

## Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung

*Arbeitgeberimage; Employer Branding; Human Resource Management; Personalmanagement; Personalrekrutierung; Public Service Motivation; Selbstdiskrepanztheorie*

*Die Arbeitgeberattraktivität ist auch für öffentliche Unternehmen ein Thema von zunehmender Relevanz. Wir analysieren anhand der Ergebnisse einer Umfrage unter 1.244 Nachwuchsführungskräften der Verwaltung, welche allgemeinen und speziellen Arbeitsmotive Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen im Vergleich zu (Kern-)Verwaltung und privaten Unternehmen haben. Die Ergebnisse zeigen, dass die spezielle Motivationslage der Public Service Motivation (PSM) in einem negativen Zusammenhang zur Attraktivität öffentlicher Unternehmen steht. Unter den allgemeinen Arbeitsmotiven ist der Wunsch nach einer leistungsorientierten Bezahlung positiv mit der Arbeitgeberattraktivität assoziiert, während sie sinkt, je mehr Wert auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf, geregelte Arbeitszeiten, eine einflussreiche Position sowie Entscheidungsspielräume gelegt wird. Für das Management des Arbeitgeberimages ergibt sich die praktische Schlussfolgerung, öffentliche Unternehmen als „goldenen Mittelweg“ zwischen öffentlicher (Kern-)Verwaltung und Privatwirtschaft zu positionieren. Die Arbeitgebermarke könnte insbesondere auf ihren öffentlichen Auftrag abstellen, um motivationale Dispositionen gegenüber dem Gemeinwohl anzusprechen. Jenseits des Personalmarketings sind aber auch Fragen der substanziellen Arbeitsgestaltung zu adressieren, um wahrgenommene Wettbewerbsnachteile im „War for Talents“ abzubauen.*

### I. Einleitung

Wie alle Beschäftigungsfelder steht auch die öffentliche Wirtschaft vor der Herausforderung, den Alterungsprozess ihrer Belegschaften durch Rekrutierung junger Berufseinsteiger/innen abzubremesen. Diese demographische Herausforderung verschärft sich noch, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der „Babyboomer“ in den Ruhestand treten (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013; Robert Bosch Stiftung 2009). Gleichzeitig wachsen in vielen Berufsbildern die Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer/innen. Die gleiche Folge haben auch Einsparungsbemühungen, durch die weniger Personal komplexere Aufgaben bewältigen muss. Öffentliche Unternehmen müssen sich daher einem Wettbewerb gerade um den hochqualifizierten Fach- und Führungskräftenachwuchs stellen. Wie sie sich in diesem Wettbewerb gegenüber der privaten Konkurrenz und der öffentlichen (Kern-)Verwaltung behaupten, hat auch Auswirkungen darauf, wie gut sie ihren öffentlichen Auftrag im Interesse des Gemeinwohls erfüllen können.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die Arbeitgeberpräferenzen des Führungskräftenachwuchses zu analysieren und vergleichend zu untersuchen, welche allgemeinen und speziellen Arbeitsmotive Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität öffentlicher Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber haben. Unser Fokus richtet sich insbesondere darauf, welche praktischen Implikationen sich für das Management der „Arbeitgebermarke“ öffentlicher Unternehmen ergeben (siehe auch Andersch u. a. 2016). Damit tragen wir dazu bei, informatorische Grundlagen für eine weitere Professionalisierung des strategischen Personalmanagements öffentlicher Unternehmen zu legen. Während sich zunehmend ein Bewusstsein für die skizzierten demographischen Herausforderungen des öffentlichen Sektors verbreitet, ist zugleich noch kaum etwas über die allgemeine Reputation und Resonanz von öffentlichen Unternehmen als Arbeitgeber in der umworbenen Gruppe hochqualifizierter Studierender bekannt. In der Mitte zwischen öffentlichem und privatem Sektor tragen öffentliche Unternehmen Merkmale beider Seiten und laufen daher Gefahr, nicht konturenscharf als attraktive Alternative hervorzutreten. Umgekehrt kann aber auch eine Chance für das Personalmarketing gerade darin liegen, die Gleichzeitigkeit des Öffentlichen und Unternehmerischen als Differenzierungsvorteil öffentlicher Unternehmen in der Positionierung auf dem Arbeitsmarkt zu nutzen.

Empirische Erkenntnisse zur Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen haben nicht nur für den wissenschaftlichen Diskurs, sondern auch für Entscheidungsträger/innen in öffentlichen Unternehmen, Politik und Verwaltungen sowie Aufsichtsräten Relevanz. Öffentliche Unternehmen sind Instrumente ihrer Träger bzw. eine Organisationsform zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben (Linhas 2006; Schaefer/Theuvsen 2008, Papenfuß/Reichard 2016). Entsprechend sollten Eigentümer und Geschäftsführung darauf achten, wie sich öffentliche Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit, z. B. im Rahmen eines „Employer Brandings“, präsentieren. Darüber hinaus lässt unsere Untersuchung durch den Vergleich der Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen einerseits mit der öffentlichen (Kern-)Verwaltung und andererseits mit privaten Unternehmen Rückschlüsse auf personalwirtschaftliche Herausforderungen und Handlungsfelder auch in diesen Feldern zu.

Die empirische Grundlage unserer Untersuchung bildet eine Befragung an zwei Verwaltungsfachhochschulen, an der sich 1.244 Studierende unterschiedlicher Studiengänge beteiligt haben. Bevor wir in Abschnitt III genauer erläutern, wie die empirischen Daten unserer Untersuchung erhoben und ausgewertet wurden, legen wir in Abschnitt II zunächst den theoretischen Bezugsrahmen dar. Wir beziehen uns auf jüngere Forschung zu einer spezifischen Motivationslage im Kontext des öffentlichen Sektors (Public Service Motivation; PSM) und nutzen u. a. die Selbstdiskrepanztheorie (Higgins 1987), um die Bedeutung von PSM für die Herausbildung von Arbeitgeberpräferenzen theoretisch zu beleuchten. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Abschnitt IV in Form deskriptiver Analysen und multivariater Regressionsmodelle präsentiert. Sie erlauben eine Einschätzung, welche Relevanz einzelne Arbeitsmotive in der Arbeitgeberwahl haben und wie öffentliche Unternehmen im Vergleich sowohl zur (Kern-)Verwaltung als auch zu privaten Unternehmen in den Präferenzen abschneiden. Wir interpretieren die Ergebnisse in Abschnitt V und leiten aus ihnen in Abschnitt VI die wichtigsten Implikationen für ein „Employer Branding“ öffentlicher Unternehmen ab. Nach einer Würdigung der Limitationen unserer Untersuchung in Abschnitt VII endet der Beitrag in Abschnitt VIII mit einer kurzen Schlussbetrachtung.

## **II. Theoretischer Bezugsrahmen: Die Bedeutung allgemeiner und spezieller Arbeitsmotive für die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität**

Die Mitgliedschaft in einer Organisation im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses stellt für Menschen eine Möglichkeit dar, unterschiedliche Arbeitsmotive zu adressieren und die damit verbundenen Bedürfnisse zu befriedigen. Motivation sind allgemein die Kräfte, die menschlichem Handeln Energie geben, es in bestimmte Richtungen lenken und ihm Persistenz verleihen. Wir unterscheiden hier zwischen einer speziellen Motivationslage, die im Kontext des öffentlichen Sektors eine besondere Rolle für die Wahl eines Arbeitgebers spielt, und allgemeinen Motivationsfaktoren, denen diese Spezifik fehlt und die deshalb potenziell in allen Beschäftigungssektoren Relevanz haben (Ritz/Waldner 2011).

### **1. Public Service Motivation**

Eine spezielle Motivationslage, die in den vergangenen Jahren eine besondere Aufmerksamkeit in der Public Management Forschung erfahren hat, wird unter dem Begriff PSM diskutiert (Perry/Hondeghem 2008; Perry/Wise 1990; Ritz/Brewer/Neumann 2016). Dabei handelt es sich um eine pro-soziale Orientierung, die sich in Bezug auf öffentliche Güter entwickelt und sich in dem Wunsch äußert, Leistungen für Andere im Interesse des Gemeinwohls zu erbringen (Perry/Hondeghem 2008; Perry/Wise 1990). PSM wird als mehrdimensionales Konstrukt diskutiert und umfasst in der ursprünglichen Fassung vier Dimensionen: Attraktivität von Politik und Politikberatung, Gemeinwohlinteresse, Uneigennützigkeit/Altruismus sowie soziales Mitgefühl (Perry 1996; Perry/Wise 1990).

PSM hat auch eine Selektionswirkung in der Arbeitgeberwahl. Bereits eine der Ausgangsthese dieses Forschungszweigs ist diejenige, dass Menschen umso eher eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst suchen, je ausgeprägter ihre PSM ist (Perry/Wise 1990). Diese Annahme hat sich in vielen empirischen Studien tendenziell (wenngleich nicht durchgehend) bestätigt (vgl. im Überblick Asseburg/Homberg 2017; Perry/Hondeghem/Wise 2010; Ritz/Brewer/Neumann 2016). Daraus ist aber nicht zu folgern, dass PSM ausschließlich im öffentlichen Sektor anzutreffen ist; lediglich die Ausprägungsstärke ist hier im Durchschnitt höher als in anderen gesellschaftlichen Sektoren.

Die in der Literatur dominierende Begründungslinie, warum Menschen mit hoher PSM öffentliche Arbeitgeber bevorzugen, folgt dem sozialpsychologischen Modell des sog. ASA-Zyklus (Schneider 1987). Dieses Modell besagt, dass eine zyklische Abfolge von Attraktion (Attraction; A), Selektion (Selection; S) und Fluktuation (Attrition; A) von Personal die Varianz persönlicher Charakteristika von Mitgliedern ein- und derselben Organisation begrenzt und somit zu einer Homogenisierung von Belegschaften führt. Von Interesse ist hier vor allem der Beitrag, den die Stufe der Attraktion zu dieser Tendenz leistet. Die Annahme lautet diesbezüglich, dass im Attraktionsprozess eine Selbstselektion von Individuen auf der Grundlage von Annahmen über die Passung eigener Charakteristika mit den Eigenschaften einer Organisation stattfindet.

Demnach fühlen sich Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer Interessen zu unterschiedlichen Organisationen hingezogen. Sie suchen sich eine Umwelt, die ihrer Persönlichkeit entspricht, und wollen ihre Ziele durch die Wahl eines entsprechenden Arbeitgebers erreichen. Mit dieser Annahme steht das ASA-Modell in Einklang mit der Literatur zum Person-Organisation-Fit (P-O-Fit; Kristof 1996). Es bedarf jedoch einer weiteren theoretischen Auflösung, weshalb diese Annahme so getroffen werden kann. Diese Begründung leistet die Selbstdiskrepanztheorie (Higgins 1987): Demnach streben Individuen danach, mögliche Diskrepanzen zwischen unterschiedlichen Selbstkonzepten zu minimieren. Drei solcher Domänen des Selbst sind zu unterscheiden: Das geforderte Selbst sind individuelle Charakteristika, von denen geglaubt wird, dass sie von der Umwelt erwartet werden und eine Person sie deshalb besitzen sollte. Das ideale Selbst sind Charakteristika, die eine Person gerne aufweisen würde, weil sie als wünschenswert angesehen werden. Das tatsächliche Selbst sind schließlich persönliche Charakteristika, von denen angenommen wird, dass sie ein Individuum tatsächlich hat. Diese Selbstkonzepte können sowohl aus der Perspektive der Person selbst als auch von signifikanten Anderen wahrgenommen werden.

Insofern Diskrepanzen zwischen den Domänen des Selbst emotionale Belastungen mit sich bringen, streben Individuen nach möglichst konsistenten Selbstkonzepten (Higgins 1987). Dieses Bemühen wird auch in der Arbeitgeberwahl wirksam: Die Forschung zeigt, dass in den frühen Phasen des Rekrutierungsprozesses die oftmals noch sehr spärlichen Informationen über eine Organisation mit dem tatsächlichen und idealen Selbst abgeglichen werden (Nolan/Harold 2010). Im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses können Anforderungen an ein Organisationsmitglied gestellt werden (gefordertes Selbst), die nicht in Einklang mit dem aktuellen Selbstbild der Person stehen (tatsächliches Selbst) und auch nicht erwarten lassen, dem Wunschbild der eigenen Person näher zu kommen (ideales Selbst). Unter diesen Bedingungen ist zu vermuten, dass ein Arbeitgeber wenig attraktiv erscheint, weil ein mögliches Arbeitsverhältnis emotionale Belastungen aufgrund von Selbstdiskrepanz erwarten lässt. Umgekehrt wird ein Arbeitgeber umso attraktiver, je mehr sich eine stellensuchende Person von ihm verspricht, tatsächliches, ideales und gefordertes Selbst zur Deckung zu bringen.

Übertragen auf den Anwendungsfall dieser Studie kann nun argumentiert werden, dass eine starke Ausprägung von PSM mit einem Idealbild einhergeht, das einer am Gemeinwohl orientierten, das Eigeninteresse zurückstellenden und politisch interessierten Person entspricht. In der Erwartung, dass eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor diese Charakteristika einfordert oder zumindest ihrer Entfaltung nicht entgegensteht, werden sich Arbeitssuchende mit hoher PSM eher zu einem öffentlichen Arbeitgeber hingezogen fühlen. Umgekehrt werden dieser Zielgruppe Beschäftigungsalternativen in anderen gesellschaftlichen Sektoren (insbesondere der Privatwirtschaft) weniger attraktiv erscheinen, weil dort eine geringere Kongruenz vom geforderten, idealen und tatsächlichen Selbst erwartet werden kann.

Aus Sicht der Selbstdiskrepanztheorie lässt sich der Zusammenhang zwischen PSM und der Wahl eines Arbeitgebers also mit dem Streben nach möglichst widerspruchsfreien Selbstkonzepten erklären. Öffentliche Unternehmen dürften im Attraktivitätsurteil eine mittlere Position zwischen den Polen der (Kern-)Verwaltung und der Privatwirtschaft einnehmen, da sie Eigenschaften beider Welten vereinen: Einerseits lässt der öffentliche Versorgungsauftrag den Gemeinwohlbezug hervortreten (Papenfuß/Reichard 2016, Papenfuß/Schaefer 2017), was bei Per-

sonen mit hoher PSM eine größere Selbstkongruenz im Vergleich zu einer Beschäftigung in der Privatwirtschaft erwarten lässt. Andererseits könnten Befragte die unternehmerische Seite öffentlicher Unternehmen als vermeintliche Distanz zur unmittelbaren Politikvorbereitung und -implementierung im Vergleich zur (Kern-)Verwaltung wahrnehmen, woraus bei stark ausgeprägter PSM eine im Vergleich größere Selbstdiskrepanz erwachsen würde.

## 2. Allgemeine Arbeitsmotive

In die Wahl eines Arbeitgebers spielen noch weitere, weniger spezifische Arbeitsmotive hinein (Ritz/Waldner 2011). Um die Bedeutung von PSM für die Arbeitgeberattraktivität und Berufswahl richtig einschätzen zu können, wird in der Forschung gefordert, solche anderen motivationalen Faktoren einzubeziehen (Asseburg/Homberg 2017; Leisink/Steijn 2008; Perry/Wise 1990; Ritz/Waldner 2011). Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, das Personalmarketing übermäßig an PSM auszurichten, obwohl andere Arbeitsmotive potenziell einen nicht geringeren und ggf. sogar größeren Einfluss auf die Arbeitgeberwahl haben. Gerade das Beschäftigungssystem des öffentlichen Sektors weist hervorstechende Merkmale wie z. B. hohe Arbeitsplatzsicherheit, planbare Karrierewege und geregelte Arbeitszeiten auf, die andere Motive jenseits des Wunsches, dem Gemeinwohl zu dienen, adressieren könnten.

Die Notwendigkeit, neben PSM auch allgemeine Arbeitsmotive zu berücksichtigen, ergibt sich auch aus einem möglichen Wertewandel in jungen Generationen: Einige (allerdings nicht alle; Cennamo/Gardner 2008; Taylor 2012) Studien haben gezeigt, dass Ichbezogenheit bzw. Narzissmus im psychologischen Sinne in der heute jungen Generation stärker ausgeprägt ist als in Vorgängergenerationen (Deal/Altman/Rogelberg 2010; Westerman u. a. 2012). Dieser Trend würde dafür sprechen, neben den eher gemeinschaftsbezogenen Motiven, die in PSM gebündelt sind, auch selbstbezogene Arbeitsmotive zu berücksichtigen, die den instrumentellen Wert eines Arbeitsverhältnisses für die unmittelbare Befriedigung eigener Bedürfnisse stärker in den Vordergrund stellen. Dies wird auch von Untersuchungsergebnissen nahegelegt, die zeigen, dass in jungen Generationen soziale und intrinsische Werte auf dem Rückzug (Twenge u. a. 2010) bzw. extrinsische Werte auf dem Vormarsch sind (Krahna/Galambos 2014).

Allgemeine Arbeitsmotive lassen sich danach unterscheiden, welche Vorteile sich Stellensuchende von einer Beschäftigung bei einem spezifischen Arbeitgeber versprechen. In der Forschung wird unterschieden zwischen symbolischen und funktionalen bzw. instrumentellen Vorteilen (Lievens 2007; Lievens/Van Hove/Anseel 2007): Ein symbolischer Nutzen entsteht, wenn subjektive und abstrakte Zuschreibungen von Eigenschaften zu einem Arbeitgeber auf Organisationsmitglieder abfärben und sie auf diese Weise von einem Imagegewinn profitieren. Ein Beispiel ist ein höheres Ansehen, das durch eine Beschäftigung bei einem prestigereichen Arbeitgeber entstehen kann. Instrumentelle Vorteile erwachsen hingegen aus objektiven und konkreten Eigenschaften eines Jobs oder einer Organisation. Beispiele sind Vergütung, geregelte Arbeitszeiten und Arbeitsplatzsicherheit. Forschungsergebnisse legen nahe, dass Arbeitsmotive, die auf die Erzielung symbolischer Vorteile gerichtet sind, die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers zwar beeinflussen, instrumentelle Arbeitsmotive jedoch zumindest in den

individualistischen Kulturen des Westens eine weitaus größere Erklärungskraft haben (Lievens/Highhouse 2003; Lievens/Van Hove/Anseel 2007; Van Hove/Saks 2011).

Aufgrund ihrer universellen Relevanz für Bewerbungsabsichten in allen gesellschaftlichen Sektoren ist anzunehmen, dass allgemeine Arbeitsmotive auch die Bewertung von öffentlichen Unternehmen als Arbeitgeber beeinflussen. Unklar ist jedoch zum einen, welche dieser Arbeitsmotive positiv oder negativ mit Attraktivitätsurteilen über öffentliche Unternehmen verbunden sind. Zum anderen ist offen, welches relative Gewicht die allgemeinen Arbeitsmotive im Vergleich zu der speziellen Motivationslage PSM haben. Beide Erkenntnisse sind wichtig, um die richtigen Schlüsse für das gegenwärtige Arbeitgeberimage öffentlicher Unternehmen zu ziehen und mögliche Handlungsbedarfe in der Prägung einer attraktiven Arbeitgebermarke zu erkennen. Im folgenden Abschnitt erläutern wir die Daten und Methoden der empirischen Untersuchung, mit der wir einen Beitrag zur Klärung der offenen Fragen leisten wollen.

### III. Daten und Methode

#### 1. Datenerhebung

Die vorliegende Querschnittsuntersuchung basiert auf einer Onlineumfrage unter Studierenden der Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung der Bundesländer Nordrhein-Westfalen (FHöV NRW) und Bayern (BayFHVR). Diese studieren berufsbegleitend und sind überwiegend Beamtinnen/Beamte auf Widerruf, also auf einen Karriereweg in der (Kern-)Verwaltung tendenziell festgelegt. Die Perspektive derjenigen, die sich zunächst für einen anderen Berufsweg entschieden haben, ist für die Ist-Analyse des Arbeitgeberimages und mögliche Verbesserungspotenziale mit Blick auf Vor- und Nachteile interessant, die am Ende für bzw. gegen einen Arbeitgeber in der öffentlichen oder privaten Wirtschaft sprechen. Auch wenn gegenwärtig die Durchlässigkeit zwischen den Sektoren noch relativ gering ist, kann eine große Attraktionswirkung von Arbeitgebern außerhalb der (Kern-)Verwaltung den Verlust von hochqualifiziertem Personal bedeuten. Eine Untersuchung des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung unter dem Aspekt seiner Arbeitsmotive ist schließlich auch deshalb lohnenswert, weil es dazu für Deutschland bisher wenige Studien gibt (Ritz/Waldner 2011; Schaa u. a. 2014).

Eine Betrachtung der Grundgesamtheit zeigt, dass deutschlandweit ca. 38.700 Studierende an 30 Verwaltungsfachhochschulen eingeschrieben sind, davon ca. 10.400 in den von NRW bzw. ca. 4.900 in den von Bayern unterhaltenen Einrichtungen (Statistisches Bundesamt 2017). Es wurden die Hochschulen der bevölkerungsreichsten Bundesländer ausgewählt und dort für den Fachbereich der allgemeinen inneren Verwaltung Vollerhebungen durchgeführt. Zudem wurden an der FHöV NRW Studierende der Bachelorstudiengänge Polizeivollzugsdienst (B.A.) und Rentenversicherung (LL.B.) einbezogen. Beide Bundesländer haben unterschiedliche Studiengänge, unterschiedliche kulturelle sowie traditionelle Prägungen und bilden mögliche regionale Unterschiede und Lebensstandards (urbane Metropolregionen, ländliche Strukturen etc.) Deutschlands relativ umfassend ab.

Nach einem Pretest wurden die Studierenden von der Hochschulverwaltung per E-Mail zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen. Insgesamt hatten so 9.525 eingeschriebene Studierende im Zeitraum Oktober bis November 2015 die Gelegenheit zur Teilnahme. Davon reagierten 2.062 Befragte. Nachdem wir unvollständige und nicht verwertbare Fragebögen eliminiert sowie Datenbereinigungen durchgeführt hatten, blieben insgesamt 1.244 Rückläufer, die in die Analyse eingeflossen sind. Nicht berücksichtigt werden konnten u. a. Teilnehmer/innen, deren Arbeitgeberranking unvollständig war, weil einzelne Optionen fehlten. Die effektive Rücklaufquote betrug damit 13,06 %. Eine deskriptive Statistik der soziodemographischen Merkmale des Samples findet sich in Tabelle 1.

Total		1.244	100,00 %
Geschlecht	Weiblich	734	59,00 %
	Männlich	507	40,76 %
	K.A.	3	0,24 %
Höchster Bildungsabschluss	Promotion	2	0,16 %
	Hochschulabschluss	154	12,38 %
	Allgemeine Hochschulreife	870	69,94 %
	Fachhochschulreife	176	14,15 %
	Mittlere Reife	28	2,25 %
	Hauptschulabschluss	12	0,96 %
	K.A.	2	0,16 %
Arbeitgeber	Kommunal	765	61,50 %
	Staatlich	451	36,25 %
	Sonstige	28	2,25 %
Statusgruppe	Beamtinnen/Beamte	1.145	92,04 %
	Sonstige	99	7,96 %
Hochschule	FHöV NRW	838	67,36 %
	BayFHVR Hof	406	32,64 %
Studiengang	Diplom-Verwaltungswirt/in (FH)	379	30,47 %
	Diplom-Verwaltungsinformatik (FH)	27	2,17 %
	Master of Public Management	15	1,21 %
	Kommunaler Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung (LL.B.)	443	35,61 %
	Kommunaler Verwaltungsdienst – VWL (B.A.)	41	3,30 %
	Staatlicher Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung (LL.B.)	86	6,91 %
	Rentenversicherung (LL.B.)	25	2,01 %
	Polizeivollzugsdienst (B.A.)	219	17,60 %
	Sonstiger	9	0,72 %

*Tabelle 1: Charakteristika der Stichprobe*

An der Stichprobe haben mit 59 % etwas mehr weibliche Studierende teilgenommen, was aber der Gesamtheit der Studierenden der beiden Fachhochschulen in etwa entspricht. Die große

Mehrheit der Befragten hat eine allgemeine Hochschulreife (ca. 70 %) und absolviert dieses duale Studium bei Kommunen (ca. 62 %). Sie sind, zumindest für die dreijährige Ausbildungs- und Studienzeit, in aller Regel in einem öffentlich-rechtlichen Beamtenverhältnis (ca. 92 %) und nur in einer Minderheit (ca. 8 %) in einem Angestelltenverhältnis tätig. Die am häufigsten vertretenen Studiengänge Diplom-Verwaltungswirt/in (BayFHVR; ca. 30 %) und Kommunalen Verwaltungsdienst – Allgemeine Verwaltung (FHöV NRW; ca. 36 %) haben einen Schwerpunkt im öffentlichen Recht, der ergänzt wird mit wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Elementen.

## **2. Messung**

Die im Fragebogen verwendeten Items zur Messung der abhängigen und unabhängigen Variablen sind in Anhang 1 aufgeführt.

### **a) Abhängige Variablen**

Die abhängigen Variablen bilden in unserer Untersuchung die (invertierten) Ränge von drei Optionen in den Arbeitgeberpräferenzen der Studierenden: öffentliche (Kern-)Verwaltung, öffentliche Unternehmen sowie Arbeitgeber in der Privatwirtschaft. Alle Teilnehmer/innen wurden danach gefragt, welchen Arbeitgeber sie nach Abschluss des Studiums bevorzugen würden, wenn sie frei und unabhängig wählen könnten. Zur Auswahl standen sechs Beschäftigungsbereiche: Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung, öffentliche und private Unternehmen sowie Parafisci (also Sozialversicherungen, Kirchen, Stiftungen etc.). Entsprechend unserer Fragestellung sind die Rangnummern der öffentlichen (Kern-)Verwaltung (durchschnittlicher Rang von Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung) sowie öffentlicher und privater Unternehmen in der Präferenzordnung der Teilnehmer/innen die abhängigen Variablen unserer Untersuchung. Zur leichteren Interpretierbarkeit haben wir diese Rangnummern invertiert, weil auf diese Weise ein positiver Koeffizient in der Regressionsanalyse die Bedeutung erhält, dass der Faktor mit einer steigenden Attraktivität des jeweiligen Arbeitgebers assoziiert ist. Umgekehrt bedeutet ein negativer Koeffizient, dass die Arbeitgeberattraktivität sinkt, je mehr Wert dem jeweiligen Faktor beigemessen wird.

### **b) Unabhängige Variablen**

#### **Public Service Motivation**

Zur Messung von PSM kommt die vierdimensionale Originalskala von Perry (1996) zur Anwendung, von der wir pro Dimension vier Items übernommen haben. Die Auswahl und Übersetzung der Items folgt weitgehend der deutschen Fassung von Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler (2009). Nur in wenigen Fällen sind wir davon abgewichen, um positiv und negativ (re-



vers) formulierte Items besser zu mischen. Beispiele für Items sind „Politiker/innen sind mir ziemlich gleichgültig“ (revers; Attraktivität von Politik und Politikberatung), „Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig“ (Gemeinwohlinteresse), „Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr“ (soziales Mitgefühl) und „In der Gesellschaft etwas zu bewegen bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg“ (Uneigennützigkeit/Altruismus). Gemessen haben wir die Zustimmung zu diesen Aussagen auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = stimme nicht zu, 5 = stimme zu).

Das eingesetzte Messinstrument wurde ursprünglich im amerikanischen Kulturraum entwickelt und kann in anderen Ländern, insbesondere nach Übersetzung in die jeweilige Landessprache, Reliabilitätsprobleme haben. Deshalb wurden die Messinstrumente vielfach getestet und Alternativen vorgeschlagen (Coursey/Pandey 2007; Kim 2011; Kim u. a. 2013; Vandenabeele 2008; Wright/Christensen/Pandey 2013), deren Einsatz gefordert wird (Ritz/Brewer/Neumann 2016). Das Gesamtkonstrukt PSM weist in unserem Fall unter Einschluss aller Dimensionen und Items aber eine zufriedenstellende Reliabilität auf (Cronbach's  $\alpha = 0,72$ ). Dies trifft jedoch nur bedingt auf die vier Einzeldimensionen zu. Die Dimension Gemeinwohlorientierung schließen wir aus diesem Grund von einer separaten Analyse aus. Nach Eliminierung einzelner Items verbleiben die drei Dimensionen Attraktivität von Politik und Politikberatung ( $\alpha = 0,53$ ), soziales Mitgefühl ( $\alpha = 0,68$ ) und Uneigennützigkeit/Altruismus ( $\alpha = 0,60$ ). Durch eine geringere Anzahl von Items (je Dimension drei Items) sinken die Reliabilitätswerte, liegen aber noch in Bereichen, die in der PSM-Forschung als annehmbar und üblich gelten (Anderfuhren-Biget/Varone/Giauque 2014; Andersen/Kjeldsen 2013; Giauque u. a. 2011; Meyer u. a. 2014).

Die vergleichsweise niedrige Reliabilität der Dimension Attraktivität von Politik und Politikberatung ist insofern nicht überraschend, als die theoretische Konzeptionalisierung und messtechnische Operationalisierung dieser Dimension in der Literatur kritisiert wird (vgl. umfassend Ritz 2011). Verbesserungsvorschläge liegen insbesondere in revidierten Formulierungen der Items (Kim 2011; Ritz 2011). Obwohl die in unserer Studie zum Einsatz gekommene Skala auch in anderen Untersuchungen ihre Anwendbarkeit im deutschsprachigen Raum unter Beweis gestellt hat (Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009), sollten künftig alternative Fassungen in Erwägung gezogen werden.

Die dreidimensionale Lösung wurde anschließend einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen. Das Messmodell zeigt insgesamt eine hohe Anpassungsgüte (CFI = 0,971; TLI = 0,954; RMSEA = 0,042). Die Faktorladungen der in die Konstruktbildung eingegangenen Items sind in Anhang 1 aufgeführt.

## Allgemeine Arbeitsmotive

Bei der Auswahl allgemeiner Arbeitsmotive haben wir uns von praxisorientierten Befragungen von Hochschulabsolvent/innen nach den Kriterien ihrer Berufs- und Arbeitgeberwahl leiten lassen (e-fellows.net/McKinsey & Company 2014; Kienbaum Institut 2015; Sommer 2015). Da vorangegangene Studien die relativ große Bedeutung von Arbeitsmotiven gezeigt haben, die den instrumentellen Nutzen einer Beschäftigung in den Vordergrund stellen (Lievens/Highhouse 2003; Lievens/Van Hove/Anseel 2007; Van Hove/Saks 2011), liegt unser Schwerpunkt

auf diesen Faktoren. Dazu gehören z. B. „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, „leistungsorientierte Bezahlung“ und „Aufstiegsmöglichkeiten“. Aufgrund ihres überwiegend objektiven und konkreten Charakters haben wir die allgemeinen Arbeitsmotive nicht als latente Konstrukte, sondern direkt gemessen. Zu diesem Zweck haben wir die Kriterien der Arbeitgeberwahl von den Studierenden nach ihrer Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = überhaupt nicht wichtig, 5 = sehr wichtig) bewerten lassen.

### c) Kontrollvariablen

Wir kontrollieren für einige demographische Faktoren, die in die Arbeitgeberwahl hineinspielen können. Dies trifft auf das Geschlecht zu, da Männer und Frauen unterschiedliche Erwartungen an einen Arbeitgeber haben können. Da sich diese Erwartungen auch über den Lebensverlauf ändern können, schließen wir das Alter der Studierenden in die Analyse ein. Außerdem können sich Arbeitgeberpräferenzen mit dem Qualifikationsniveau ändern. Deshalb haben wir eine Kontrollvariable gebildet, die anzeigt, ob die Studierenden einen Master-, Diplom- oder Bachelorabschluss anstreben. Wir berücksichtigen außerdem, ob die Teilnehmenden im Beamtenverhältnis auf Widerruf sind (was allerdings auf die überwiegende Mehrheit der Studierenden an Verwaltungsfachhochschulen zutrifft; Tabelle 1) und ob sie vor Beginn des Studiums bereits Berufserfahrung in der öffentlichen Verwaltung gesammelt haben. Beides kann Auswirkungen darauf haben, wie attraktiv Alternativen zu einer Verwaltungslaufbahn sind. Wir schließen außerdem eine Dummy-Variable ein, die angibt, ob die Teilnehmer/innen gegenwärtig in der Kommunalverwaltung tätig sind oder nicht. Ist dies der Fall, dürften ihnen kommunale Unternehmen als Beschäftigungsalternative näher sein als Beteiligungsunternehmen von Bund und Ländern.

## 3. Datenauswertung

Zur Datenauswertung führen wir eine multiple Regressionsanalyse mit den oben eingeführten abhängigen, unabhängigen und Kontrollvariablen durch. Da die abhängigen Variablen auf ordinalem Skalenniveau gemessen wurden, schätzen wir Ordered-Logit-Modelle. Die Schätzung geschieht mit robusten Standardfehlern, um Heteroskedastizität zu vermeiden. Der höchste Varianzinflationsfaktor in den Modellen beträgt 1,82, sodass wir keinen Grund haben, von Problemen der Multikollinearität auszugehen.

## IV. Ergebnisse

Die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Variablen sind in Anhang 2 aufgeführt. Einige deskriptive Auswertungen sind zunächst hilfreich, um erste Einblicke in die Kriterien der Arbeitgeberwahl der Teilnehmer/innen zu gewinnen. Abbildung 1 zeigt in absteigender Reihenfolge die Bedeutung allgemeiner Arbeitsmotive aus Sicht der befragten Studie-

renden. Bemerkenswert ist, dass alle Kriterien auf der Skala von 1 bis 5 eine durchschnittliche Bewertung von über 3 erhalten haben, also von den Studierenden tendenziell als wichtig eingeschätzt werden. Das verdeutlicht die hohen Anforderungen, die an öffentliche Unternehmen gestellt sind: Wenn sie sich im Arbeitsmarkt gegenüber jungen Hochschulabsolvent/innen als attraktive Arbeitgeber positionieren wollen, müssen sie gleichzeitig sehr unterschiedliche (und unter Umständen widersprüchliche) Kriterien erfüllen.

Weiterhin bestätigt sich die inzwischen weit verbreitete (und bisweilen beklagte) Beobachtung, dass „weichen Faktoren“ wie dem Sozialgefüge am Arbeitsplatz und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Generation junger Hochschulabsolvent/innen eine höhere Bedeutung beigemessen wird als klassischen Karrierezielen wie Bezahlung, Aufstiegschancen und Einflussmöglichkeiten (Costanza u. a. 2012; Krahna/Galambos 2014; Lyons/Kuron 2014; Parry/Urwin 2011; Twenge 2010). An der Spitze der Rangfolge (zugleich mit der geringsten Streuung, also größten Einigkeit unter den Befragten; siehe Anhänge 1 und 2) steht das Gruppenklima am Arbeitsplatz. Die Studierenden wünschen sich für ihre spätere Berufstätigkeit an erster Stelle also ein Team, in dem sie sich wohl fühlen (4,77; Rang 1). Ein atmosphärischer Faktor von ebenfalls hoher Relevanz ist eine Führungskraft, die auf die Belange der Mitarbeiter/innen Rücksicht nimmt (4,30; Rang 5). Die Arbeit soll den jungen Berufstätigen außerdem Freude bereiten (4,61; Rang 2), sich mit der Familie gut vereinbaren lassen (4,47; Rang 3) und genügend Freizeit neben dem Beruf bieten (4,27; Rang 7).

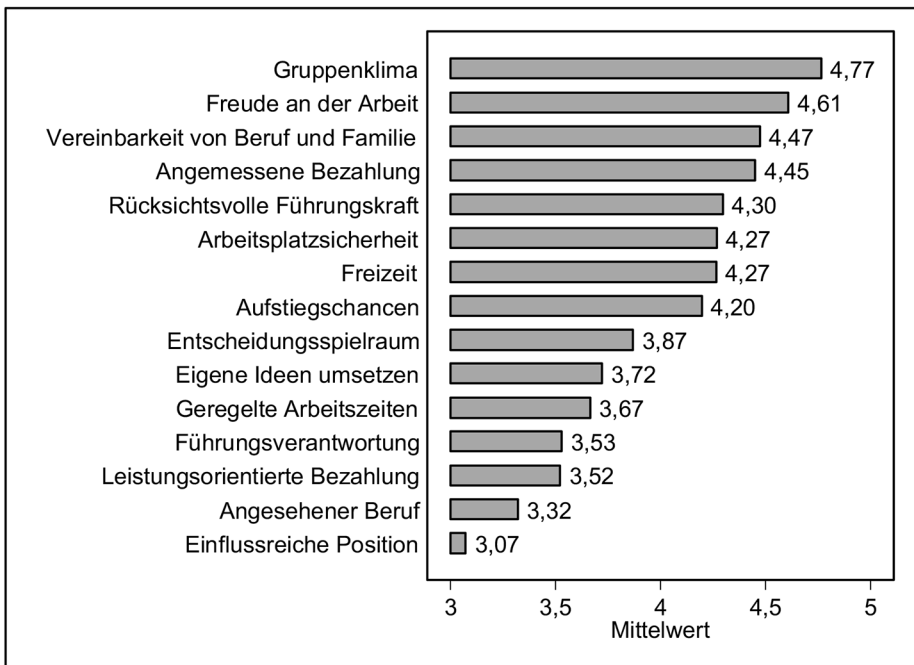


Abbildung 1: Bedeutung manifester Faktoren für die Arbeitgeber- und Berufswahl (N=1.244)

„Harte Faktoren“ sind in der Arbeitgeberwahl zwar keineswegs unwichtig, fallen in der Präferenzordnung jedoch deutlich ab. Eine angemessene Bezahlung gehört noch zu den am höchsten priorisierten Faktoren (4,45; Rang 4). „Angemessen“ bedeutet hier jedoch nicht, dass sich die Bezahlung primär an der Leistung orientieren soll (3,52; Rang 13). Der symbolische Nutzen einer Beschäftigung, wie etwa das Prestige des Berufes (3,32; Rang 14) und eine einflussreiche Position (3,07; Rang 15), rangieren auf den letzten Plätzen. Dieser Befund ist konsistent mit anderen Forschungsergebnissen, die ebenfalls die größere Bedeutung des instrumentellen Nutzens einer Beschäftigung zeigen (Lievens/Highhouse 2003; Lievens/Van Hove/Anseel 2007; Van Hove/Saks 2011).

Abbildung 2 zeigt, wie die Beschäftigungsalternative öffentliche Unternehmen relativ zu der öffentlichen (Kern-)Verwaltung und zu privaten Unternehmen bewertet wird. Zu diesem Zweck sind die Häufigkeiten der unterschiedlichen Rangabstände in den Arbeitgeberpräferenzen der Studierenden dargestellt. Die linke Grafik zeigt die Rangabstände zur öffentlichen (Kern-)Verwaltung. Da sich diese Option als Durchschnitt der Ränge von Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung berechnet, ist hier ein Rangabschnitt von 0 möglich, also eine (annähernd) gleiche Bewertung der Arbeitgeberattraktivität. Ein Rangabstand von +4 drückt einen maximalen Attraktivitätsvorsprung öffentlicher Unternehmen im Vergleich zur (Kern-)Verwaltung aus, während -4 den gegenteiligen Fall signalisiert. Die Grafik zeigt insgesamt eine rechtsschiefe Verteilung, d. h. öffentliche Unternehmen werden von den Befragten tendenziell als weniger attraktiv als die (Kern-)Verwaltung eingeschätzt. Das ist wenig überraschend, da Studierende von Verwaltungsfachhochschulen befragt wurden, die sich überwiegend schon in einem Beamtenverhältnis befinden. Immerhin 252 Teilnehmer/innen (20 %) ziehen öffentliche Unternehmen jedoch (trotzdem) als Wunscharbeitgeber vor. Der Fall, dass ein/e Teilnehmer/in öffentliche Unternehmen allen drei Optionen in der (Kern-)Verwaltung vorzieht (also Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltung), ist jedoch mit 48 Beobachtungen relativ selten (4 %). Umgekehrt ziehen jedoch 515 Studierende (41 %) öffentliche Unternehmen mindestens einer dieser Alternativen vor.

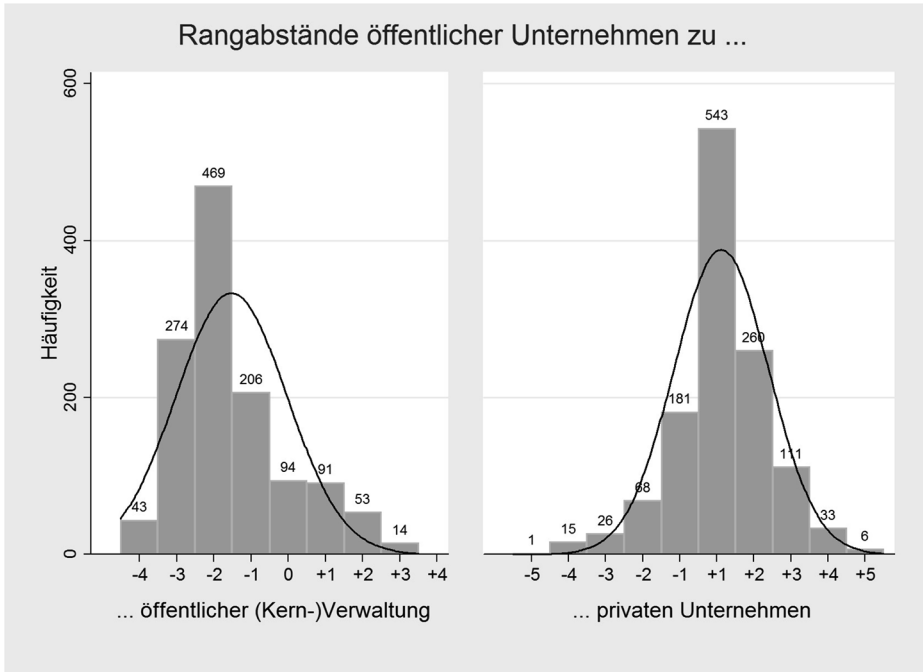


Abbildung 2: Öffentliche Unternehmen in den Arbeitgeberpräferenzen ( $N = 1.244$ )

Die rechte Grafik in Abbildung 2 zeigt die Rangabstände öffentlicher zu privaten Unternehmen. Da diese beiden Alternativen jeweils Einzeloptionen sind, ist hier eine gleiche Bewertung (Rangabstand von 0) nicht möglich. Die Extremfälle treten ein, wenn öffentliche Unternehmen allen anderen Alternativen vorgezogen werden und gleichzeitig private Unternehmen die unattraktivste Alternative sind (+5), oder wenn umgekehrt private Unternehmen den ersten und öffentliche Unternehmen den letzten Platz des Rankings belegen (-5). Die glockenförmige Häufigkeitsverteilung zeigt aber, dass dies sehr unwahrscheinliche Kombinationen sind und stattdessen öffentliche und private Unternehmen als relativ ähnliche Optionen auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen werden. In 724 Fällen (58 %) folgen diese beiden Alternativen in der persönlichen Rangfolge direkt aufeinander. Die Häufigkeitsverteilung macht aber auch deutlich, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle (953; 77 %) der Rangabstand positiv ist, die Verwaltungsfachhochschüler/innen also tendenziell öffentliche gegenüber privaten Unternehmen bevorzugen.

Auch wenn öffentliche und private Unternehmen als Wunscharbeitgeber relativ ähnlich abschneiden, bleibt auch eine nennenswerte Anzahl von Fällen, in denen sie von den Studierenden mit deutlicheren Unterschieden bewertet werden. Das führt zu der Frage, welche Arbeitsmotive die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen und wo diese Faktoren Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf die drei bewerteten Alternativen aufzeigen. Diese Frage beantworten die Regressionsanalysen in Tabelle 2. Wir schätzen je zwei Modelle für die (invertierten) Ränge der öffentlichen (Kern-)Verwaltung sowie öffentlicher und privater Unternehmen in

den Arbeitgeberpräferenzen. Jeweils ein Modell (I, III und V) beinhaltet das Gesamtmaß für PSM und je ein Modell (II, IV und VI) differenziert die drei in die separate Analyse eingeschlossenen Einzeldimensionen von PSM.

Es lässt sich zunächst feststellen (Modell I), dass PSM positiv mit der Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen (Kern-)Verwaltung verbunden ist ( $\beta = 0,097, p < 0,05$ ). Eine nähere Auflösung in Modell II zeigt, dass dieser Effekt hauptsächlich einer Dimension von PSM zuzuschreiben ist, nämlich Uneigennützigkeit/Altruismus ( $\beta = 0,099, p < 0,05$ ). Einen substanziell größeren Einfluss haben jedoch zwei der allgemeinen Arbeitsmotive (aus Gründen der Einfachheit beziehen sich die nachfolgenden Ergebnisse auf Modell II): Von einer Beschäftigung in der öffentlichen (Kern-)Verwaltung versprechen sich die Studierenden eine größere Arbeitsplatzsicherheit ( $\beta = 0,159, p < 0,01$ ), jedoch weniger Freizeit ( $\beta = -0,125, p < 0,01$ ). Einen substanziell geringeren Einfluss hat der Wunsch nach einer leistungsorientierten Bezahlung, der die Attraktivität der (Kern-)Verwaltung als Arbeitgeber sinken lässt ( $\beta = -0,085, p < 0,05$ ). Das muss aber nicht heißen, dass von einem Arbeitgeber in der (Kern-)Verwaltung keine angemessene Bezahlung erwartet wird: Dieses Motiv ist (wenn auch sehr schwach und nur in Modell II) positiv mit der Attraktivität der (Kern-)Verwaltung verbunden ( $\beta = 0,071, p < 0,1$ ). Unter den soziodemographischen Charakteristika zeigen zwei Merkmale positive Effekte: Wer schon im Beamtenverhältnis auf Widerruf ist ( $\beta = 0,092, p < 0,01$ ) und wer Berufserfahrung in der öffentlichen (Kern-)Verwaltung hat ( $\beta = 0,102, p < 0,05$ ), beurteilt diese Beschäftigungsperspektive positiver.

	Öffentliche (Kern-) Verwaltung			Öffentliche Unternehmen		Private Unternehmen	
	Modell I	Modell II	Modell III	Modell IV	Modell V	Modell VI	
<b>Public Service Motivation</b>	0,097**		-0,097***		-0,175***		
Attraktivität von Politik und Politikberatung		0,049		-0,076***		-0,023	
Uneigennützigkeit/Altruismus		0,099**		-0,023		-0,101***	
Soziales Mitgefühl		-0,001		-0,036		-0,082***	
<b>Allgemeine Arbeitsmotive</b>							
Arbeitsplatzsicherheit	0,157***	0,159***	-0,012	-0,009	-0,163***	-0,164***	
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	-0,012	-0,012	-0,070**	-0,072**	0,004	0,004	
Aufstiegchancen	-0,064	-0,061	0,038	0,039	0,047	0,044	
Angemessene Bezahlung	0,067	0,071	-0,030	-0,029	0,023	0,024	
Geregelte Arbeitszeiten	0,053	0,055	-0,058*	-0,057*	-0,114***	-0,110***	
Leistungsorientierte Bezahlung	-0,089**	-0,085**	0,060**	0,056*	0,102***	0,103***	
Freizeit	-0,123***	-0,125***	0,050	0,050	0,042	0,049	
Angesehener Beruf	0,054	0,059	0,011	0,009	-0,043	-0,047	
Führungsverantwortung	0,019	0,017	-0,008	-0,006	-0,028	-0,034	
Freude an der Arbeit	-0,068	-0,070	0,051	0,047	0,082***	0,083***	
Eigene Ideen umsetzen	-0,030	-0,029	0,031	0,027	0,053*	0,050	
Gruppenklima	0,038	0,040	0,026	0,024	-0,030	-0,029	
Rücksichtsvolle Führungskraft	0,026	0,028	0,002	0,001	-0,104***	-0,103***	
Einflussreiche Position	0,069	0,074	-0,071*	-0,069*	0,045	0,044	
Entscheidungsspielraum	0,050	0,048	-0,058*	-0,057*	0,030	0,032	
<b>Soziodemographische Charakteristika</b>							
Geschlecht (d; 1 = männlich)	0,014	0,012	-0,044	-0,042	0,119	0,125	
Alter	0,046	0,047	0,049	0,050	-0,168***	-0,170***	
Master/Diplom (d)	-0,040	-0,036	0,026	0,024	-0,036	-0,045	
Beamtin/Beamter (d)	0,093***	0,092***	-0,031	-0,036	-0,013	-0,007	
Vorerfahrung (d)	0,101**	0,102**	-0,050*	-0,050*	-0,095***	-0,094***	
Kommunaler Arbeitgeber (d)	-0,037	-0,029	0,028	0,024	-0,007	-0,018	
N	1.244	1.244	1.244	1.244	1.244	1.244	
Wald	69,33***	68,79***	36,75**	38,22**	152,90***	152,37***	
Pseudo-R <sup>2</sup>	0,040	0,042	0,011	0,011	0,051	0,049	

Tabelle 2: Ergebnisse der Regressionsanalyse a, b  
\*\*\*:  $p < 0,01$ , \*\*:  $p < 0,05$ , \*:  $p < 0,10$ ; a: Alle Modelle: VIF(min) = 1,02, VIF(max) = 1,82; b: Invertierte Ränge.

In Modell III zeigt sich, dass in der gleichen Stärke, wie die PSM der Befragten positiv mit der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen (Kern-)Verwaltung assoziiert ist, sie negativ mit der Attraktivität öffentlicher Unternehmen verbunden ist ( $\beta = -0,097$ ;  $p < 0,01$ ). Unter allen Effekten in den Modellen mit dem (invertierten) Rang öffentlicher Unternehmen als abhängiger Variable ist dies der stärkste. Die differenziertere Analyse (Modell IV) zeigt, dass er ausschließlich auf eine Einzeldimension der PSM (Attraktivität von Politik und Politikberatung;  $\beta = -0,076$ ;  $p < 0,01$ ) zurückzuführen ist (die nachfolgenden Ergebnisse beziehen sich auf Modell IV). Es zeigt sich außerdem, dass öffentliche Unternehmen in der Gunst sinken, je wichtiger die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Studierenden wird ( $\beta = 0,072$ ;  $p < 0,05$ ). Auch der Wunsch nach einer einflussreichen Position ( $\beta = -0,069$ ;  $p < 0,1$ ) und großen Entscheidungsspielräumen ( $\beta = -0,057$ ;  $p < 0,1$ ) führt dazu, dass öffentliche Unternehmen als Arbeitgeber unattraktiver werden. Dies gilt auch dann, wenn eine berufliche Vorerfahrung in der (Kern-)Verwaltung besteht ( $\beta = -0,050$ ;  $p < 0,1$ ). Umgekehrt steigen öffentliche Unternehmen jedoch in der Arbeitgeberpräferenz, je mehr Wert die Studierenden auf eine leistungsgerechte Vergütung ihrer späteren Berufstätigkeit legen ( $\beta = 0,056$ ;  $p < 0,1$ ).

Bei den privaten Unternehmen zeigen sich zum Teil die gleichen, zum Teil aber auch andere Effekte wie bei öffentlichen Unternehmen. Mit steigender PSM der Studierenden sinkt ihre Attraktivität als Arbeitgeber deutlicher als die öffentlicher Unternehmen (Modell V;  $\beta = -0,175$ ;  $p < 0,01$ ). Allerdings ist das auf die beiden anderen Einzeldimensionen von PSM zurückzuführen (Modell VI): Je höher Uneigennützigkeit/Altruismus ( $\beta = -0,101$ ;  $p < 0,01$ ) und soziales Mitgefühl ( $\beta = -0,082$ ;  $p < 0,01$ ) ausgeprägt sind, desto unattraktiver wird die Arbeit in einem privaten Unternehmen wahrgenommen. Im gleichen Modell zeigt sich, dass eine höhere Priorisierung von Arbeitsplatzsicherheit ( $\beta = -0,164$ ;  $p < 0,01$ ) und geregelten Arbeitszeiten ( $\beta = -0,110$ ;  $p < 0,01$ ) mit einer sinkenden Arbeitgeberattraktivität privater Unternehmen einhergeht. Ebenso scheinen die Studierenden mit der Privatwirtschaft eine weniger rücksichtvolle Führungskultur zu assoziieren, denn je wichtiger diese in der Arbeitgeberwahl wird, desto unattraktiver werden private Unternehmen ( $\beta = -0,103$ ;  $p < 0,01$ ). Auch ein zunehmendes Alter ( $\beta = -0,170$ ;  $p < 0,01$ ) sowie berufliche Vorerfahrungen in der Kernverwaltung ( $\beta = -0,094$ ;  $p < 0,01$ ) lassen private Unternehmen in der Gunst der Studierenden sinken. Allerdings haben private Unternehmen aus ihrer Sicht offenbar auch Vorzüge: Eine stärkere Betonung leistungsgerechter Bezahlung ist ebenso mit einer steigenden Arbeitgeberattraktivität verbunden ( $\beta = 0,103$ ;  $p < 0,01$ ) wie eine zunehmende Bedeutung von Freude an der Arbeit ( $\beta = 0,083$ ;  $p < 0,01$ ).

## V. Diskussion

Unsere Ergebnisse legen zunächst nahe, dass öffentliche Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung tatsächlich nicht sehr konturenscharf als Alternative hervortreten. So erklären die untersuchten allgemeinen und speziellen Arbeitsmotive sowie soziodemographische Charakteristika die Arbeitgeberattraktivität von öffentlichen Unternehmen deutlich weniger gut als die Attraktivität der öffentlichen (Kern-)Verwaltung und privater Unternehmen. Die „Sandwich-Position“ zwischen diesen beiden kontrastreichen Alternativen zeigt sich auch daran, dass der Einfluss einiger Arbeitsmotive auf die Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Un-



ternehmen eine mittlere Ausprägungsstärke zwischen deutlicheren Ausschlägen bei der öffentlichen (Kern-)Verwaltung und privaten Unternehmen hat. Ein offensichtliches Beispiel dafür ist der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit, der ein starkes Argument für die öffentliche (Kern-)Verwaltung, aber gegen private Unternehmen ist. Dieses Arbeitsmotiv spricht zugleich aber weder für noch gegen öffentliche Unternehmen, die hier weder durch eine besonders hoch noch gering wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit auffallen. Für unsere Stichprobe können wir insgesamt kein positives Alleinstellungsmerkmal öffentlicher Unternehmen feststellen, da der einzige positive Zusammenhang eines Arbeitsmotivs mit der Arbeitgeberattraktivität – eine leistungsorientierte Bezahlung – bei privaten Unternehmen noch stärker ausgeprägt ist.

Ein weiteres Beispiel ist die spezifische Motivlage der PSM. Als aggregiertes Maß zeigt sie eine positive Beziehung zur Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen (Kern-)Verwaltung. Dies bestätigt die theoretisch angenommene Attraktionswirkung öffentlicher Arbeitgeber auf Personen mit hoher PSM sowie empirische Befunde zu diesem Zusammenhang (Asseburg/Homberg 2017; Perry/Hondeghem/Wise 2010; Ritz/Brewer/Neumann 2016). Umgekehrt steht PSM in einem starken negativen Zusammenhang mit der Attraktivität eines privatwirtschaftlichen Arbeitgebers, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass die Studierenden von privaten Unternehmen erwarten, ihnen weniger Raum für Uneigennützigkeit und soziales Mitgefühl zu geben. Öffentliche Unternehmen sind bei Personen mit hoher PSM ebenfalls unbeliebter als die (Kern-)Verwaltung, jedoch weniger stark und aus anderen Gründen: Gegen sie spricht in der Wahrnehmung der Befragten vor allem der Wunsch, an Politik und Politikberatung mitzuwirken. Öffentliche Unternehmen erscheinen in der Wahrnehmung der Befragten als vom politischen Tagesgeschäft organisatorisch stärker entkoppelt als Ämter und Behörden in der (Kern-)Verwaltung. Interessant ist, dass sich bei privaten Unternehmen in der Dimension Attraktivität von Politik und Politikberatung im Unterschied zu öffentlichen Unternehmen keine negativen Effekte zeigen, obwohl sie noch weniger unter politischen Einflüssen stehen. Das könnte daran liegen, dass Politikberatung regelmäßig von privaten Unternehmen angeboten wird. Auch ein privater Arbeitgeber kann also ein Tätigkeitsfeld bieten, in denen eine Affinität zur Politik zum Tragen kommt. Öffentliche Unternehmen haben in der Wahrnehmung der Befragten eine fehlende Nähe zu Politik und Politikberatung, was einen möglichen Ansatzpunkt für das Employer Branding aufzeigt.

Unter den allgemeinen Arbeitsmotiven zeigen sich zwar aus Sicht des Führungsnachwuchses der Verwaltung manche Attraktivitätsvorteile und -nachteile öffentlicher Unternehmen. Allerdings finden sich diese Effekte unter den tendenziell weniger wichtigen Kriterien in der Arbeitgeberwahl (geregelte Arbeitszeiten, leistungsorientierte Bezahlung, einflussreiche Position; siehe Abbildung 1). Davon gibt es aber eine wichtige Ausnahme: die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bei der öffentliche Unternehmen einen wahrgenommenen Attraktivitätsnachteil haben. Dieser Nachteil ist umso bemerkenswerter, als er von den Befragten weder für die öffentliche (Kern-)Verwaltung noch für private Unternehmen angegeben wird. Der Führungskräfte-nachwuchs scheint öffentliche Unternehmen also weniger als anderen Alternativen zuzutrauen, Arbeitsbedingungen zu bieten, unter denen sich Beruf und Familie leicht miteinander vereinbaren lassen. Eine mögliche Ursache für diese Wahrnehmung könnte darin liegen, dass öffentliche Unternehmen häufig Ver- und Entsorgungsbetriebe, Kultur- und Freizeiteinrichtungen sowie Krankenhäuser und soziale Einrichtungen sind (Dietrich 2012). Das sind zugleich Be-

rufsfelder, in denen Abend- und Wochenendarbeit bzw. Schichtdienst regelmäßig vorkommt. Dieser Eindruck überstrahlt möglicherweise das Arbeitgeberimage, obwohl sich die Studierenden in unserer Stichprobe größtenteils für Managementpositionen qualifizieren, die nicht im Schichtdienst organisiert sind. Allerdings bleibt dieser Erklärungsansatz spekulativ und müsste in eingehenderen Untersuchungen bestätigt werden.

Der Vergleich der Arbeitgeberattraktivität zwischen den drei Beschäftigungsalternativen liefert weitere Aufschlüsse. Komparative Vorteile öffentlicher Unternehmen gegenüber der (Kern-)Verwaltung liegen nur in der Aussicht auf eine leistungsorientierte Bezahlung, während Nachteile – neben den bereits erwähnten – in weniger geregelten Arbeitszeiten sowie einer weniger einflussreichen Position und geringeren Entscheidungsspielräumen gesehen werden. Gerade diese letzten beiden Punkte sind jedoch offensichtliche Fehlwahrnehmungen. So dürfte es nicht den tatsächlichen Tätigkeitsmerkmalen in Führungspositionen öffentlicher Unternehmen entsprechen, weniger Einfluss und geringere Entscheidungsspielräume im Vergleich zur (Kern-)Verwaltung zu haben. Häufig dürfte sogar das Gegenteil der Fall sein: Die politische Daseinsvorsorge wird in einem wesentlichen Umfang von öffentlichen Unternehmen gestaltet (vgl. Papenfuß/Schaefer 2017). Rund die Hälfte aller öffentlichen Investitionen wird von Unternehmen getätigt (zur Instrumentalfunktion vgl. Thieme 1989). Auf kommunaler Ebene agieren (Ober-)Bürgermeister/innen in vielen Fällen direkt mit öffentlichen Unternehmen jenseits von Verwaltung und Stadt- oder Gemeinderat, da es ihnen unbürokratischer und politisch einfacher erscheint. Das eröffnet Führungskräften öffentlicher Unternehmen gerade im Hinblick auf die Daseinsvorsorge erhebliche Einflussmöglichkeiten und Entscheidungsspielräume.

Komparative Vorteile öffentlicher Unternehmen im Vergleich zur privaten Konkurrenz sehen die Befragten in einer höheren Arbeitsplatzsicherheit, etwas weniger unregelmäßigen Arbeitszeiten und einer rücksichtsvolleren Führungskultur. Je mehr Wert auf eine leistungsorientierte Bezahlung sowie Freude an der Arbeit gelegt wird, umso stärker ist hingegen die Präferenz für private Unternehmen als Arbeitgeber. Gerade letzterer Punkt ist aus Sicht öffentlicher Unternehmen besonders bedenklich, da es sich hierbei um das zweitwichtigste allgemeine Arbeitsmotiv überhaupt handelt (Abbildung 1). Auch andere Studien weisen die hohe Bedeutung dieses Faktors unter Rekrutierungs Gesichtspunkten nach (Tews/Michel/Bartlett 2012; Tews u. a. 2015). Es steht also auf einem Blatt, ob eine Berufstätigkeit in öffentlichen Unternehmen als sinnvoller Beitrag zum Gemeinwohl angesehen wird, aber auf einem anderen Blatt, ob diese Tätigkeit an sich auch Freude bereitet.

Unter den soziodemographischen Kontrollvariablen zeigen sich in der Analyse keine statistisch signifikanten Effekte, mit allerdings zwei Ausnahmen: Wer bereits berufliche Vorerfahrungen in der öffentlichen Verwaltung hat, nimmt beide Beschäftigungsalternativen (öffentliche und private Unternehmen) als weniger attraktiv wahr. Außerdem werden speziell private Unternehmen mit zunehmendem Alter als Arbeitgeber unattraktiver. Beides deutet darauf hin, dass es im öffentlichen Sektor nicht nur Selektions-, sondern auch Sozialisationseffekte gibt: Mit zunehmender Lebens- und Arbeitserfahrung steigt auch die Bindung an den öffentlichen Arbeitgeber. Andere Unterschiede (z. B. zwischen den Geschlechtern) können wir nicht feststellen.

## VI. Praktische Implikationen

Implikationen für die Managementpraxis ergeben sich insbesondere im Hinblick auf die Personalrekrutierung. Ziel des Rekrutierungsprozesses ist es zunächst, bei Personalbedarf eine möglichst große Zahl geeigneter Bewerber/innen zu generieren. Dafür ist es hilfreich, wenn potenzielle Bewerber/innen eine Organisation mit wünschenswerten Eigenschaften identifizieren und sich Vorteile von einer Beschäftigung bei genau diesem Arbeitgeber versprechen. Um diese Reputation mittel- und langfristig aufzubauen, bemühen sich Organisationen, eine entsprechende Arbeitgebermarke zu etablieren. Ein solches „Employer Branding“ ist ganz allgemein der Prozess, der dem Zweck dient, gegenwärtigen und künftigen Mitarbeiter/innen ein attraktives Bild von einem Arbeitgeber zu vermitteln (Latzel u. a. 2015). Dies geschieht durch den Aufbau einer erkennbaren und unverwechselbaren Arbeitgeberidentität, die eine Organisation auf dem Arbeitsmarkt von ihren Mitbewerbern differenziert. Wenn Employer Branding erfolgreich ist, ziehen aktuelle und potenzielle Mitarbeiter/innen die beworbene Organisation anderen Arbeitgebern vor.

Unsere Ergebnisse geben Anregungen für einige Kernbotschaften, die hilfreich sein können, um aus der Grauzone zwischen öffentlichem und privatem Sektor als attraktive Arbeitgebermarke hervorzutreten. Öffentlichen Unternehmen bietet sich in der Imagepflege als Arbeitgeber die Möglichkeit, auf ihren öffentlichen Auftrag im Dienst der Allgemeinheit zu verweisen, um motivationale Disposition gegenüber dem Gemeinwohl anzusprechen. Gleichzeitig können sie einerseits stärker betonen, dass sie zumindest im gleichen Maße an politischen Prozessen der Daseinsvorsorge teilhaben wie die (Kern-)Verwaltung, und sich andererseits gegen die private Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt durch ihre Gemeinwohlorientierung bewusst abgrenzen. Damit würden sich öffentliche Unternehmen als „goldener Mittelweg“ für die adressierte Nachwuchsgeneration darstellen. Insofern kann PSM in der Rekrutierung strategisch genutzt werden (Leisink/Steijn 2008; Neumann 2016; Ritz/Waldner 2011; Ritz/Weske/Neumann 2014).

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass neben der speziellen Motivationslage PSM insbesondere solche allgemeinen Arbeitsmotive ein beträchtliches Gewicht in der Arbeitgeberwahl haben, die mit einem instrumentellen Nutzen einer Beschäftigung verbunden sind. Hier besteht für öffentliche Unternehmen offenbar Handlungsbedarf darin, familienfreundliche Arbeitsmodelle zu entwickeln und ihrem Image mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Familie entgegenzuwirken. Außerdem ist zu bedenken, ob sie stärker tätigkeitsbezogene Merkmale, die Freude an der Arbeit wecken und vermitteln, in ihr Arbeitgeberimage einfließen lassen. Bei diesen Arbeitsmotiven haben öffentliche Unternehmen offenbar Wettbewerbsnachteile gegenüber der (Kern-)Verwaltung und/oder privaten Unternehmen. Es gilt also nicht nur, bestehende Vorteile herauszustellen, sondern auch Nachteile abzubauen, selbst wenn diese auf Fehlwahrnehmungen beruhen. Gleichzeitig wird deutlich, dass nicht nur das Personalmarketing herausgefordert ist, sondern auch Fragen der substanziellen Arbeitsgestaltung aufgeworfen sind und damit noch weitere Funktionen des Personalmanagements berührt werden.

In der kommunikativen Umsetzung solcher Markenbotschaften – die Aufgabe des Personalmarketings ist – muss eine schwierige Balance gefunden werden: Einerseits ist die Attraktionswirkung öffentlicher Unternehmen möglichst zu steigern, um in einem härter werdenden „War for

Talents“ bestehen zu können. Andererseits dürfen die geweckten Erwartungen ihren Bezug zur Realität nicht verlieren, um neu gewonnenes Personal auch nachhaltig zu binden. Im Personalmanagement wird daher die Bedeutung einer realistischen Tätigkeitsvorschau im Rekrutierungsprozess hervorgehoben (Breaugh 2009). Das Personalmarketing muss also mit den anderen Funktionen des Personalmanagements abgestimmt sein. Dabei darf es aber durchaus eine realitätsstiftende Wirkung entfalten: Das Ideal muss sich nicht nur der Realität fügen, sondern die Realität darf auch dem Ideal folgen.

Nicht nur Personalmanager/innen in öffentlichen Unternehmen stehen vor den skizzierten Herausforderungen, sondern es sind gleichzeitig auch Aufsichtsgremien und das Beteiligungsmanagement angesprochen. Beispielsweise sollte ein/e Oberbürgermeister/in oder ein/e Staatssekretär/in mit einem Aufsichtsratsvorsitz im Sinne der öffentlichen Hand ein Augenmerk darauf haben, mit welchem Image ein öffentliches Unternehmen seiner Stadt agiert bzw. Marketing betreibt und welche Führungskräfte hierdurch ggf. (nicht) gewonnen und gebunden werden (zum integrierten Personalmanagement von (Kern-)Verwaltung und öffentlichen Unternehmen vgl. Papenfuß/Keppeler 2017).

## VII. Limitationen

Unsere Studie unterliegt einigen Limitationen, die es bei der Interpretation der Ergebnisse und den praktischen Schlussfolgerungen zu beachten gilt. Zunächst kann unsere Stichprobe keine Repräsentativität für die Gesamtheit aller Studierenden beanspruchen, weil an der Befragung nur Studierende von zwei Verwaltungsfachhochschulen teilgenommen haben. Allerdings haben wir in der Einleitung deutlich gemacht, dass in dieser Vorselektion zugleich auch eine Stärke gesehen werden kann. Es ist jedoch zu beachten, dass die Auswirkungen auf die wahrgenommene Bedeutung einzelner Kriterien der Arbeitgeberwahl haben kann. Zum Beispiel fällt auf, dass die Arbeitsplatzsicherheit zwar zu den wichtigen Kriterien zählt (Abbildung 1), aber keineswegs als wichtigster Faktor heraussteicht (wie es andere Studien mit größerer Repräsentativität zeigen; Albert u. a. 2015). Da die Teilnehmer/innen zu einem überwiegenden Teil im Beamtenverhältnis auf Widerruf sind (Tabelle 1) und daher sehr gute Aussichten auf einen sicheren Arbeitsplatz haben, kann dieses Kriterium für sie unwichtiger geworden sein. Die Motivationstheorie hat gezeigt, dass einzelne Motivatoren (wie z. B. das Sicherheitsbedürfnis) an subjektiver Bedeutung verlieren, sobald sie erfüllt sind (Maslow 1954).

Eine zweite Begrenzung liegt darin, dass wir relativ pauschal nach der Präferenz für bestimmte Arbeitgeber gefragt haben. Damit haben wir die Organisationsmerkmale stark reduziert, obwohl für die Arbeitgeberwahl natürlich viele Merkmale wichtig sind. Dazu zählt z. B. die Branche von Unternehmen. Die oben angedeutete Vielfalt öffentlicher Unternehmen deutet weiteren Differenzierungsbedarf an, wenn Arbeitgeberpräferenzen zielgruppenspezifisch adressiert werden sollen. Außerdem sind unterschiedliche Branchen auch mit verschiedenen Berufsbildern verbunden. In die Wahl eines Arbeitgebers spielt in der Praxis nicht nur die Passung zu einer Organisation, sondern auch die zu einem Beruf und zu einem konkreten Arbeitsplatz hinein (Kristof-Brown/Zimmerman/Johnson 2005). Dies lag außerhalb des Fokus unserer Studie.

Schließlich haben wir schon oben darauf hingewiesen, dass in der Messung von PSM das Originalkonstrukt von Perry (1996) mit Schwierigkeiten behaftet ist, wenn es auf einen kontinentaleuropäischen Kontext übertragen wird und in eine andere Sprache übersetzt werden muss. Auch wenn die Reliabilitätswerte von drei Einzeldimensionen in unserer Untersuchung im Bereich anderer PSM-Studien geblieben sind, wären höhere Werte wünschenswert. Daher sollten unsere Ergebnisse zur unterschiedlichen Rolle der Subdimensionen in der Arbeitgeberwahl mit Vorsicht behandelt werden und durch weitergehende Forschung gestützt werden. In jedem Fall können wir uns jüngeren Forderungen nach alternativen Messansätzen anschließen (Kim u. a. 2013; Ritz/Brewer/Neumann 2016).

## VIII. Schlussbetrachtung und Ausblick

In diesem Beitrag haben wir untersucht, welchen Einfluss spezielle und allgemeine Arbeitsmotive auf die Wahrnehmung der öffentlichen (Kern-)Verwaltung sowie von öffentlichen und privaten Unternehmen in den Arbeitgeberpräferenzen von Studierenden an Verwaltungsfachhochschulen haben. Öffentliche Unternehmen befinden sich bei andauerndem Fach- und Führungskräfte-mangel in einem Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitnehmer/innen. Auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren sie mit anderen Arbeitgebern im öffentlichen und privaten Sektor. Gerade angesichts ihrer Positionierung „in der Mitte zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft“ stellt sich die Frage, welche Profilschärfe die Arbeitgebermarke „öffentliches Unternehmen“ hat und worin Differenzierungsvorteile sowohl gegenüber der öffentlichen (Kern-)Verwaltung als auch privatwirtschaftlichen Unternehmen bestehen.

Wenn öffentliche Unternehmen den demographischen Herausforderungen des Personalmanagements begegnen wollen, kann ein Beitrag künftiger Forschung darin liegen, zunächst die informatorischen Grundlagen für die strategische Rekrutierung von Fach- und Führungskräftenachwuchs weiter zu verbessern. Dies erfordert eine differenziertere Zielgruppenanalyse im Hinblick auf die sehr unterschiedlichen Bereiche und Berufsbilder der öffentlichen Wirtschaft. Dazu sollten insbesondere auch Studierende von Studiengängen und Universitäten befragt werden, die sich nicht spezifisch auf die öffentliche Hand fokussieren. Auf dieser Grundlage sind dann die weiteren Schritte des Employer Brandings zu untersuchen. Insbesondere wird zu klären sein, welche Markenbotschaften geeignet sind, die abstrakte Attraktionswirkung öffentlicher Unternehmen in einen konkreten Bewerbungswillen, tatsächliche Bewerbungsaktivitäten, die Bereitschaft zur Annahme eines Jobangebotes sowie einen längerfristigen Verbleib in der Organisation zu überführen.

Erkenntnisreich und gestaltungsrelevant wären zudem Einsichten, inwieweit ein integriertes Personalmanagement/-marketing von (Kern-)Verwaltung zusammen mit den öffentlichen Unternehmen (z. B. einer Kommune) eine neue Arbeitgebermarke und integrierte Karrierewege in beiden Bereichen schaffen könnte. Im Wettbewerb um die besten Köpfe könnte ein integriertes Personalmanagement durch die öffentliche Hand das demokratische Gemeinwesen bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben für die Gesellschaft richtungsweisend voranbringen.

Abstract

*Rick Vogel, Florian Keppeler and Ulf Papenfuß; Employer Attractiveness of State-owned Enterprises from the Perspective of Junior Managers of Public Administration*

*Employer Branding; Employer Image; Human Resource Management; Personnel Management; Public Service Motivation; Recruiting; Self-Discrepancy Theory*

*Employer attractiveness of state-owned enterprises (SOEs) gains in importance. We analyze empirical data of 1,244 junior managers to explore which general and special work motives influence the perceived employer attractiveness of SOEs in comparison to the (core) administration and private enterprises. Results indicate that the special motivation of public service motivation (PSM) is negatively related to the attractiveness of SOEs. Among the general work motives, the desire for a performance-oriented pay is positively associated with employer attractiveness, while it decreases the more emphasis is placed on work-life balance, regular working hours, an influential position and scope for decision-making. The practical conclusion for the management of the employer image is to position SOEs right in the middle between public (core) administration and private sector enterprises. In doing so the employer brand could focus on its public service mandate in order to address motivational dispositions regarding common welfare. Beyond personnel marketing, however, issues of substantial work design are also to be addressed in order to reduce perceived competitive disadvantages in the “War for Talents”.*

## Literaturverzeichnis

- Albert, Mathias, Klaus Hurrelmann, Gudrun Quenzel und TNS Infratest Sozialforschung (2015), Jugend 2015: Eine pragmatische Generation im Aufbruch. 17. Shell-Jugendstudie, hrsg. von Shell Deutschland Holding, Frankfurt am Main.
- Anderfuhren-Biget, Simon, Frédéric Varone und David Giauque (2014), Policy environment and public service motivation, in: Public Administration, 92. Jg., Heft 4, S. 807-825.
- Andersch, Henrike, Florian Liberatore, Adrian Hurst, Andreas Kern, Jörg Lindenmeier und Sebastian Wieselhuber (2016), Reputation öffentlicher Arbeitgeber – Validierung eines Messkonzeptes am Beispiel von Mitarbeitenden einer deutschen Gemeindeverwaltung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 39. Jg., Heft 4, S. 325-341.
- Andersen, Lotte Bøgh und Anne Mette Kjeldsen (2013), Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector, in: International Public Management Journal, 16. Jg., Heft 2, S. 252-274.
- Asseburg, Julia und Fabian Homberg (2017), Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, GA.
- Breaugh, James (2009), Realistic job previews, in: Handbook of improving performance in the workplace (Vol. 1-3), hrsg. von Kenneth H. Silber, Wellesley R. Foshay, Ryan Watkins, Doug Leigh, James L. Moseley und Joan C. Dessinger, Hoboken, NJ, S. 203-220.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2013), Arbeitsmarktprognose 2030 – Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland, Bonn.
- Cennamo, Lucy und Dianne Gardner (2008), Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit, in: Journal of Managerial Psychology, 23. Jg., Heft 8, S. 891-906.
- Costanza, David P., Jessica M. Badger, Rebecca L. Fraser, Jamie B. Severt und Paul A. Gade (2012), Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis, in: Journal of Business Psychology, 27. Jg., Heft 4, S. 375-394.

- Coursey, David H. und Sanjay K. Pandey (2007), Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale, in: *Administration & Society*, 39. Jg., Heft 5, S. 547-568.
- Deal, Jennifer J., David G. Altman und Steven G. Rogelberg (2010), Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything), in: *Journal of Business Psychology*, 25. Jg., Heft 2, S. 191-199.
- Dietrich, I. (2012), Öffentliche Unternehmen in Deutschland. Eine Analyse von Mikrodaten der amtlichen Statistik, Potsdam.
- e-fellows.net/McKinsey & Company (2014), Ergebnisbericht Most Wanted – die Arbeitgeberstudie 2014, München.
- Giauque, David, Adrian Ritz, Frédéric Varone, Simon Anderfuhren-Biget und Christian Waldner (2011), Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism, in: *International Review of Administrative Sciences*, 77. Jg., Heft 2, S. 227-253.
- Hammerschmid, Gerhard, Renate E. Meyer und Isabel Egger-Peitler (2009), Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum, in: *Der Moderne Staat*, 2. Jg., Heft 1, S. 73-92.
- Higgins, E. Tory (1987), Self-discrepancy: A theory relating self and affect, in: *Psychological Review*, 94. Jg., Heft 3, S. 319-340.
- Kienbaum Institut (2015), Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y, Dortmund.
- Kim, Sangmook (2011), Testing a revised measure of Public Service Motivation: Reflective versus formative specification, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21. Jg., Heft 3, S. 521-546.
- Kim, Sangmook, Wouter Vandenabeele, Bradley E. Wright, Lotte Bøgh Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, ... Paola De Vivo (2013), Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23. Jg., Heft 1, S. 79-102.
- Krahna, Harvey J. und Nancy L. Galambos (2014), Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y', in: *Journal of Youth Studies*, 17. Jg., Heft 1, S. 92-112.
- Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman und Erin C. Johnson (2005), Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit, in: *Personnel Psychology*, 58. Jg., Heft 2, S. 281-342.
- Kristof, Amy L. (1996), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, in: *Personnel Psychology*, 49. Jg., Heft 1, S. 1-49.
- Latzel, Jana, Uta-Michaela Dürig, Kai Peters und Jan-Philipp Weers (2015), Marke und Branding, in: *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, hrsg. von Gero Hesse und Roland Mattmüller, Wiesbaden, S. 17-51.
- Leisink, Peter und Bram Steijn (2008), Recruitment, attraction, and selection, in: *Motivation in public management: The call of public service*, hrsg. von James L. Perry und Anne Hondeghem, New York, S. 118-135.
- Lievens, Filip (2007), Employer branding in the Belgian army. The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees, in: *Human Resource Management*, 46. Jg., Heft 1, S. 51-69.
- Lievens, Filip und Scott Highhouse (2003), The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, in: *Personnel Psychology*, 56. Jg., Heft 1, S. 75-102.
- Lievens, Filip, Greet Van Hove und Frederik Anseel (2007), Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework, in: *British Journal of Management*, 18. Jg., Heft, S. S45-S59.
- Linhos, Ramon (2006), Das Management des kommunalen Konzerns, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 29. Jg., Heft 4, S. 367-389.
- Lyons, Sean und Lisa Kuron (2014), Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research, in: *Journal of Organizational Behavior*, 35. Jg., Heft S1, S. S139-S157.
- Maslow, Abraham (1954), *Motivation and Personality*, New York.
- Meyer, Renate E., Isabel Egger-Peitler, Markus Höllerer und Gerhard Hammerschmid (2014), Of bureaucrats and passionate public managers: Institutional logics, executive identities, and public service motivation, in: *Public Administration*, 92. Jg., Heft 4, S. 861-885.
- Neumann, Oliver (2016), Does misfit loom larger than fit? Experimental evidence on motivational person-job fit, public service motivation, and prospect theory, in: *International Journal of Manpower*, 37. Jg., Heft 5, S. 822-839.
- Nolan, Kevin P. und Crystal M. Harold (2010), Fit with what? The influence of multiple self-concept images on organizational attraction, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83. Jg., Heft 3, S. 645-662.
- Papenfuß, Ulf und Florian Keppeler (2018 – im Erscheinen), Öffentlicher Dienst und Personalmanagement der öffentlichen Hand, erscheint in: *Handbuch Staat*, hrsg. von Rüdiger Voigt, Wiesbaden.
- Papenfuß, Ulf und Christoph Reichard (2016), Gemischtwirtschaftliche Unternehmen zwischen öffentlichem Auftrag und Gewinnorientierung, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Beiheft 46, S. 1-9.

- Papenfuß, Ulf und Christina Schaefer (2017), Beteiligungsmanagement und Public Corporate Governance: Grund-sachverhalte und Reformperspektiven, erscheint in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unter-nehmen, 40. Jg., Heft 3, S. 131-151.
- Parry, Emma und Peter Urwin (2011), Generational differences in work values: A review of theory and evidence, in: International Journal of Management Reviews, 13. Jg., Heft 1, S. 79-96.
- Perry, James L. (1996), Measuring public service motivation. An assessment of construct reliability and validity, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 6. Jg., Heft 1, S. 5-22.
- Perry, James L. und Annie Hondeghem (Hrsg.) (2008), Motivation in public management: The call of public ser-vice, Oxford.
- Perry, James L., Annie Hondeghem und Louise R. Wise (2010), Revisiting the motivational bases of public ser-vice: Twenty years of research and an agenda for the future, in: Public Administration Review, 70. Jg., Heft 5, S. 681-690.
- Perry, James L. und Louise R. Wise (1990), The motivational bases of public service, in: Public Administration Review, 50. Jg., Heft 3, S. 367-373.
- Ritz, Adrian (2011), Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in PSM measure-ment, in: Public Administration, 89. Jg., Heft 3, S. 1128-1147.
- Ritz, Adrian, Gene A. Brewer und Oliver Neumann (2016), Public service motivation: A systematic literature re-view and outlook, in: Public Administration Review, 76. Jg., Heft 3, S. 414-426.
- Ritz, Adrian und Christian Waldner (2011), Competing for future leaders, in: Review of Public Personnel Admin-istration, 31. Jg., Heft 3, S. 291-316.
- Ritz, Adrian, Ulrike Weske und Oliver Neumann (2014), In search of practical relevance: Public service employer branding. Paper presented at the Workshop on Behavioral Foundations of Public Service Motivation – Ex-changing and Aligning Human Resource, Organizational Behavior and Public Administration Perspectives, Friedrichshafen.
- Robert Bosch Stiftung (Hrsg.) (2009), Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart.
- Schaa, Gabriele, Silke Lautenbach, Beate Nolte-Gehlen, Burkhardt Krems und Jürgen Rohdenburg (2014), Public Service Motivation von Studierenden an Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst, in: Deutsche Verwal-tungspraxis, 65. Jg., Heft 4, S. 138-146.
- Schaefer, Christina und Ludwig Theuvsen (Hrsg.) (2008), Public Corporate Governance: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Sonderheft der Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 36, Baden-Baden.
- Schneider, Benjamin (1987), The people make the place, in: Personnel Psychology, 58. Jg., Heft 3, S. 437-453.
- Sommer, Hans-Thilo (Hrsg.) (2015), Attraktive Arbeitgeber 2015, Großenkneten.
- Statistisches Bundesamt (2017), Bildung und Kultur – Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2016/2017, Wiesbaden.
- Taylor, Jeannette (2012), Public service motivation and work preferences of the millennials in Australia, in: Man-aging the new workforce: International perspectives on the millennial generation, hrsg. von Eddy Ng, Sean Lyons und Linda Schweitzer, Northampton, S. 20-41.
- Tews, Michael J., John W. Michel und Albert L. Bartlett (2012), The fundamental role of workplace fun in appli-cant attraction, in: Journal of Leadership and Organizational Studies, 19. Jg., Heft 1, S. 103-111.
- Tews, Michael J., John W. Michel, Shi Xu und Alex J. Drost (2015), Workplace fun matters ... but what else?, in: Employee Relations, 37. Jg., Heft 2, S. 248-267.
- Thiemeyer, Theo (1989), Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, in: Handwörterbuch der öffentlichen Be-triebswirtschaft, hrsg. von Klaus Chmielewicz und Peter Eichhorn, Stuttgart, S. 672-683.
- Twenge, Jean M. (2010), A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes, in: Journal of Business Psychology, 25. Jg., Heft 2, S. 201-210.
- Twenge, Jean M., Stacy M. Campbell, Brian J. Hoffman und Charles E. Lance (2010), Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, in: Journal of Management, 36. Jg., Heft 5, S. 1117-1142.
- Van Hoye, G. und A. M. Saks (2011), The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractive-ness of potential applicants and their companions at a job fair, in: Applied Psychology, 60. Jg., Heft 2, S. 311-335.
- Vandenabeele, Wouter (2008), Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument, in: International Public Management Journal, 11. Jg., Heft 1, S. 143-167.
- Westerman, James W., Jacqueline Z. Bergman, Shawn M. Bergman und Joseph P. Daly (2012), Are universities creating millennial narcissistic employees? An empirical examination of narcissism in business students and its implications, in: Journal of Management Education, 36. Jg., Heft 1, S. 5-32.
- Wright, Bradley E., Robert K. Christensen und Sanjay K. Pandey (2013), Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures, in: International Public Management Journal, 16. Jg., Heft 2, S. 197-223.



	Mittelwert	Std.-Abw.
<b>Public Service Motivation</b> <sup>a</sup> (Cronbach's $\alpha = 0,72$ )		
(1 = stimme nicht zu, 5 = stimme zu)		
<i>Attraktivität von Politik und Politikberatung</i> (Cronbach's $\alpha = 0,53$ ; $\lambda = 0,55$ )		
Das Wort "Politik" hat einen negativen Beigeschmack. (revers) ( $\lambda = 0,58$ ) <sup>b</sup>	2,75	1,11
Politiker/innen sind mir ziemlich gleichgültig. (revers) ( $\lambda = 0,61$ ) <sup>b</sup>	2,46	1,08
Das Eingehen von Kompromissen und Absprachen in der politischen Entscheidungsfindung empfinde ich als negativ. (revers) ( $\lambda = 0,40$ ) <sup>b</sup>	2,43	1,00
Ethisches Verhalten ist für eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung ebenso wichtig wie fachliche Kompetenz.	4,16	0,91
<i>Soziales Mitgefühl</i> (Cronbach's $\alpha = 0,69$ ; $\lambda = 0,53$ )		
Die Lebensumstände benachteiligter Gruppen bewegen mich sehr. ( $\lambda = 0,72$ ) <sup>b</sup>	3,59	0,93
Für mich gehört es zu den Pflichten einer jeden Staatsbürgerin bzw. eines jeden Staatsbürgers, sich um das Wohlergehen anderer zu kümmern. ( $\lambda = 0,63$ ) <sup>b</sup>	3,76	0,92
Ich habe wenig Mitleid mit denjenigen Bedürftigen, die nicht bereit sind, den ersten Schritt zu tun, um sich selbst zu helfen. (revers)	2,97	1,10
Ich mache mir kaum Gedanken um das Wohlergehen von Personen, die ich nicht persönlich kenne. (revers) ( $\lambda = 0,62$ ) <sup>b</sup>	2,08	0,98
<i>Gemeinwohlinteresse</i>		
Ich engagiere mich in hohem Maße gemeinnützig.	2,60	1,21
Das Personal in der öffentlichen Verwaltung sollte primär gegenüber der Öffentlichkeit, nicht gegenüber ihren Vorgesetzten, verantwortlich sein.	3,47	0,98
Es fällt mir schwer, mich dafür besonders zu interessieren, was gerade in meiner Gemeinde vor sich geht. (revers)	2,07	1,07
Die Leute reden vielleicht vom öffentlichen Interesse, aber sie sorgen sich in Wirklichkeit nur um ihr Eigeninteresse. (revers)	3,31	1,03
<i>Uneigennützigkeit/Altruismus</i> (Cronbach's $\alpha = 0,60$ ; $\lambda = 0,61$ )		
In der Gesellschaft etwas zu bewegen bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg. ( $\lambda = 0,62$ ) <sup>b</sup>	3,13	0,94
Alle Menschen sollten der Gesellschaft mehr zurückgeben als sie von ihr bekommen.	3,11	0,92
Ich bin einer der wenigen Menschen, die einen persönlichen Nachteil in Kauf nehmen würden, nur um anderen zu helfen. ( $\lambda = 0,56$ ) <sup>b</sup>	3,13	0,96
Finanzielle Freiheiten zu haben ist mir wichtiger als gute Taten zu tun. (revers) ( $\lambda = 0,55$ ) <sup>b</sup>	2,60	0,89
<b>Allgemeine Arbeitsmotive</b> (1 = überhaupt nicht wichtig, 5 = sehr wichtig)		
Arbeitsplatzsicherheit	4,27	0,80
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	4,47	0,80
Aussicht auf beruflichen Aufstieg	4,20	0,82
Angemessene Bezahlung	4,45	0,60
Geregelte Arbeitszeiten, wenig Überstunden	3,67	1,01
Eine Bezahlung, die sich hauptsächlich an der Leistung orientiert	3,52	0,88
Genügend Freizeit neben dem Beruf	4,27	0,77
Ein angesehener Beruf	3,32	1,01
Führungsverantwortung	3,53	0,99
Freude an der Arbeit	4,61	0,58
Die Möglichkeit, eigene Ideen umzusetzen	3,72	0,89
Ein Team, in dem ich mich wohl fühle	4,77	0,47
Eine Führungskraft, die auf mich und meine Belange Rücksicht nimmt	4,30	0,71
Eine einflussreiche Position	3,07	1,00
Entscheidungsspielraum, eigenes Ermessen	3,87	0,81

### Anhang 1: Fragebogenitems

<sup>a</sup> Übersetzung nach Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler (2009); <sup>b</sup> In der jeweiligen Subskala verwendete Items.

	Mit- tel- wert	Std- abw.	Korrelationen													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1 Rang öffentliche (Kern-)Verwaltung (inv.)	4,71	0,61	1													
2 Rang öffentliche Unternehmen (inv.)	3,20	1,13	-0,49	1												
3 Rang private Unternehmen (inv.)	2,32	1,33	-0,49	0,15	1											
4 Public Service Motivation	3,39	0,44	0,06	-0,07	-0,14	1										
5 Politische Motivation	3,12	0,83	0,03	-0,08	-0,04	0,54	1									
6 Uneigennützigkeit	2,82	0,69	0,05	-0,03	-0,10	0,63	0,14	1								
7 Soziales Mitgefühl	3,43	0,79	0,04	-0,04	-0,09	0,70	0,18	0,42	1							
8 Arbeitsplatzsicherheit	4,27	0,80	0,14	-0,02	-0,19	-0,08	-0,03	-0,10	-0,04	1						
9 Vereinbarkeit von Beruf und Familie	4,47	0,80	-0,01	-0,06	-0,06	0,06	-0,03	0,06	0,08	0,15	1					
10 Aufstiegschancen	4,45	0,60	0,00	0,02	0,08	-0,03	0,02	-0,12	-0,02	0,05	0,04	1				
11 Angemessene Bezahlung	4,20	0,82	0,05	-0,01	0,01	-0,11	-0,08	-0,15	-0,01	0,20	0,16	0,28	1			
12 Geregelte Arbeitszeiten	3,67	1,01	0,01	-0,04	-0,12	-0,07	-0,09	-0,07	0,02	0,15	0,29	-0,06	0,17	1		
13 Leistungsorientierte Bezahlung	3,52	0,88	-0,04	0,04	0,11	0,04	-0,04	0,01	0,08	-0,02	0,07	0,21	0,18	0,03	1	
14 Freizeit	4,27	0,77	-0,07	0,03	-0,01	-0,09	-0,13	-0,06	0,00	0,08	0,31	-0,02	0,21	0,45	0,03	1
15 Angesehener Beruf	3,32	1,01	0,06	-0,01	-0,01	0,07	0,04	-0,03	0,09	0,07	0,04	0,26	0,18	-0,04	0,16	0,01
16 Führungsverantwortung	3,53	0,99	0,04	-0,02	0,05	0,10	0,12	-0,01	0,05	-0,01	0,05	0,48	0,13	-0,15	0,18	-0,07
17 Freude an der Arbeit	4,61	0,58	-0,01	0,05	0,07	0,18	0,01	0,18	0,17	-0,02	0,06	0,12	0,10	-0,10	0,15	0,05
18 Eigene Ideen umsetzen	3,72	0,89	0,02	0,01	0,06	0,19	0,05	0,12	0,16	-0,04	0,08	0,30	0,08	-0,05	0,20	0,04
19 Gruppenklima	4,77	0,47	0,04	0,03	-0,05	0,11	-0,03	0,09	0,17	0,05	0,20	0,06	0,14	0,08	0,11	0,16
20 Rücksichtsvolle Führungskraft	4,30	0,71	0,03	0,01	-0,08	0,09	-0,01	0,05	0,13	0,11	0,17	0,14	0,22	0,13	0,17	0,20
21 Einflussreiche Position	3,07	1,00	0,05	-0,05	0,09	-0,03	0,04	-0,12	-0,02	0,01	-0,03	0,45	0,17	-0,07	0,21	-0,05
22 Entscheidungsspielraum	3,87	0,81	0,03	-0,03	0,08	0,07	0,01	0,04	0,07	-0,05	0,05	0,24	0,10	-0,12	0,24	0,03
23 Geschlecht (d; 1 = männlich)	0,41	1,13	0,03	-0,02	0,02	-0,02	-0,01	0,01	0,01	-0,03	-0,01	-0,02	-0,02	-0,05	-0,02	0,01
24 Alter	23,30	1,33	0,02	0,03	-0,11	-0,02	0,00	-0,02	-0,04	-0,03	0,01	-0,02	-0,01	-0,02	-0,05	-0,01

	Mit- tel- wert	Std- abw.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
			Korrelationen													
25 Master/Diplom (d)	0,34	0,44	-0,03	0,01	-0,06	-0,04	-0,02	-0,08	-0,08	0,02	0,03	-0,04	-0,01	0,12	-0,03	0,04
26 Beamtin/Beamter (d)	0,92	0,83	0,06	-0,03	-0,02	0,01	-0,05	0,05	0,00	0,01	0,00	0,01	-0,05	-0,03	-0,08	0,01
27 Vorerfahrung (d)	0,11	0,69	0,03	-0,02	-0,10	-0,09	-0,02	-0,09	-0,11	0,03	0,00	0,06	0,03	0,01	0,04	0,03
28 Kommunar Arbeitgeber (d)	0,61	0,79	-0,04	0,03	-0,04	0,00	-0,01	-0,08	0,00	0,03	0,07	-0,02	0,09	0,21	0,06	0,14

Anhang 2: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Variablen (wird fortgesetzt)

	Mit- tel- wert	Std- abw.	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
			Korrelationen													
15 Angesehener Beruf	3,32	1,01	1													
16 Führungsverantwortung	3,53	0,99	0,25	1												
17 Freude an der Arbeit	4,61	0,58	0,16	0,14	1											
18 Eigene Ideen umsetzen	3,72	0,89	0,21	0,34	0,26	1										
19 Gruppenklima	4,77	0,47	0,10	0,06	0,36	0,14	1									
20 Rücksichtsvolle Führungskraft	4,30	0,71	0,15	0,10	0,18	0,21	0,31	1								
21 Einflussreiche Position	3,07	1,00	0,35	0,56	0,08	0,33	-0,03	0,10	1							
22 Entscheidungsspielraum	3,87	0,81	0,19	0,39	0,24	0,43	0,08	0,15	0,32	1						
23 Geschlecht (d; 1=männlich)	0,41	1,13	-0,01	0,00	-0,01	0,04	-0,04	-0,01	0,02	0,00	1					
24 Alter	23,30	1,33	-0,03	0,01	0,00	0,06	-0,08	-0,02	-0,07	0,08	0,36	1				
25 Master/Diplom (d)	0,34	0,44	-0,05	-0,06	-0,12	-0,06	-0,10	-0,04	-0,05	-0,07	0,00	0,04	1			
26 Beamtin/Beamter (d)	0,92	0,83	0,04	0,03	-0,01	-0,01	-0,01	-0,04	-0,02	0,00	-0,01	-0,05	0,17	1		
27 Vorerfahrung (d)	0,11	0,69	0,00	-0,04	-0,04	0,03	0,01	0,03	-0,02	0,01	0,02	0,13	0,06	-0,16	1	
28 Kommunar Arbeitgeber (d)	0,61	0,79	-0,09	-0,01	-0,08	0,03	-0,03	0,00	0,00	-0,05	0,00	0,07	0,10	-0,10	0,10	1

Anhang 2 (Fortsetzung): Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Variablen