versus private sector: Do workers' behave differently? *Economia, 18*(2), 229–243.
- Albrecht, J., Bronson, M. A., Thoursie, P. S., & Vroman, S. (2018). The career dynamics of high-skilled women and men: Evidence from Sweden. *European Economic Review, 105*, 83–102.
- Ali, A. J., Fuenzalida, J., Gómez, M., & Williams, M. J. (2021). Four lenses on people management in the public sector: An evidence review and synthesis. *Oxford Review of Economic Policy, 37*(2), 335–366. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab003>
- Apfel, J. (2013). Understanding Motivations of Sector Switchers. *Public Organization Review, 13*(3), 291–304.
- Asseburg, J., Hattke, J., Hensel, D., Homberg, F., & Vogel, R. (2020). The tacit dimension of public sector attraction in multi-incentive settings. *Journal of Public Administration Research and Theory, 30*(1), 41–59.
- Avery, P. F., & McKay, D. R. (2006). Target Practice: An organizational impression Management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology, 59*(1), 157–187. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00807.x>
- Bächmann, A.-C., & Frodermann, C. (2020). Warum Mütter wechseln, wenn sie bleiben könnten? Der Einfluss betrieblicher Merkmale auf Arbeitgeberwechsel von Müttern nach der Geburt des ersten Kindes. *Zeitschrift Für Soziologie, 49*(2), 200–215. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2020-0018>
- BFS. (2021). *Arbeitsmarktindikatoren 2021* (S. 1–84). Bundesamt für Statistik. <https://www.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/18264813/master>
- Boardman, C., Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2010). Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector Job Experience on Public Managers' Work Attitudes. *Public Administration Review, 70*(1), 59–59.
- Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2009). Sector switching from a business to a government job: Fast-track career or fast track to nowhere? *Public Administration Review, 69*(1), 77–91.
- Bruch, H., Fischer, J. A., & Färber, J. (2015). Arbeitgeberattraktivität. *Top Job Trendstudie*.
- Coen, D., & Vannoni, M. (2020). Where Are the Revolving Doors in Brussels? Sector Switching and Career Progression in EU Business–Government Affairs. *The American Review of Public Administration, 50*(1), 3–17.

- Credit Suisse. (2019). *Monitor Schweiz, Credit Suisse Investment Solutions & Products Swiss Economics, Rezensionen übertrieben, Monitor Schweiz, September 2019.*
<https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmen-unternehmer/publikationen/monitor-schweiz-q3-2019-de.pdf>
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499–518.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>
- Cross Walker, T. (2020). Inclusive talent management in the public sector: Theory and practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 140–148.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, 2, 223–238.
- Devendorf, S. A., & Highhouse, S. (2008). Applicant–employee similarity and attraction to an employer. *Journal of occupational and organizational psychology*, 81(4), 607–617.
- Diekmann, A. (2020). *Empirische Sozialforschung* (13.). Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Frederiksen, A., & Hansen, J. R. (2014). The Increased Importance of Sector Switching: A Study of Trends Over a 27-Year Period. *Administration & Society*, 49, 1015–1042.
- Georgellis, Y., Iossa, E., & Tabvuma, V. (2011). Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 473–493.
- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2009). Modernization routes and relations between political and administrative spheres in Switzerland. *International Review of Administrative Sciences*, 75(4), 687–713.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227–253.
<https://doi.org/10.1177/0020852311399232>
- Gomes, P., & Kuehn, Z. (2019). *You're the One That I Want! Public Employment and Women's Labor Market Outcomes*. 55.
- Graaf, G. de, & Wal, Z. van der. (2008). On Value Differences Experienced by Sector Switchers. *Administration & Society*, 40(1), 79–103.
<https://doi.org/10.1177/0095399707311785>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does My Boss's Gender Matter? Explaining Job Satisfaction and Employee Turnover in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 649–673.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mus004>

- Hammerschmid, G., & Hustedt, T. (2020). *Querwechsler als Impulsgeber für die Verwaltung von morgen*. 28.
- Hammerschmid, G., Meyer, R., & Egger-Peitler, I. (2009a). Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum. *Der moderne Staat*, 2.
- Hammerschmid, G., Meyer, R., & Egger-Peitler, I. (2009b). Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum. *Der moderne Staat*, 2.
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., Bezes, P., Görnitz, A., Oprisor, A., & Stimac, V. (2013). Public administration reform in Europe—views and experiences from senior executives in 10 countries. *COCOPS WP3 Cross-national Report*.
- Hansen, J. R. (2014). From public to private sector: Motives and explanations for sector switching. *Public Management Review*, 16(4), 590–607.
- Hansen, M. N. (1997). The Scandinavian welfare state model: The impact of the public sector on segregation and gender equality. *Work, employment and society*, 11(1), 83–99.
- Henstra, D., & McGowan, R. A. (2016). Millennials and public service: An exploratory analysis of graduate student career motivations and expectations. *Public Administration Quarterly*, 490–516.
- Hewlett, S. A. (2008). Off-ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. *Human Resource Management International Digest*.
- Homberg, F., & Vogel, R. (2016). Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM): Where are we, and where do we go from here? *International Journal of Manpower*, 37(5), 746–763.
- Jopp, J., & Rölle, D. (2021). Mitarbeitermotivation in der öffentlichen Verwaltung. *VM Verwaltung & Management*, 27(3), 107–117.
- Klepikova, E. A. (2016). Job Mobility of Public and Private Sector Workers. *Sociological Research*, 55(5), 358–381. Business Source Ultimate. <http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=123828150&site=ehost-live>
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An integrative Review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lapuate, V., Suzuki, K., & Van de Walle, S. (2020). Goats or wolves? Private sector managers in the public sector. *Governance*, 33(3), 599–619.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>

- Lindenmeier, J., Saliterer, I., & Korac, S. (2019). Attractiveness of Public Sector Employment at the Pre-Entry Level – A Hierarchical Model Approach and Analysis of Gender Effects. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1582688>
- Littman, R. J. (2009). Hewlett, Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women On the Road to Success. *Pace Law Review*, 29(2), 5.
- Mack, A. H. C. (2019). *Sector Switching in Österreich*.
- Maczulskij, T., & Viinikainen, J. (2021). Personality and Public Sector Employment. *IZA Institute of Labor Economics, IZA DP No. 14118*. <https://ssrn.com/abstract=3789385>
- Mastekaasa, A. (2019). Absenteeism in the Public and the Private Sector: Does the Public Sector Attract High Absence Employees? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 60–76. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz003>
- Narcy, M., Lanfranchi, J., & Meurs, D. (2008). *Do women choose to work in the public and nonprofit sectors? Empirical evidence from a French national survey*.
- OECD. (2019). *OECD Economic Surveys: Switzerland November 2019, Overview*. Switzerland-2019-OECD-economic-survey-overview
- Otto, C., & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 47–68). Springer Fachmedien.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367–373.
- Perry, W., James L. ;. Vandenabeele. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692–699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Pertold-Gebicka, B., Pertold, F., & Datta Gupta, N. (2016). *Employment adjustments around childbirth*.
- Piatak, J. S. (2016). Public service motivation, prosocial behaviours, and career ambitions. *International Journal of Manpower*, 37(5), 804–821. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2014-0248>
- Piatak, J. S. (2017). Sector switching in good times and in bad: Are public sector employees less likely to change sectors? *Public Personnel Management*, 46(4), 327–341.
- Raithel, J. (2008). Quantitative Forschung: Ein Praxiskurs. In *Quantitative Forschung* (2., durchgesehene Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Randstad. (2021). *Randstad Employer Brand Research 2021* [Studie]. Randstad.
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences - INT REV ADM SCI*, 75, 53–78. <https://doi.org/10.1177/0020852308099506>
- Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in psm measurement. *Public Administration*, 89(3), 1128–1147.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
- Ritz, A., Neumann, O., & Schott, C. (2016a). Motivations management in öffentlichen Organisationen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 85(4), 229-.
- Ritz, A., Neumann, O., & Schott, C. (2016b). Motivationsmanagement in öffentlichen Organisationen—Public Sector Motivation versus Public Service Motivation. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 2016, 229–235.
- Ritz, A., & Sinelli, P. (2018). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3–31). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9_1
- Ritz, A., & Thom, N. (2019a). *Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25875-7>
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31, 291–316. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408703>
- Ritz, Adrian., & Thom, N. (2019b). Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen. In *Public Management Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen* (6th ed. 2019.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Scheffer, D., Schmitz, H., & Sarges, W. (2007). Kompetenzmodelle auf Basis des Werte-Quadrates. *Entwicklungsquadrat—Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*, 223–244.
- Schneider, B. (1987). The People make the Place. *Personnel Psychology*, 987(40), 437–453.
- Schneider, B., & Bartram, D. (2017). Aggregate personality and organizational competitive advantage. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 461–480.
- Schreiber, U. (2013). *Worldwide index of women as public sector leaders. Opening doors for women working in government*.
- Su, X., & Bozeman, B. (2009a). Dynamics of sector switching: Hazard models predicting changes from private sector jobs to public and nonprofit sector jobs. *Public Administration Review* 69, 69(6), 1106–1114.

-
- Su, X., & Bozeman, B. (2009b). Job choice motivation among public and nonprofit managers: Impacts of sector switching². *Paper prepared for presentation at the Public Management Research Conference, Columbus, Ohio, September 2009.*
- Tschirrhart, M., Reed, K. K., Freeman, S. J., & Anker, A. L. (2008). *Is the Grass Greener? Sector Shifting and Choice of Sector by MPA and MBA Graduates.* 37(4), 668–688.
- Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (2015). Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: A multilevel model of public sector employment preference in 26 countries. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 833–855.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
<https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM—performance relationship. *International review of administrative sciences*, 75(1), 11–34.
- Vandenabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, Present, and Future of Public Service Motivation Research. *Public Administration*, 92, 779–789.
<https://doi.org/10.1111/padm.12136>
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 261–278.
- Vogel, R., Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2017). Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung. *Zeitschrift Fur Öffentliche Und Gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 40(4), 256–282.
- Wright, B., & Christensen, R. (2010). Public Service Motivation: A Test of the Job Attraction Selection Attrition Model. *International Public Management Journal*, 13, 155–176.
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559–586. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515>

Selbständigkeitserklärung

Wir erklären hiermit, dass jeder von uns an dieser Arbeit mit selbstständigen Teilen beteiligt war. Wir erklären ferner, dass wir keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen übernommen wurden, haben wir als solche kenntlich gemacht. Es ist uns bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 11. Oktober 2021



Simone Frei



Denise Eschler

Über die Verfasserinnen



Denise Eschler absolvierte ursprünglich eine Lehre als Typografin und beendete danach erfolgreich die Ausbildung zur Polizistin bei der Kantonspolizei Bern. Nach mehreren Jahren im Uniformdienst und als Einsatzleiterin bei fedpol, schloss sie ein Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Fribourg ab. Als MLaw begann ihr beruflicher Werdegang zunächst bei der Fremdenpolizei der Stadt Bern, wo sie bereits während des Studiums als Fachangestellte im Spezialdienst tätig war. Von dort führte ihr Weg nach St. Gallen, wo sie als Gerichtsschreiberin in der Abteilung V (Asyl) am Bundesverwaltungsgericht fungierte. Seit September 2018 ist sie juristische Mitarbeiterin im Rechts- und Personaldienst der Stadt Solothurn.

Simone Frei hat eine Banklehre absolviert und sich im Rahmen ihrer Funktionen weitergebildet (Betriebswirtschafterin HF, Erwachsenenbildnerin SVEB). Seit 2003 ist sie in der Bundesverwaltung in verschiedenen Funktionen tätig. Sie war unter anderem als wissenschaftliche Mitarbeiterin für EU-Fonds im Staatssekretariat für Migration und in Bénin (Westafrika) als Chefin Finanzen, Personal und Administration (CFPA) für das Koordinationsbüro der Direktion für Entwicklungszusammenarbeit (EDA) tätig. Nach ihrer Rückkehr in die Schweiz übernahm sie verschiedene Aufträge in der internen Aufsicht für den Departementsvorsteher des EFD. Im Jahr 2017 wechselte sie zur Eidg. Zollverwaltung als Leiterin Ressourcen des Digitalisierungs- und Transformationsprogramms DaziT. Simone Frei lebt mit ihren drei Kindern in Muri b. Bern.