



Universität Potsdam

Nadine Nijaki

Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich

Eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Nadine Nijaki

Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich

Eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de/> abrufbar.

Universitätsverlag Potsdam 2011

<http://info.ub.uni-potsdam.de/verlag.htm>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292
E-Mail: verlag@uni-potsdam.de

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

ISSN (Online) 2190-4561

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:
Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Potsdam, Univ., Bachelorarbeit, 2011

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam
URL <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2011/5448/>
URN <urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487>
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487>

Kurzfassung

Public Service Motivation (PSM), als ein Konzept des öffentlichen Sektors, beruht auf der Annahme bestimmter Motive, die charakteristisch für öffentlich Bedienstete sind. Mit dem Versuch dieses Konstrukt auf den Nonprofit-Sektor zu übertragen, wird das Ziel verfolgt ein tieferes Verständnis für die Motivation der Beschäftigten zu erlangen und die dazu existierenden, eher geringen Befunde der PSM-Forschung um ein qualitatives Vorgehen zu erweitern. Die vorliegende Arbeit bereitet hierfür zunächst den theoretischen Hintergrund der PSM auf und nimmt Bezug zu der von Perry (1996) weiterentwickelten Theorie der PSM. Im anschließenden empirischen Teil werden in einer Fallstudie verschiedene Anstellungsformen sowie Tätigkeitsbereiche der Nonprofit-Organisation „Deutsches Rotes Kreuz“ untersucht. Anhand der ermittelten Ergebnisse kann dabei die Existenz der PSM nachgewiesen werden. Nicht zuletzt werden durch die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns aufschlussreiche Erkenntnisse bezüglich der untersuchten Einflussfaktoren gewonnen. Es kann festgehalten werden, dass sich Haupt- und Ehrenamtliche in Ihrer PSM nicht gravierend unterscheiden. Hingegen die PSM zwischen Arbeitern der Verwaltungs- und Arbeitern der Street-Level-Ebene hinsichtlich ihrer Ausprägung von einander abweicht. Darüber hinaus liefert die Arbeit erste Erklärungsversuche und geht dabei unter anderem auf die Theorie der extrinsischen und intrinsischen Motivation, sowie auf die Selbstbestimmungstheorie ein.

Abstract

Public Service Motivation (PSM) as a concept for the public sector is based on certain motives which are typical for public employees. The goal in attempting to transfer this construct to the nonprofit sector is to get a better understanding of motivation of employees and to extend the existing, somewhat scant findings in PSM research using a qualitative approach. This paper begins by presenting the theoretical background of PSM and refers to the developed theory of PSM by Perry (1996). The subsequent empirical section presents a case study which examines different types of appointments as well as areas of operation within the "German Red Cross", a nonprofit organization. The results indicated here demonstrate the existence of PSM. Lastly, useful insights are delivered in terms of the influencing factors, this due in no small part to the choice of a qualitative study design. It may be noted that no significant difference in PSM is found between full-time employees and volunteer workers. By contrast, the way PSM is expressed by street-level workers differs widely from that of those working at an administrative level. In addition, the paper provides first attempts at an explanation and refers to the theory of the extrinsic and intrinsic motivation, as well as to self-determination theory.

Danksagung

Bedanken möchte ich mich in erster Linie beim DRK Berlin für die große Mitwirkung an diesem Projekt.

Ein weiterer Dank geht an den Landesgeschäftsführer des DRK, Herrn Bode, der mich sehr unterstützt hat und mir die ganze Zeit über zur Seite stand.

Des Weiteren bedanke ich mich bei allen Interviewpartnern im Landesverband und in der Villa Albrecht, ohne deren Mitwirkung diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre.

Vielen Dank auch an die Betreuer des Lehrstuhls für die fachliche Unterstützung.

Zuletzt möchte ich Danke meiner Familie, meinen Freunden und Bekannten sagen, vor allem meiner Mutter, die mir in der Zeit immer sehr geholfen hat.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Verzeichnis des Anhangs.....	VII
1. Einleitung.....	1
2. Forschungsstand: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich.....	3
3. Theoretische Grundlagen.....	4
3.1 Public Service Motivation.....	4
3.2 Hypothesen.....	7
4. Methodik/ Forschungsdesign.....	11
5. Darstellung der Forschungsergebnisse.....	13
5.1 Vorstellung Deutsches Rotes Kreuz.....	13
5.2 Beschreibung, Analyse und Interpretation der Forschungsergebnisse.....	14
6. Diskussion der Forschungsergebnisse.....	21
7. Schlussbetrachtung.....	25
Anhang.....	VIII
Literaturverzeichnis.....	XIV
Ehrenwörtliche Erklärung	

Abkürzungsverzeichnis

PSM = Public Service Motivation

DRK = Deutsches Rotes Kreuz

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 (Seite 13): Übersicht der Interviewserie im DRK.

Tabelle 2 (Seite 21): Darstellung relevanter Aussagen der Interviewten im DRK.

Tabelle 3 (Seite 23): Ausprägungen der PSM-Dimensionen in Bezug auf die Tätigkeit und die Art der Anstellung im DRK.

Verzeichnis des Anhangs

Anhang 1 (Seite VIII): Fragenkatalog

Anhang 2 (Seite IX): Relevante Zitate der Interviewten

1. Einleitung

Die Motivation von Arbeitern spielt in modernen Industriegesellschaften eine bedeutende Rolle. Der Mensch ist eine der wichtigsten Quellen für Unternehmen und die Aufrechterhaltung dieser Ressource besitzt somit Relevanz für jegliche Organisationen. Die Frage nach der Motivation speziell von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes war schon lange Thema des Public Management. Bis in die 80er Jahre lagen jedoch kaum Theorien oder Untersuchungen dazu vor.¹ In den letzten 20 Jahren befand sich das Public Management in einem Umbruch. Eine Reihe von Reformen dieses New Public Management²-Prozesses brachten weitreichende Veränderungen des öffentlichen Dienstes mit sich. Aufbauend auf der rationalen Public Choice Theorie verschwand in diesem Kontext jedoch die Frage nach der Motivation von öffentlich Bediensteten.³ Die Folge davon war eine vom New Public Management unabhängige Bewegung, die weiterhin dieser Frage nachging. Unter dem Begriff Public Service Motivation starteten die Amerikaner *Perry* und *Wise* diesen Prozess mit dem Fokus auf Bedienstete des öffentlichen Sektors.

Doch existiert PSM auch im Nonprofit-Sektor bzw. kann es zur Erklärung der Motivation herangezogen werden? *Perry* schließt nicht aus, dass PSM nur für öffentlich Bedienstete geeignet ist. Bereits 1996 sagt er, dass das PSM-Konzept auch für andere Sektoren, wie dem Nonprofit-Sektor genutzt werden kann.⁴ Trotz dieser offenbaren Universalität des Konzeptes waren die meisten Untersuchungen beschränkt auf den öffentlichen Sektor, was bis heute noch überwiegend der Fall ist. Zudem ist in der PSM-Forschung noch nicht viel darüber bekannt, warum Menschen in ihrer PSM variieren.⁵ Zahlreiche Einflussfaktoren, in der Literatur häufig genannt Antecedents, wurden im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte untersucht um die verschiedenen PSM-Ausprägungen besser zu erforschen. Nicht zuletzt waren es unter anderem Einflüsse von monetären Anreizen auf die PSM sowie die Position von Mitarbeitern in der Hierarchieebene einer Organisation die geprüft wurden. Diese Untersuchungen führten jedoch nicht immer zu gleichen Resultaten und waren meist Thema im öffentlichen oder privaten Sektor. An diesem Punkt knüpft die Arbeit an, sodass

¹ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 85.

² „New Public Management (NPM) ist der Oberbegriff der weltweit terminologisch einheitlichen ‚Gesamtbewegung‘ der Verwaltungsreformen, die auf einer institutionellen Sichtweise basieren. Charakteristisch für NPM-Reformen ist der Wechsel der Steuerung von der Input- zur Outputorientierung.“ (Schedler, K.; Proeller, I. (2009), S. 5).

³ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 74.

⁴ Vgl. Perry, J. L. (1996), S. 21.

⁵ Vgl. Koehler, M.; Rainey, H. G. (2008), S. 34.

die Forschungsfrage lautet: *Haben Tätigkeit und Art der Anstellung von Arbeitnehmern im Nonprofit-Bereich einen Einfluss auf deren Public Service Motivation?*

Ziel ist es, Aussagen darüber machen zu können, wie sich die PSM im Nonprofit-Sektor beziehend auf die Art der Anstellung und Tätigkeit innerhalb einer Organisation auswirkt und ob diese als Erklärung für mögliche Abweichungen herangezogen werden können. Somit dient die Arbeit in erster Linie dem besseren Verständnis von PSM im Nonprofit-Sektor. Ursprünglich konzipiert für den angelsächsischen Raum, existieren in Deutschland über PSM bisher noch keine empirischen Befunde⁶, wobei hier eine Forschungslücke ersichtlich wird, die ebenfalls aufgegriffen werden soll. Des Weiteren kommt oft die Frage nach qualitativen Studien auf, um die PSM auf anderer Basis, als die der meist quantitativen Methoden, zu ergründen. Auch dies soll Ziel der Arbeit sein.

Die vorliegende Bachelorarbeit wird zunächst auf den aktuellen Forschungsstand der Literatur über PSM in Bezug auf den Nonprofit-Sektor eingehen. Fortlaufend werden die Entstehung der PSM sowie deren inhaltliche Aspekte aufgegriffen. Dazu wird die Weiterentwicklung von *Perry* (1996), des ursprünglich von *Perry* und *Wise* (1990) entwickelten Konzeptes, herangezogen und näher durchleuchtet. Aufbauend auf theoretischen Aussagen der PSM-Literatur werden im Weiteren zwei Hypothesen gebildet. Diese sollen erste Aussagen ermöglichen, inwieweit sich die PSM in Bezug auf die Art der Anstellung (*Hypothese 1: Ehrenamt vs. Hauptamt*) und in Bezug auf die Position innerhalb einer Nonprofit-Organisation (*Hypothese 2: Street-Level vs. Verwaltung*) unterscheidet. Danach werden das Forschungsdesign sowie das methodische Vorgehen erläutert. Vor dem genannten theoretischen Hintergrund erfolgt dann der empirische Teil. Hierzu wird das DRK als Nonprofit-Organisation dienen. Nach einer kurzen Vorstellung dieser Organisation, sollen die ermittelten Forschungsergebnisse beschrieben, analysiert und interpretiert werden. Anschließend findet die Diskussion der Ergebnisse und Überprüfung der erfassten Daten mit den vorher entwickelten Hypothesen statt. Das Ende bildet das Fazit, wobei die wichtigsten Erkenntnisse nochmals deskriptiv dargestellt werden und ein Ausblick auf zukünftige Forschungen gegeben werden soll.

⁶ Vgl. Hammerschmidt, G. et al. (2009), S. 73.

2. Forschungsstand: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich

In den letzten 20 Jahren gewann PSM immer mehr an Bedeutung. Als Motivationskonzept für den öffentlichen Sektor wurde es ursprünglich von *James L. Perry* und *Lois R. Wise* im Jahr 1990 für den angelsächsischen Raum entwickelt und bildete die Grundlage für zahlreiche Untersuchungen. Die meisten davon richteten den Fokus auf den öffentlichen Sektor, obwohl oft negative Kritik diesbezüglich laut wurde. *Brewer* und *Selden* waren bspw. der Meinung, dass der Mensch im Vordergrund steht und nicht der Sektor, in dem er arbeitet („PSM is an individual – not a sectorbased – concept [...]“⁷). *Rainey* und *Steinbauer* hingegen behaupteten, dass PSM vorwiegend im öffentlichen Sektor vorzufinden ist.⁸ Neben der stark einseitigen PSM-Forschung im Hinblick auf den öffentlichen Bereich, bildete sich ein großer Strom an empirischen Untersuchungen heraus. Dieser beschäftigte sich mit Sektor übergreifenden Vergleichsstudien, wobei diese überwiegend die unterschiedlichen Ausprägungen der PSM-Dimensionen von öffentlich und privat Beschäftigten zum Gegenstand hatten.⁹ Vertreter solcher Studien waren unter anderem *Crewson*, *Buelens* und *Van den Broeck*.¹⁰ Dem Nonprofit-Sektor schenkte man diesbezüglich eher weniger Aufmerksamkeit.¹¹

Im Laufe der letzten Jahre betrachteten einige Studien alle drei Sektoren, wobei ersichtlich wurde, dass dem Nonprofit-Bereich eine ebenso hohe, wenn nicht sogar höhere PSM als dem Öffentlichen zuzuschreiben ist. Bereits 1995 gelang es *Gabris* und *Simo* erste Aussagen über die Bedürfnisse der Arbeiter zu machen. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass sich die Arbeiter in Bezug auf Geld, Beförderung, soziale Verantwortung, Jobsicherheit etc. kaum unterschieden.¹² *Mann* führte in seinem Artikel: *A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector* einen Bericht von *Light* auf. Die Ergebnisse der Studie zeigten deutliche Unterschiede der Mitarbeiter der drei Sektoren. Starke Abweichungen waren zu erkennen bei Aussagen betreffend des Gehaltes, welches bei Arbeitern des Nonprofit-Bereichs eine geringere Bedeutung zu haben schien. Eine weitere Signifikanz betraf die Zufriedenheit und die Beweggründe für den Eintritt in die jeweilige Organisation. Im Gegensatz zu Beschäftigten der anderen Sektoren zeichneten sich Nonprofit-Arbeiter durch Stolz und Zufriedenheit aus. Für sie stand das öffentliche Helfen und damit Etwas zu

⁷ Vgl. *Brewer, G.; Selden, S. (1998), S. 416.*

⁸ Vgl. *Rainey, H. G.; Steinbauer, P. (1999), S. 25.*

⁹ Vgl. *Brewer, G. et al. (2000), S. 255.*

¹⁰ z.B. *Crewson, P. E. (1995), S. 628-639; Buelens, M.; Van den Broeck (2007), S. 67-70.*

¹¹ Vgl. *Mann, G. A. (2006), S. 40.*

¹² Vgl. *Gabris, G.; Simo, G. (1995), S. 41-49.*

bewegen vor der eigenen Jobsicherheit.¹³ Im Widerspruch dazu standen Ergebnisse von *Lyons et al.* Sie untersuchten die Werte von Arbeitern, wobei kaum signifikante Unterschiede in den drei Sektoren ermittelt wurden.¹⁴ In einer anderen Umfrage konnte *Houston* 2008 erste Vergleiche von Einstellungen, im Hinblick auf die Bürgerbeteiligung, Empathie und Altruismus von Mitarbeitern im öffentlichen Dienst der Regierung, öffentlichen Dienst außerhalb der Regierung und im nicht-öffentlichen Dienst erlangen. Auch hier wurde ersichtlich, dass sich gewisse Ähnlichkeiten des öffentlichen und Nonprofit-Sektors feststellen ließen. Beide zeigten in gleichem Maße hohe altruistische Werte, Empathie sowie eine ausgeprägte Bürgerbeteiligung, im Gegensatz zum nicht-öffentlichen Sektor.¹⁵ Zu ähnlichen Ergebnissen kamen noch weitere Studien.¹⁶ *Taylor* zeigte sogar, dass Arbeiter im Nonprofit-Bereich ein höheres PSM-Level aufwiesen als Arbeiter im öffentlichen Sektor.¹⁷

Die aufgeführten Forschungsergebnisse zeigen eindeutig, dass dem Dritten Sektor mehr Aufmerksamkeit in der PSM-Forschung gewidmet werden sollte. Empirische Daten zu diesem Thema sind sehr gering und Forderungen nach weiteren Untersuchungen hoch. Oftmals wurde der Nonprofit-Bereich auch zu ungenau betrachtet, viele Organisationen nicht mit einbezogen, so dass allgemeingültige Aussagen kaum möglich sind. Die existierenden Befunde sind zudem nicht immer konsistent, wobei die meiste Übereinstimmung in Bezug auf die Ähnlichkeiten des öffentlichen und des Nonprofit-Sektors vorzufinden sind. Eine genauere Untersuchung der PSM im Nonprofit-Bereich ist daher nicht unerheblich.

3. Theoretische Grundlagen

3.1 Public Service Motivation

Was motiviert Mitarbeiter im öffentlichen Dienst? Diese Frage stellten sich in der Vergangenheit viele Wissenschaftler und Forscher, die sich mit der öffentlichen Verwaltung auseinandersetzen. Die Vorstellung, dass bestimmte Motive existieren, die Einfluss auf die Arbeit haben, kam schon damals mehrfach auf. Zu den Anfängen gehörten

¹³ Vgl. Light, P. C. (2002), S. 6-16, zit. nach Mann, T. (2006), S. 40-43.

¹⁴ Vgl. Lyons, S. T. et al. (2006), S. 611-616.

¹⁵ Vgl. Houston, D. J. (2008), S. 185-193.

¹⁶ z.B. Houston, D. J. (2005), S. 74-82; Lyons, S. T. et al. (2006), S. 611-616; Taylor, J. (2010), S. 1089-1095.

¹⁷ Vgl. Taylor, J. (2010), S. 1089-1095.

*Leonard White's: The Prestige Value of Public Employment in Chicago und Kilpatrick, Cummings, and Jennings': The Image of the Federal Service.*¹⁸

Dass es im öffentlichen Dienst um weitaus mehr geht als nur um einen Ort der Arbeit wurde erstmals deutlich durch *Staats* Definition von Public Service als “[...] a concept, an attitude, a sense of duty-yes, even a sense of public morality [...]”¹⁹. Die Idee, dass öffentlich Bedienstete ihr persönliches Interesse beiseite stellen, um der Gemeinschaft zu dienen, wurde bereits von *Plato* und *Aristoteles* aufgegriffen, welche die Ursprünge der PSM darstellen.²⁰ In Deutschland bekannt geworden unter dem Begriff Beamtenethos, ist der Public Service Ethos als Vorreiter der PSM einzuordnen. Dieser Ethos reflektiert fundamentale Werte, Glauben und Ideale, welche von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes verkörpert werden.²¹

Im Zuge der New Public Management Reformen in den 90er Jahren, welche ihre Ursprünge in der Public Choice Theorie haben, kamen hingegen andere Vorstellungen auf. Utilitaristisches Denken und rationales Handeln standen im Vordergrund. Annahmen, dass Menschen selbstinteressiert statt altruistisch und motiviert sind, einzig und allein durch das Verlangen den eigenen Nutzen zu maximieren, stellten den Public Service Ethos in Frage.²²

Aufgrund dieser Entwicklungen und Trends wurde bei einigen Politikern des amerikanischen Kontextes der Ruf nach einer „Wiedergeburt“ des Public Service Ethos laut um eine neue Bindung der Amerikaner mit Werten des öffentlichen Dienstes zu erzielen.²³ Oftmals erwähnt als interessantes Alternativmodell zum New Public Management, wurde der Public Service Ethos erneut aufgegriffen und lieferte wichtige Implikationen für das Konzept der PSM.²⁴ Dieses entsprang aus dem Glauben, dass es bestimmte Motive gibt, die charakteristisch für öffentlich Bedienstete sind und sich von anderen unterscheiden.²⁵ *Perry* und *Wise* entwickelten dieses im Jahr 1990 und definierten PSM „[...] as an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations [...]”²⁶. Der Fokus lag auf verschiedenen Motiven, die speziell für Mitarbeiter des öffentlichen Sektors galten. Aufbauend darauf,

¹⁸ Vgl. *Perry, J. L.; Wise, L. R. (1990), S. 368.*

¹⁹ *Staats, E. B. (1988), S. 601; Vgl. Perry, J. L.; Wise, L. R. (1990), S. 368.*

²⁰ Vgl. *Horton, S. (2008), S. 18; Perry, J. L. (2010), S. 679.*

²¹ Vgl. *Horton, S. (2008), S. 27-28.*

²² Vgl. *Hammerschmidt, G. et al. (2009), S. 73, 74; Proeller, I.; Schedler, K. (2009), S. 47-48.*

²³ Vgl. *Perry, J. L.; Wise, L. R. (1990), S. 367.*

²⁴ z.B. Vgl. *Perry, J. L. et al. (2010), S. 687.*

²⁵ Vgl. *Hammerschmidt, G. et al. (2009), S. 73.*

²⁶ *Perry, J. L.; Wise, L. R. (1990), S. 368.*

nutzten andere Autoren dieses Konzept und entwickelten ihre eigenen Definitionen. Erwähnenswert hierbei sind unter anderem *Rainey* und *Steinbauer*, die PSM als „[...] a general altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or a humankind [...]“²⁷ eher allgemeiner fassten. Ähnlich dazu ist die Definition von *Brewer* und *Selden*. Sie beschreiben PSM als „[...] the motivational force that induces individuals to perform meaningful [...] public, community and social service [...]“²⁸. Damit war nun das Konzept nicht mehr nur auf den öffentlichen Sektor beschränkt. Zugeschritten auf Europa, sah *Vandenabeele* PSM als „[...] the belief, values and attitudes that go beyond selfinterest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate [...]“²⁹.

Durch ständige Modifizierung und Weiterentwicklung waren Unterschiede in der Struktur und in der Messung des Konzeptes nicht selten. Schwierigkeiten kamen in Bezug auf die Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen auf, da diese oft inkonsistent waren. Durch den Einzug des Konzeptes in Europa stellten sich außerdem gewisse Probleme bei der Übertragbarkeit und Anwendbarkeit heraus. Der Grund dafür ist die starke Festigung in der US- amerikanischen Kultur. PSM als wertbehaftetes, kulturelles Konzept ist somit weitaus komplexer als zunächst angenommen.³⁰

Trotz vieler Diskussionen und unterschiedlichem Verständnis von PSM, fand den meisten Anklang in der Forschung jedoch immer noch die von *Perry* (1996) weiterentwickelte Theorie der PSM, welche auch für diese Untersuchung herangezogen werden soll. Grundlage dafür bildete *Knoke* und *Wright-Isaks* Unterteilung von Motiven in drei Kategorien: rational, normenbasiert und affektiv. Auf dieser Basis unterscheidet *Perry* zunächst sechs Dimensionen: (1) Attraktivität von Politik und Politikberatung (*attraction to public policy making*), (2) Gemeinwohlorientierung (*commitment to the public interest*), (3) Bürgerpflicht (*civic duty*), (4) Soziale Gerechtigkeit (*social justice*), (5) Soziales Mitgefühl (*compassion*) und (6) Altruismus (*self- sacrifice*).³¹ Zur Messung dieser führte *Perry* dimensionsspezifische „Likert-type items“ ein. Nach seiner Untersuchung verwarf er zwei Dimensionen, da sie zu stark mit den anderen korrelierten. Er kombinierte

²⁷ Rainey, H. G.; Steinbauer, P. (1999), S. 23.

²⁸ Brewer, G. A.; Selden, S. C. (1998), S. 417.

²⁹ Vandenabeele, W. (2007), S. 547.

³⁰ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 74.

³¹ Vgl. Perry, J. L. (1996), S. 6; Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 76.

Gemeinwohlorientierung mit Bürgerpflicht und sozialer Gerechtigkeit, womit sich letzten Endes vier Dimensionen ergaben.³² Diese werden im Folgenden kurz näher erläutert.³³

(1) Attraktivität von Politik und Politikberatung (*attraction to public policy making*)

Die erste Dimension beruht auf dem rationalen Motiv. Dieses orientiert sich vor allem an der individuellen Nutzenmaximierung. Dabei soll diese Dimension Hinweise geben, inwieweit die Mitarbeiter am politischen Prozess teilhaben bzw. interessiert sind und ob sie bei Aussicht auf Mitwirkung an der Politik motiviert werden.

(2) Gemeinwohlorientierung (*commitment to the public interest*)

Die Dimension Gemeinwohlorientierung lässt sich auf ein normenbasiertes Motiv zurückführen. Der Gesellschaft dienen und ihr gegenüber Verantwortung tragen ist ein zentraler Bestandteil dieser Dimension. Sie soll Auskunft darüber geben, wie groß das Verlangen des einzelnen Mitarbeiters ist, sich am öffentlichen Interesse zu orientieren.

(3) soziales Mitgefühl (*compassion*)

Soziales Mitgefühl ist ebenfalls als normenbasiertes Motiv einzustufen. Im Gegensatz zur Gemeinwohlorientierung zielt dieses auf eine „individuell empfundene Verpflichtung, die Lebensumstände anderer Menschen zu verbessern [...]“³⁴ ab. Der Fokus liegt demnach nicht auf der Gesamtheit der Gesellschaft, sondern speziell auf Menschen, die Hilfe benötigen.

(4) Altruismus (*self-sacrifice*)

Die vierte Dimension, dem affektiven Motiv unterstellt, gibt Auskunft über die Uneigennützigkeit des Mitarbeiters. Es geht um die Bereitschaft, sich selbstlos für andere Menschen einzusetzen, auch wenn die eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund gestellt werden müssen.

3.2 Hypothesen

In diesem Abschnitt sollen zwei Hypothesen gebildet werden, die es am Ende dieser Arbeit zu verifizieren oder falsifizieren gilt. Es kann auch zu dem Fall kommen, dass keine Aussagen mit Hilfe der erfassten Daten getroffen werden können, also die Hypothesen weder belegt noch widerlegt werden.

³² Vgl. Perry, J. L. (1996), S. 8-19.

³³ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 76.

³⁴ Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 76.

Zur Bildung der ersten Hypothese, die Auskunft darüber geben soll wie sich das PSM-Niveau in Bezug auf die Art der Anstellung, also zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen unterscheidet, wird insbesondere auf die Begrifflichkeiten intrinsische und extrinsische Motivation eingegangen. In einer Nonprofit-Organisation gibt es zwei mögliche Anstellungsarten, die Anstellung als ehrenamtlicher und die als hauptamtlicher Mitarbeiter. Der wohl größte Unterschied zwischen diesen Anstellungsformen liegt in der monetären Vergütung, welche im Ehrenamt meist nicht vorzufinden ist. Auf Basis dieses Merkmals wird im Weiteren der Versuch unternommen, eine Hypothese zu bilden, die Auskunft darüber gibt, welche Form eher Public Service motiviert ist.

In der PSM-Literatur tauchen häufig die Begriffe intrinsische und extrinsische Motivation auf. Bekannt geworden aus der Psychologie wird unter intrinsischer Motivation die Motivation verstanden, die aus interessenbestimmten Handlungen intern entspringt. Dabei ist die Aufgabe an sich bedeutend für die Arbeiter und erzeugt sowohl Zufriedenheit als auch Erfüllung.³⁵ In dem Zusammenhang gibt es intrinsische Faktoren wie z.B. Anerkennung der Leistung, die Arbeit selbst, Autonomie etc., die als Motivatoren dienen.³⁶ Im Gegensatz dazu ist die extrinsische Motivation, eine durch externe Anreize verursachte Motivation.³⁷ Extrinsische Faktoren sind z.B. Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen etc.³⁸ Im Rahmen dessen wird davon ausgegangen, dass es unter Umständen zu einem sogenannten „crowding out“- Effekt kommen kann. Dieser tritt auf, wenn bestimmte extrinsische Faktoren von Personen als kontrollierend wahrgenommen werden und somit Einfluss auf die intrinsische Motivation ausüben. Der Verlust der eigenen selbstbestimmenden Kontrolle kann zu einem sinkenden Einsatz bzw. einer sinkenden Bemühung der Aktivität führen. Kurz gesagt, die intrinsische Motivation wird verdrängt.³⁹

Um auf die PSM-Literatur zurückzukommen, wird, bezugnehmend auf die intrinsische Motivation, eine konzeptionelle Nähe zur PSM sichtbar.⁴⁰ Untersuchungen zeigten häufig eine positive Korrelation zwischen PSM und intrinsischer Motivation.⁴¹ Das Zusammenwirken zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ist jedoch in der PSM-Forschung noch sehr unklar. *Perry* und *Hondeghem* sind aber der Meinung, dass

³⁵ Vgl. Osterloh, M.; Frey, B. S. (2000), S. 539; Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1993), S. 225.

³⁶ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 82.

³⁷ Vgl. Frey, B. S.; Jegen, R. (2001), S. 591.

³⁸ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 82.

³⁹ Vgl. Frey, B. S.; Jegen, R. (2001), S. 294, 295.

⁴⁰ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 83; z.B. siehe auch Moynihan, D. P. (2008), S. 247.

⁴¹ z.B. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 83.

extrinsische Belohnung in der Regel die intrinsische Motivation (und somit die PSM) im öffentlichen Dienst verdrängt.⁴²

In diesem Zusammenhang lässt sich also vermuten, dass aufgrund extrinsischer Anreize der Hauptamtlichen, die intrinsische Motivation geringer ist und somit auch das PSM-Level, als das der Ehrenamtlichen, welche keinerlei extrinsische Anreize besitzen. Demzufolge wird die erste Hypothese lauten:

Hypothese 1: Ehrenamtliche sind eher Public Service motiviert als Hauptamtliche

Die zweite Hypothese bezieht sich auf das Motivations-Level in Bezug auf die Tätigkeit in einer Nonprofit-Organisation. Dabei soll die Hypothese Auskunft geben, inwieweit sich die PSM zwischen Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene, hier genannt Street-Level-Ebene, von denen höherer Hierarchieebene, hier: Verwaltungsebene, in einer Nonprofit-Organisation unterscheidet. Der wohl hier auffälligste festzustellende Unterschied liegt in dem Kontakt zu den Hilfsbedürftigen. Beschäftigte auf Street-Level-Ebene haben direkten Kontakt mit den Menschen, denen sie helfen. Dies steht im Gegensatz zu Arbeitern der Verwaltungsebene, welche überwiegend indirekten Kontakt haben. Mit Hilfe dieses Merkmals soll im Weiteren die zweite Hypothese gebildet werden, die Auskunft darüber geben soll, welche Position innerhalb der Nonprofit-Organisation eher Public Service motiviert ist.

In dem Artikel *From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation*, sprechen Paarlberg, Perry und Hondeghem davon, dass der direkte Kontakt von Arbeitern mit Menschen, die von ihrer Arbeit profitieren, zu einem höheren affektiven Commitment führt. Grund dafür ist die Identifikation mit den Begünstigten und die Steigerung der Empathie der jeweiligen Arbeiter.⁴³ Bereits in den Anfängen der PSM machten Perry und Wise darauf aufmerksam, dass zwischen PSM und Commitment eine positive Beziehung vorherrscht.⁴⁴ Dadurch kann angenommen werden, dass Arbeiter der Street-Level-Ebene, welche direkten Kontakt mit den Menschen haben, eher Public Service motiviert sind als Mitarbeiter der Verwaltungsebene. In einer Zusammenfassung von Pandey und Stazyk⁴⁵ wird behauptet, dass Street-Level-Arbeiter eine größere Gemeinwohlorientierung aufweisen als Mitarbeiter höherer Managementebene. Diese hingegen hatten eine größere Motivation in der Dimension *Attraktivität von Politik und*

⁴² Vgl. Perry, J. L.; Hondeghem, A. (2008), S. 301.

⁴³ Vgl. Paarlberg, L. E. et al. (2008), S. 274.

⁴⁴ Vgl. Perry, J. L.; Wise, L. R. (1990), S. 371.

⁴⁵ Vgl. Pandey, S. K.; Stazyk, E. C. (2008), S. 113, 114.

Politikgestaltung. Da sowohl *Gemeinwohlorientierung* als auch *soziales Mitgefühl* auf dem normenbasierten Motiv beruhen und im engeren Zusammenhang mit *Altruismus* stehen (als die Dimension *Attraktivität von Politik und Politikgestaltung*), kann davon ausgegangen werden, dass auch hier die PSM auf der Street-Level-Ebene eher zu erwarten ist.

Konträr dazu stehen Ergebnisse von *Moynihan* und *Pandey* sowie eine Untersuchung von *Hammerschmidt*, *Meyer* und *Egger-Peitler*, die an dieser Stelle erwähnt werden sollten. Die Untersuchungen ergaben, dass Führungskräfte eine höhere PSM aufweisen als Nicht-Führungskräfte.⁴⁶ In Anlehnung an *Moynihan* und *Pandey*, welche nur zwei der vier Dimensionen in die Betrachtung aufnahmen und zudem die Umfrage beschränkten auf einen Funktionsbereich, ausschließlich auf höherer Verwaltungsebene, wird ersichtlich, dass Arbeiter der Street-Level-Ebene nicht Bestandteil der Studie waren und diese Erkenntnis somit für die vorliegende Arbeit nicht repräsentativ ist.⁴⁷ *Hammerschmidt*, *Meyer* und *Egger-Peitler* richteten ebenfalls den Fokus auf die öffentliche Verwaltung. Auch hier treten terminologische Schwierigkeiten bei der Übertragbarkeit auf den Nonprofit-Sektor auf.⁴⁸ Generell ist festzuhalten, dass die Nicht-Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung nicht mit den hier bezeichneten Arbeitern der Street-Level-Ebene (welche keinerlei Verwaltungstätigkeiten ausführen) in einer Nonprofit-Organisation gleichzusetzen sind.

Auf Basis dieser sehr geringen Befunde in der PSM-Forschung, die hinsichtlich der Thematik existieren, wird folgende Hypothese gebildet:

Hypothese 2: Arbeiter der Street-Level-Ebene sind eher Public Service motiviert als Arbeiter der Verwaltungsebene

Die PSM-Forschung ist im Nonprofit-Bereich nicht so weit ausgeprägt, sodass an dieser Stelle vermerkt werden muss, dass die existierenden Daten vermutlich nicht ausreichend sind. Es kann daher nicht ausgeschlossen werden, dass sich keine Unterschiede in der PSM ergeben.

⁴⁶ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 81; Moynihan, D. P.; Pandey, S. K. (2007), S. 44-48.

⁴⁷ Vgl. Moynihan, D. P.; Pandey, S. K. (2007), S. 44-48.

⁴⁸ Vgl. Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 81.

4. Methodik/ Forschungsdesign

Die vorliegende empirische Arbeit wird als qualitative Fallstudie verfasst. Dabei handelt es sich um eine „embedded case study“⁴⁹. Nach Aussagen von *Yin* beinhaltet dabei die Einzelfallstudie mehr als nur einen zu betrachtenden Fall. In diesem Untersuchungsdesign liegt die Aufmerksamkeit auf mehreren Einheiten innerhalb des Einzelfalls.⁵⁰ Angewandt auf die vorliegende Arbeit ist der betrachtete Einzelfall das DRK. Innerhalb dieser Organisation werden Mitarbeiter in unterschiedlichen Positionen und Anstellungsformen betrachtet und untersucht.

Als Motivationstheorie des öffentlichen Sektors soll erforscht werden, inwieweit bestimmte Attribute der PSM-Theorie auch auf den Nonprofit-Sektor zutreffen und wie sie sich in diesem auswirken. Wie bereits in Kapitel 3 aufgezeigt, ist die Übertragbarkeit des Konzeptes nicht selbstverständlich. In dieser Arbeit müssen daher einige Modifizierungen vorgenommen werden, um aussagefähige Ergebnisse zu erzielen. Viele Autoren bildeten seit Beginn der PSM-Diskussion zusätzliche Dimensionen. Andere hingegen verzichteten auf diese „[...] aufgrund hoher Korrelationen zwischen einzelnen Dimensionen [...]“⁵¹. Laut *Hammerschmidt, Meyer* und *Egger-Peitler* ist es fast zur Normalität geworden PSM-scores zu aggregieren und nicht jede der vier Dimensionen individuell zu untersuchen.⁵²

Die erste Dimension *Attraktivität von Politik und Politikberatung* wird nicht Bestandteil dieser Studie sein, da sie weniger geeignet ist bei der Untersuchung des Nonprofit-Sektors. Zudem werden die anderen drei Dimensionen zu zwei zusammengefasst. *Gemeinwohlorientierung* wird mit *Altruismus* als eine eher abstrakte Kategorie angesehen und im Zuge der Untersuchung als *Gemeinwohlorientierung* bezeichnet. Damit sollen übergeordnete Ziele und Wünsche, wie z.B. der Gesellschaft zu dienen, aufgefasst werden, eben solche die wenig spezifisch und mehr allgemeiner Natur sind. In der Literatur wurde oft bemängelt, dass die Abgrenzung dieser zwei Dimensionen nicht eindeutig ist. Einige Forschungsstudien fassten sie deshalb zusammen, wie auch *Pandey* und *Corsey*, die in Hinblick auf Validität und Reliabilität ihrer Forschungsergebnisse ähnliche oder zum Teil bessere Resultate als Perrys (1996) vier Dimensionen-Konstrukt erzielten. Zudem verwiesen sie in ihrem Artikel auf Perrys Bericht: *Measuring public service motivation: An assessment of construct validity* von 1996, wo er bereits erste Überlegungen zu diesem

⁴⁹ Yin, R. K. (2009), S. 50.

⁵⁰ Vgl. ebd., S. 50.

⁵¹ Hammerschmid, G. et al. (2009), S. 76.

⁵² Vgl. ebd., S. 76-77.

Sachverhalt anstellte.⁵³ Die zweite zu betrachtende Dimension ist *soziales Mitgefühl*, welche hingegen als eine konkretere Kategorie erfasst wird, dahingehend, dass Ziele und Wünsche sowie das eigene Handeln einen spezifischen Charakter erfahren.

Die Datenerhebung folgt einem explorativem Vorgehen⁵⁴ mittels einer qualitativen Interviewserie, wobei zwei hauptamtliche und zwei ehrenamtliche Mitarbeiter aus der Verwaltungsebene sowie zwei hauptamtliche und zwei ehrenamtliche Mitarbeiter, die am Projekt „Villa Albrecht“ (Wohnen und Leben im Alter – geriatrische Tagespflege) arbeiten, befragt werden sollen (siehe Tabelle 1, S. 13). Es handelt sich um ein teilstrukturiertes Interview narrativen Charakters mit einem vorgefertigten Gesprächsleitfaden, bei dem die Möglichkeit besteht, sich aus dem Gespräch ergebene Themen aufzugreifen und weiter zu verfolgen.⁵⁵ Der Fragebogen ist nicht standardisiert, was bedeutet, dass keine Kategorisierung der Antworten vollzogen wird. Zudem erfolgt der Interviewverlauf in Form von offenen Fragen, damit den Mitarbeitern ein großer Freiraum zur Antwort gewährleistet wird. Außerdem berücksichtigen sie die Interaktion zwischen Befragtem und Interviewer, was sich für das Thema Motivation am besten eignet.⁵⁶ Unterstützend dazu wirkt die Verwendung eines Diktiergerätes, sodass die Aufmerksamkeit des Interviewers nicht durch Mitschriften eingeschränkt wird. Die Fragen werden außerdem allgemeiner Natur sein und zielen nicht direkt auf die aufgeführten Dimensionen ab, um zu verhindern, dass die Probanden in eine Richtung gelenkt werden (siehe Anhang 1: Fragenkatalog). Es kann davon ausgegangen werden, dass dadurch sozial erwünschte Antworten vermieden werden, welche die Ergebnisse verfälschen und unbrauchbar machen würden.⁵⁷ Diese Methode steht im Gegensatz zu den meisten PSM-Studien, die sich durch quantitative Datenerhebung kennzeichnen lassen. Sie beziehen die Dimensionen in den Fragenkatalog ein und richten die Fragen darauf aus, wovon hier, wie oben begründet, abgesehen wird.

Die Auswertung der ermittelten Daten erfolgt durch Beschreibung, Analyse und Interpretation dieser anhand von Belegen. Dazu werden Zitate und relevante Aussagen zur Motivation aufgefasst. Insofern es angebracht ist, wird nach Regelmäßigkeit bzw. Gewichtung (wie oft wird etwas gesagt) und Rangfolge der Erwähnung (was wird zuerst gesagt) überprüft. Der Informationsgewinn resultiert durch die Analyse und Interpretation

⁵³ Vgl. Coursey, D. H.; Pandey, S. K. (2007), S. 558-564.

⁵⁴ Vgl. Atteslander, P. (2008), S. 56.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 125, 133.

⁵⁶ Vgl. ebd., S. 134, 136.

⁵⁷ Vgl. ebd., S. 138.

der ermittelten Daten und Prüfung derer, mit den vorher entwickelten Hypothesen. Herauszufinden ist, inwieweit sich das PSM-Level der Befragten unterscheidet und ob Aussagen über die jeweiligen Tätigkeiten sowie die Art der Anstellung als Ursache möglich sind.

	Ehrenamt	Hauptamt
Verwaltungsebene	2 Interviews	2 Interviews
Street-Level-Ebene	2 Interviews	2 Interviews

Tabelle 1: Übersicht der Interviewserie im DRK.

5. Darstellung der Forschungsergebnisse

5.1 Vorstellung Deutsches Rotes Kreuz

Das DRK e. V., als Teil der globalen Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung, ist die nationale Vertretung des Roten Kreuzes in der BRD. Hierbei handelt es sich um eine Nonprofit-Organisation, welche gleichzeitig Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege und größte Hilfsorganisation Europas ist. Die Tätigkeit des DRK basiert auf den verbindlichen Grundsätzen der *Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Freiwilligkeit, Einheit* und *Universalität*. Zu den Kernaufgaben des DRK gehören, neben der humanitären Hilfe und der Verbreitung des Völkerrechts in internationalen Krisen- und Katastrophengebieten, insbesondere der zivile Rettungsdienst und Katastrophenschutz im Inland. Zudem setzt die Vereinigung einen Schwerpunkt auf die Wohlfahrts- und Sozialarbeit in Deutschland.⁵⁸

Das DRK untergliedert sich in 19 Landesverbände, wobei hier Bezug auf das Berliner Rote Kreuz e.V. genommen wird.⁵⁹ Untersucht wurde der Landesverband auf Verwaltungs- sowie Street-Level-Ebene, wobei letzteres im Rahmen des Projektes „Villa Albrecht“ geschehen ist. Als Einrichtung für Senioren werden dabei drei Bereiche unterschieden, die Tagespflege, das Seniorenwohnen und die Wohngemeinschaft für Menschen mit

⁵⁸ Vgl. DRK, <http://www.drk.de/ueber-uns/drk-verbandsstruktur.html>.

⁵⁹ Vgl. ebd.

Demenz.⁶⁰ Dieses Projekt ist demzufolge gut geeignet, außerhalb der Verwaltung, Einblicke in die Street-Level-Ebene zu geben.

Im nächsten Absatz werden die Forschungsergebnisse der Datenerhebung beschrieben, analysiert und interpretiert.

5.2 Beschreibung, Analyse und Interpretation der Forschungsergebnisse

Auf Basis der bereits oben aufgeführten Matrix, werden nun die einzelnen Felder dieser separat untersucht. Dabei werden zunächst die jeweiligen Interviews kurz beschrieben und dann einer gemeinsamen Analyse und Interpretation unterzogen. Hier wird Bezug zu den wichtigsten Aussagen hinsichtlich der Motivation genommen (siehe Anhang 2: Relevante Zitate der Interviewten). Die Interviewpartner wurden auf Wunsch anonymisiert und werden fortwährend nummeriert.

Ehrenamt/ Verwaltungsebene:

Der erste Interviewte der Verwaltungsebene ist bereits seit 50 Jahren ehrenamtlich tätig. Er berichtet über eine enge Verbindung seinerseits zum DRK und bezeichnet es als große Familie, in der alle dieselbe Idee verfolgen. Er investiert viel Zeit und ist gedanklich den ganzen Tag bei der Arbeit. Bei ihm kristallisierte sich vor allem der Humanitätsgedanke stark heraus. Dauerhaftes Ziel seiner Tätigkeit ist es, die Humanität den Menschen näher zu bringen. Seiner Meinung nach ist es wichtig, die Jugendlichen zu unterstützen und ihnen zu helfen. Er empfindet einen gewissen Stolz und Freude, wenn er die Resultate seiner Arbeit sieht und macht darauf aufmerksam, dass sich mehr Bürger ehrenamtlich betätigen und damit das DRK unterstützen sollten.⁶¹

Die zweite interviewte Ehrenamtliche der Verwaltung ist seit neun Jahren beim DRK. Sie äußerte sich mehrmals über die Notwendigkeit freiwilligen Engagements in Deutschland, um somit den Schwächeren der Gesellschaft zu helfen. Sie empfindet es besonders wichtig, Kinder und Jugendliche zu motivieren und ihnen damit zu helfen. Durch ihre Tätigkeit ist sie zeitlich sehr eingeschränkt und erledigt zudem viel von zu Hause aus. Trotzdem ist das

⁶⁰ Vgl. DRK, http://www.drk-berlin.de/villa_albrecht/index.htm.

⁶¹ Vgl. Ehrenamtlicher 1/ Verwaltung (2011).

Ehrenamt für sie ein Stück Erfüllung und auch Bestätigung der eigenen Leistung, gerade dann, wenn Erfolge sichtbar werden.⁶²

Bei der gemeinsamen Betrachtung der Ehrenamtlichen wird also deutlich, dass sie es als eine wichtige Aufgabe erachten sich in der Gesellschaft zu engagieren und gleichzeitig die Freizeit sinnvoll zu nutzen. Ihrer Meinung nach ist ehrenamtliches Engagement unverzichtbar in Deutschland. In dem Sinne fühlen sie sich der Bevölkerung gegenüber verpflichtet, was sich in folgenden Äußerungen zeigt: „[...] ohne Ehrenamtliche, würde unsere Republik ärmer dastehen.“⁶³, „Es ist wichtig sich in der Gesellschaft außerhalb der beruflichen Tätigkeit zu engagieren.“⁶⁴, „Mehr Menschen könnten sich engagieren [...] und beim DRK unterstützend wirken“⁶⁵. In diesem Zusammenhang wurde mehrmals erwähnt, dass es erforderlich ist, sich um Schwächere/ Hilfsbedürftige der Gesellschaft zu kümmern. In gleichem Maße wurde in den Interviews speziell auf die Jugend hingewiesen. Beide Befragte äußerten sich nachdrücklich dazu, wie wichtig es ist, den Heranwachsenden zu helfen und ihnen die Humanität näher zu bringen. Die Ehrenamtlichen tragen eine gewisse Verantwortung ihnen gegenüber, nicht zuletzt, um zu helfen und sie zu motivieren. Darüber hinaus führt genau dieses Pflichtgefühl gegenüber Hilfsbedürftigen zu ihrer Motivation. Dies wird ersichtlich in den Aussagen: „Wichtig sind die Jugendlichen.“⁶⁶, „[...] jungen Menschen Hilfe leisten und die Humanität näher bringen [...] motiviert mich.“⁶⁷, „Es macht mir Freude, wenn ich sehe, wie [...] Jugendliche motiviert werden.“⁶⁸. Außerdem berichteten die ehrenamtlichen Mitarbeiter von einer Genugtuung bzw. Bestätigung der eigenen Leistung im Hinblick auf den Erfolg, den sie durch ihre Arbeit erreicht haben. Diese Bestätigung trägt somit zur Aufrechterhaltung der Motivation bei. Folgende Ansichten untermauern dies: „[...] wenn man Erfolge hat [...] Freude darüber, dass eigene Tätigkeit nicht ganz nutzlos ist.“⁶⁹, „Das Ehrenamt ist ein Stück Erfüllung und Bestätigung der eigenen Leistung.“⁷⁰, „Es gefällt mir, wenn ich sehe was ich auf die Beine gestellt habe.“⁷¹. Ein weiterer interessanter Aspekt dürfte sein, dass keinerlei persönliche Ziele mit der ehrenamtlichen Tätigkeit in der Verwaltung verfolgt werden und das wohl wichtigste Motiv allein die

⁶² Vgl. Ehrenamtlicher 2/ Verwaltung (2011).

⁶³ ebd.

⁶⁴ ebd.

⁶⁵ Ehrenamtlicher 1/ Verwaltung (2011).

⁶⁶ ebd.

⁶⁷ ebd.

⁶⁸ Ehrenamtlicher 2/ Verwaltung (2011).

⁶⁹ ebd.

⁷⁰ ebd.

⁷¹ Ehrenamtlicher 1/ Verwaltung (2011).

Freude und der Spaß an der Arbeit darstellt. Im Gegensatz dazu wird als Nachteil ausschließlich die zeitliche Komponente aufgegriffen.

Hauptamt/ Verwaltungsebene:

Der erste Interviewpartner arbeitet seit 6 Jahren in der Verwaltung. Nach seiner Tätigkeit in einem privaten Unternehmen, fasste er den Entschluss dieses zu verlassen um etwas Gemeinwohlorientiertes zu tun. Er berichtet davon, dass die Ziele des DRK mit seinen persönlichen Grundsätzen der inneren Überzeugung übereinstimmen. Ihm ist es wichtig, einen kleinen Beitrag zu leisten sowie Sinnvolles und Gutes zu tun, was eine hohe Wirkung erzielt. Das hohe Ansehen gefällt ihm besonders an diesem Beruf. Als Nachteil empfindet er die zeitliche Beanspruchung.⁷²

Die zweite Hauptamtliche der Verwaltung ist seit 37 Jahren beim DRK und war ebenfalls vorher im Privatsektor. Ihr ist besonders der humanitäre Gedanke wichtig, dass man in dem Sinne Menschen was Gutes tut und ihnen Hilfestellung leistet. Sie fühlt sich als Teil des DRK und berichtet, dass sie zum Ganzen etwas beiträgt und für eine große Idee mitarbeitet. Sie genießt das hohe Ansehen des Berufes und äußert ihren Stolz gegenüber dem DRK. Auch sie kritisiert den zeitlichen Aspekt, der mit der Arbeit einhergeht.⁷³

Die Hauptamtlichen der Verwaltung haben vor allem das Ziel, Menschen die Hilfe benötigen, mit ihrer Arbeit zu unterstützen. Deutlich wird dies in den Äußerungen: „[...] für Menschen was Gutes tun.“⁷⁴, „[...] Hilfestellung leisten.“⁷⁵, „[...] Sinnvolles und Gutes tun [...]“⁷⁶. Sie empfinden es als durchaus wichtig, Sinnvolles und Gutes zu tun, was eine hohe Wirkung hat. Das Gefühl, einen kleinen Beitrag zum Ganzen zu leisten und selbst Teil von etwas Großem zu sein, äußerten beide hauptamtlichen Mitarbeiter: „[...] es gibt einem ein gutes Gefühl, einen kleinen Beitrag zu leisten.“⁷⁷, „[...] Gutes tun, was eine hohe Wirkung hat.“⁷⁸, „Man arbeitet für eine große Idee.“⁷⁹, „Ich denke, ich trage mit meiner Arbeit zum Ganzen bei.“⁸⁰. Sie sehen sich als wichtiges Mitglied des DRK und tragen dazu bei, dass die Ziele der Organisation mit ihrer Hilfe erreicht werden. Es ist

⁷² Vgl. Hauptamtlicher 1/ Verwaltung (2011).

⁷³ Vgl. Hauptamtlicher 2/ Verwaltung (2011).

⁷⁴ ebd.

⁷⁵ ebd.

⁷⁶ Hauptamtlicher 1/ Verwaltung (2011).

⁷⁷ ebd.

⁷⁸ ebd.

⁷⁹ Hauptamtlicher 2/ Verwaltung (2011).

⁸⁰ ebd.

erkennbar, dass vor allem übergeordnete Ziele eine besondere Rolle spielen und weniger Konkrete. Charakteristisch für die Interviewten ist das hohe Ansehen, was der Beruf ihrer Meinung nach mit sich bringt. Bei der Frage nach den Vorteilen dieser Tätigkeit wurde dieses interessanterweise von beiden hauptamtlichen Mitarbeitern als erstes genannt: „*Ein Vorteil ist das Ansehen der Position [...]*“⁸¹, „*[...] der Beruf hat ein hohes Ansehen, weil die Organisation hohes Ansehen hat.*“⁸². Das lässt darauf schließen, dass es ihnen viel bedeutet, mit dem DRK identifiziert und darüber hinaus auch anerkannt zu werden. Die Motivation der Hauptamtlichen entspringt demzufolge aus der starken Verbindung zum DRK und der Verfolgung gemeinsamer Ziele. Letztendlich wird diese Motivation positiv verstärkt durch das Ansehen bzw. die Anerkennung des Berufes. Auffällig bei den Hauptamtlichen war zudem die Priorität in einem Unternehmen zu arbeiten, was nicht profitorientiert sondern gemeinwohlorientiert ausgerichtet ist. Die zeitliche Beanspruchung sowie Auslastung wurde als Nachteil kritisiert.

Ehrenamt/ Street-Level-Ebene:

Die erste Interviewte der Villa Albrecht arbeitet seit 39 Jahren ehrenamtlich für das DRK. Sie fühlt sich bei den Hausbewohnern wohl und sorgt dafür, dass sie ihnen Freude bereiten kann. Ihr gefällt es, Menschen zu helfen, für sie da zu sein und deren Freude zu erfahren. Ihrer Meinung nach hat sie ein Helfersyndrom und weist darauf hin, dass man dafür geboren sein muss. Als Vorteil ihrer Arbeit sieht sie die Anerkennung durch die Senioren, welche ihr sehr am Herzen liegen. Darüber hinaus berichtet sie davon, dass sie sich oft für Andere eingesetzt hat, was nicht zuletzt auch zur eigenen finanziellen Verschuldung führte.⁸³

Die zweite Interviewte ist seit einem Jahr Freiwillige beim DRK. Mit dem Motiv, etwas Sinnvolles für Andere zu tun und nicht für sich selbst, begann sie sich ehrenamtlich zu engagieren. Ihr ist vor allem das Soziale an der Arbeit wichtig. Sie fühlt sich in der Einrichtung wie zu Hause und genießt die Zeit mit den Senioren. Die Erfahrungen mit den Menschen, sie zu verstehen und sich in sie hineinversetzen zu können, prägen ihr Leben. Sie hat viel für sich gelernt, wobei es immer wichtig war, über Erlebnisse auch nach der Arbeit reden zu können. Einen besonderen Stellenwert haben für sie zusätzliche

⁸¹ ebd.

⁸² Hauptamtlicher 1/ Verwaltung (2011).

⁸³ Vgl. Ehrenamtlicher 1/ Street-Level (2011).

Tätigkeiten den Bedürftigen gegenüber, die neben ihren Festaufgaben Teil ihrer Arbeit sind.⁸⁴

Die ehrenamtlichen Mitarbeiter der Street-Level-Ebene zeichnen sich besonders durch ihre Gefühle gegenüber den Hilfsbedürftigen aus. Sie sind vor allem motiviert durch die Freude, die sie bei den Senioren hervorrufen. Ihnen ist es wichtig, dass die Menschen sie akzeptieren um dadurch Teil ihres Lebens zu sein. Diesen Gesichtspunkt stützen Aussagen wie: „*Man fühlt sich, als wäre man angekommen.*“⁸⁵, „[...] *man fühlt sich wie zu Hause.*“⁸⁶, „[...] *schön, wenn man sieht wie sich Leute freuen [...]*“⁸⁷, „[...] *schön, wenn man weiß [...] dazu zu gehören.*“⁸⁸, „*Ich bin da, um Leuten Freude zu bereiten [...]*“⁸⁹, „*Ich hab das Gefühl, bei den Hausbewohnern angekommen zu sein.*“⁹⁰, „[...] *damit ich Anderen eine Freude machen kann.*“⁹¹, „*Es gefällt mir, für Menschen da zu sein.*“⁹², „[...] *es macht mir Spaß, wenn Leute sich freuen.*“⁹³. Die Ehrenamtlichen sind zudem in der Lage sich in die Menschen hinein zu versetzen, was es ihnen erlaubt mitfühlend zu sein und sich auch teilweise mit ihnen identifizieren zu können. Die Interviewten äußerten sich dazu, wie folgt: „*Ich bin selbst alt und finde es schön, wenn man gut betreut wird.*“⁹⁴, „*Man lernt mit der Zeit die Schicksale der Leute kennen und weiß was dahinter steckt [...]* *Ich versteh sie besser.*“⁹⁵, „*Ich finde es traurig, wenn Leute kaum Familie haben [...] man ersetzt für Leute das Familiäre.*“⁹⁶. Ein weiteres Merkmal der Ehrenamtlichen liegt in der Anerkennung, die sie durch die Senioren erfahren. Es gibt ihnen die Bestätigung, die sie brauchen, um weiterhin der Tätigkeit nachzugehen und motiviert zu sein. Auch an dieser Stelle sei verwiesen auf Kommentare der Befragten: „[...] *schön, wenn man weiß, gebraucht zu werden [...] wenn man auch vermisst wird.*“⁹⁷, „[...] *die Anerkennung ist toll [...] wenn sich Leute freuen, wenn ich wiederkomme.*“⁹⁸. Wichtig für die Ehrenamtlichen war insbesondere, dass man hilfsbedürftigen Menschen Freude bereiten und ihnen helfen

⁸⁴ Vgl. Ehrenamtlicher 2/ Street-Level (2011).

⁸⁵ ebd.

⁸⁶ ebd.

⁸⁷ ebd.

⁸⁸ ebd.

⁸⁹ Ehrenamtlicher 1/ Street-Level (2011).

⁹⁰ ebd.

⁹¹ ebd.

⁹² ebd.

⁹³ ebd.

⁹⁴ ebd.

⁹⁵ Ehrenamtlicher 2/ Street-Level (2011).

⁹⁶ ebd.

⁹⁷ ebd.

⁹⁸ Ehrenamtlicher 1/ Street-Level (2011).

kann. Dies sollte vor allem durch zusätzliche Bemühungen, wie Zeitung vorlesen oder Karten spielen, geschehen.

Hauptamt/ Street-Level-Ebene:

Die erste Interviewte arbeitet seit einem Jahr hauptberuflich in der Villa Albrecht. Vorher war sie in einem privaten Unternehmen tätig, was ihr jedoch zu profitorientiert erschien. Besonders wichtig für sie ist es, Bedürftigen zu helfen. Sie machte immer wieder darauf aufmerksam, dass die Bedürfnisse der Menschen im Vordergrund stehen und mehr solcher Strukturen, wie die Einrichtung Villa Albrecht, geschaffen werden sollten, um den Senioren einen Platz zum Leben zu ermöglichen. Mit ihrer Arbeit möchte sie Menschen glücklich machen, um ihre Freude zu erfahren. Für sie sind die kleinen Erfolge der Bewohner von hoher Bedeutung. Letztlich sieht sie die zeitliche Beanspruchung als Nachteil ihrer Arbeit.⁹⁹

Die zweite Hauptamtliche ist ebenfalls seit einem Jahr beim DRK tätig. Ihr gefallen besonders die Menschlichkeit in der Organisation und deren Nicht-Profitorientierung. Der Erfolg ihrer Arbeit zeigt sich in der Freude der Senioren, was zu ihrer täglichen Motivation führt. Ihrer Meinung nach besitzt sie altruistische Gedanken und fühlt sich angespornt mit dem Wissen, dass etwas Gutes getan werden kann. Ihr ist zudem wichtig von älteren Menschen zu lernen und sich dadurch selbst zu bereichern. Sie berichtet davon, dass sie viel Zeit investiert und gedanklich ständig mit der Arbeit verbunden ist. Abschließend sagte sie, dass das DRK ihren persönlichen Zielen entspricht und sie auch weiterhin dort tätig sein möchte.¹⁰⁰

Für die Hauptamtlichen der Street-Level-Ebene hat vor allem die Menschlichkeit einen hohen Stellenwert, die ihrer Meinung nach immer an erster Stelle stehen sollte. Das führt dazu, dass sie ihr Handeln darauf ausrichten. In dem Zusammenhang wurden folgende Aussagen, bei Fragen was ihnen besonders an der Arbeit gefällt und warum sie gerade beim DRK arbeiten, als erstes aufgeführt: „*Das Menschliche gefällt mir.*“¹⁰¹, „*Die Menschlichkeit wird gewahrt.*“¹⁰², „*Es soll immer um den Menschen gehen.*“¹⁰³, „*Es gefällt mir mit Menschen zusammen zu arbeiten.*“¹⁰⁴. Neben diesem sehr allgemeinen

⁹⁹ Vgl. Hauptamtlicher 1/ Street-Level (2011).

¹⁰⁰ Vgl. Hauptamtlicher 2/ Street-Level (2011).

¹⁰¹ ebd.

¹⁰² ebd.

¹⁰³ Hauptamtlicher 1/ Street-Level (2011).

¹⁰⁴ ebd.

Fokus ihrer Tätigkeit im DRK, ist klar erkennbar, dass ihre tägliche Motivation konkretere Ursachen hat. Der Kontakt zu den Senioren ist ihnen sehr wichtig sowie die Teilhabe an deren persönlichen Entwicklungen. „[...] Freude der Menschen erfahren.“¹⁰⁵, „Kleine Erfolge machen mich glücklich z.B. wenn Leute neue Fähigkeiten und neue Selbstständigkeit wieder erlernen.“¹⁰⁶, „Ich sehe Erfolg, wenn sich Senioren freuen und diesen Glanz in den Augen haben.“¹⁰⁷. Es ist demzufolge für sie sehr bedeutsam, Menschen zu helfen, ihnen etwas Gutes zu tun und sie glücklich zu machen, um damit ihre Freude zu erfahren. Kleine Erfolge der Senioren bestimmen den persönlichen Erfolg der Hauptamtlichen. Das bedeutet, sie erleben einen Moment des Glücks und der Zufriedenheit, wenn die Bewohner z.B. neue Fähigkeiten wieder erlernen. Anhand der Interviews war außerdem zu erkennen, dass sich die Befragten für die Senioren verantwortlich fühlen und ihnen gegenüber eine gewisse Verpflichtung besitzen, was unter anderem daran erkennbar ist, dass sie sich auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten viele Gedanken über organisatorische Aufgaben machen. Sie nehmen viele Erlebnisse mit nach Hause und können dort schwer abschalten. Auch hier sei verwiesen auf Aussagen der Hauptamtlichen: „Gästen einen tollen Tag bescheren [...]“¹⁰⁸, „[...] Senioren das Leben verschönern und bereichern.“¹⁰⁹, „Ich bin gedanklich mit der Arbeit verbunden [...] es ist schwer abzuschalten.“¹¹⁰, „Ich nehme vieles mit nach Hause.“¹¹¹. Als ein wichtiges Kriterium bei der Arbeit im DRK wurde zudem die Nicht-Profitorientierung genannt, was unter anderem ausschlaggebend für die Arbeitsplatzwahl war. Außerdem sei noch darauf verwiesen, dass die zeitliche Beanspruchung bei beiden Hauptamtlichen als Nachteil der Arbeit zu sehen ist.

¹⁰⁵ ebd.

¹⁰⁶ ebd.

¹⁰⁷ Hauptamtlicher 2/ Street-Level (2011).

¹⁰⁸ Hauptamtlicher 1/ Street-Level (2011).

¹⁰⁹ Hauptamtlicher 2/ Street-Level (2011).

¹¹⁰ ebd.

¹¹¹ Hauptamtlicher 1/ Street-Level (2011).

Die wichtigsten Aussagen der Interviewten lassen sich zusammenfassend auf Basis von Tabelle 1 nun wie folgt darstellen:

	Ehrenamt	Hauptamt
Verwaltungsebene	<ul style="list-style-type: none"> - freiwilliges Engagement ist wichtig - Menschen Hilfe leisten - um die Jugend bemüht - Erfolge führen zur Bestätigung der eigenen Leistung - keine Verfolgung persönlicher Ziele - alleiniges Motiv: Freude an Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Stolz Teil des DRK zu sein, dadurch hohes Ansehen - gutes Gefühl, kleinen Beitrag zu leisten und Teil von etwas Großem zu sein - Menschen helfen/ Menschen was Gutes tun um hohe Wirkung zu erzielen - Gemeinwohlorientierung statt Profitorientierung
Street-Level-Ebene	<ul style="list-style-type: none"> - Menschen helfen/ Freude bereiten - gutes Gefühl, gebraucht und vermisst zu werden - Gefühl, bei den Bewohnern angekommen zu sein - Gefühl, dazuzugehören - zusätzliche Bemühungen wichtig - Senioren liegen ihnen am Herzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Menschlichkeit steht an erster Stelle - keine Profitorientierung ist wichtig - Menschen glücklich machen - für Menschen da sein/ Gutes tun, dadurch Freude der Menschen erfahren - kleine Erfolge der Bewohner machen sie glücklich

Tabelle 2: Darstellung relevanter Aussagen der Interviewten im DRK.

6. Diskussion der Forschungsergebnisse

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen eindeutig unterschiedliche Ausprägungen der Motivation entsprechend der Hierarchieebene und dem Angestelltenstatus. An dieser Stelle sollen die vier Felder einer Diskussion unterzogen werden, wobei Bezug auf die PSM, als theoretisches Konstrukt, genommen werden soll.

Das Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein der Ehrenamtlichen in der Verwaltung gegenüber den Hilfsbedürftigen der Gesellschaft, mit dem Ziel ihnen zu helfen, lässt darauf schließen, dass sie primär dazu bewegt sind, mit ihrer Arbeit dem Gemeinwohl zu dienen und in dem Sinn, etwas Gutes für die Gesellschaft zu tun. Unterstützend dazu wirkt die

Erkenntnis, dass keine persönlichen Ziele mit der Arbeit verfolgt werden und dadurch die Uneigennützigkeit bzw. der altruistische Gedanke erkennbar ist. Somit kann die Vermutung aufgestellt werden, dass die erste zu betrachtende Dimension (*Gemeinwohlorientierung*), welche eine abstrakte Kategorie darstellt, weitaus ausgeprägter ist, als die konkretere Dimension (*soziales Mitgefühl*).

Die ausgeprägte Verbundenheit der Hauptamtlichen der Verwaltung mit dem DRK und das Mitwirken zur Erreichung gemeinsamer, übergeordneter Ziele, wie Sinnvolles und Gutes für die Menschen tun, zeugen von einer Gemeinwohlorientierung, nicht zuletzt durch Ablehnung der Profitorientierung, die beide veranlasst hat den Privatsektor zu verlassen, in dem sie vor ihrer Arbeit beim DRK tätig waren. Somit lässt sich auch hier vermuten, dass die *Gemeinwohlorientierung* hervorstechender erscheint als das *soziale Mitgefühl*.

Im Hinblick auf die Ehrenamtlichen der Street-Level-Ebene führen vor allem das Einfühlungsvermögen und die Identifikation mit den Senioren sowie die Akzeptanz von diesen, zu *sozialen Mitgefühl*. Zudem wirkt sich die Teilhabe an dem Leben der Senioren auf eine enge Bindung zu diesen aus, wodurch empathisches Verhalten entsteht, was maßgeblich dazu beiträgt, sozial mitfühlend zu sein. Zuletzt wird anhand dieser Erkenntnisse deutlich, dass die *Gemeinwohlorientierung* nicht der Fokus der Befragten zu sein scheint.

Der hohe Stellenwert der Menschlichkeit, welchen die Hauptamtlichen der Street-Level-Ebene bei ihrer Tätigkeit haben, sowie der Nicht-Profitorientierung der Organisation ist ein Indiz dafür, dass die *Gemeinwohlorientierung* im Vordergrund ihrer Arbeit steht. Parallel dazu ist jedoch auch der Kontakt zu den Senioren von entscheidender Bedeutung für die Motivation der hauptamtlichen Mitarbeiter. Sie begleiten die Senioren auf ihrem Weg, sind Teil ihrer Entwicklungen und erfreuen sich an kleinen Erfolgen. Die empfundene Verpflichtung gegenüber den Hilfsbedürftigen, ihr Leben zu verschönern und zu verbessern, ist Ausdruck von *sozialem Mitgefühl*. Schließlich besitzen die Hauptamtlichen sowohl Gemeinwohlorientierung als auch ein soziales Mitgefühl.

Auf Basis der Ergebnisse, können die Ausprägungen der PSM-Dimensionen folglich graphisch aufgezeigt werden:

	Ehrenamt	Hauptamt
Verwaltungsebene	<i>Gemeinwohlorientierung</i>	<i>Gemeinwohlorientierung</i>
Street-Level-Ebene	<i>soziales Mitgefühl</i>	<i>Gemeinwohlorientierung, soziales Mitgefühl</i>

Tabelle 3: Ausprägungen der PSM-Dimensionen in Bezug auf die Tätigkeit und die Art der Anstellung im DRK.

Um Bezug zu den vorher ermittelten Hypothesen herstellen zu können, wird im Weiteren der Fokus auf der Art der Anstellung und der Position in der Organisation liegen.

Bei der Betrachtung der Haupt- und Ehrenamtlichen ist es schwierig, Aussagen darüber machen zu können, wer eher Public Service motiviert ist. Unabhängig der Positionen in der Organisation weisen beide Anstellungsformen sowohl Gemeinwohlorientierung als auch soziales Mitgefühl auf. Der Einfluss der extrinsischen Anreize bei den Hauptamtlichen wirkt sich demzufolge nicht wie vermutet auf deren intrinsische Motivation aus, zumindest nicht in dem Maße, dass die PSM sich signifikant von der der Ehrenamtlichen unterscheidet. In wieweit diese Anreize vielleicht doch eine Rolle spielen, kann an der Stelle nicht beantwortet werden, da bei der Untersuchung nicht deutlich wird, wie stark die Dimensionen verhältnismäßig ausgeprägt sind. Klar ist, dass die Dimensionen bei beiden Anstellungsformen vorhanden sind und auf Grund dieser Tatsache kann Hypothese 1, *Ehrenamtliche sind eher Public Service motiviert als Hauptamtliche*, widerlegt werden.

Zur Erklärung sei auf die Selbstbestimmungstheorie von *Deci* und *Ryan* verwiesen. Sie sind der Auffassung, dass extrinsisch motivierte Verhaltensweisen durch bestimmte Regulierungsprozesse in selbstbestimmte Handlungen überführt werden können. Diese sind erreicht, wenn sich Menschen mit den Aufgaben identifizieren und sie als wichtig erachten.¹¹² Demzufolge muss es nicht zwingend zu einem Verdrängungseffekt zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation kommen. Genau dieser Aspekt wird bei den

¹¹² Vgl. Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1993), S. 226-228.

befragten Hauptamtlichen deutlich. Ihnen sind vor allem die Grundsätze des DRK sehr bedeutsam, weil sie zum Teil ihren persönlichen Zielen entsprechen. Sie vertreten diese mit ihrer Arbeit und stehen demzufolge nicht nur hinter den Grundsätzen, sondern auch hinter dem DRK, der Nonprofit-Organisation, die diese Grundsätze (und somit auch die eigenen Ziele) vertritt und repräsentiert. Außerdem ist anzumerken, dass für die Hauptamtlichen der Verwaltung das hohe Ansehen und damit verbunden die Anerkennung sehr wichtig ist. Als Faktor für die intrinsische Motivation, wie in Kapitel 3 gezeigt, wird sichtbar, dass externe Anreize weniger bedeutend zu sein scheinen. Es ist also festzuhalten, dass die Art der Anstellung keinen eindeutigen Einfluss auf die PSM besitzt.

Unterschiede zwischen der Verwaltungs- und Street-Level-Ebene sind da schon prägnanter. Anhand der Ergebnisse der Interviews ist zu erkennen, dass sich Mitarbeitende der Verwaltung durch Gemeinwohlorientierung auszeichnen, wohingegen Arbeiter der Street-Level-Ebene primär geprägt sind durch soziales Mitgefühl. Der engere Kontakt zu Hilfsbedürftigen Menschen verursacht auf Street-Level-Ebene diese Ausprägung des sozialen Mitgefühls. Hingegen führt der fehlende Kontakt zu den Menschen bei Arbeitern in der Verwaltung zu keinem offensichtlichen sozialen Mitgefühl, aber auch nicht zu fehlender PSM. Somit weisen beide Ebenen zwar PSM auf, jedoch in anderer Ausprägung. Aus diesem Grund kann die zweite Hypothese, *Arbeiter der Street-Level-Ebene sind eher Public Service motiviert als Arbeiter der Verwaltungsebene*, weder belegt noch widerlegt werden. Sicher ist aber, dass der fehlende Kontakt zu hilfsbedürftigen Menschen keine Auswirkung auf das Kommitment der Arbeiter mit der Organisation (und somit auf die PSM) hat. Im Gegenteil, auf Verwaltungsebene äußerten sich drei der vier Befragten dazu, dass sie die Ziele der Organisation verfolgen und die Grundsätze des DRK auch persönlich vertreten.

An der Stelle sei auf eine Studie von *Brewer, Selden und Facer*¹¹³ verwiesen, in der die Befragten kategorisiert und verschiedenen Konzeptionen zugeordnet wurden. Die Menschen wurden unterschieden in Samariter (*samaritans*), Kommunitaristen (*communitarians*), Patrioten (*patriots*) und Humanitäre (*humanitarians*). Die Kommunitaristen sind vor allem motiviert, der Gesellschaft zu dienen, ihr etwas zurückzugeben und besitzen eine ausgeprägte Bürgerpflicht. Diese Eigenschaften sind ähnlich zu denen der Arbeiter in der Verwaltung, die sich ebenfalls dadurch kennzeichnen und primär gemeinwohlorientiert sind. Samariter hingegen sind motiviert, um anderen

¹¹³ Vgl. Brewer, G. A. et al. (2000), S. 254-262.

Menschen zu helfen und ihnen gegenüber Verantwortung zu tragen. Sie können sich mit den Menschen identifizieren und fühlen mit ihnen mit. Diese Form der Motivation ist vor allem bei den Arbeitern der Street-Level-Ebene erkennbar, bei denen das soziale Mitgefühl sehr ausgeprägt ist. Somit lassen sich gewisse Parallelen zwischen dieser Form der Kategorisierung und der vorliegenden Studie erkennen. Abschließend kann gesagt werden, dass die Position innerhalb des DRK keine Wirkung auf das PSM-Level hat sondern auf die Ausprägung der PSM-Dimensionen.

7. Schlussbetrachtung

Mittels der qualitativen Interviews wurde deutlich, dass die Ehren- und Hauptamtlichen des DRK sich in ihrer PSM nicht gravierend unterschieden. Beide Anstellungsformen wiesen sowohl Gemeinwohlorientierung als auch soziales Mitgefühl auf. Somit konnte Hypothese 1, *Ehrenamtliche sind eher Public Service motiviert als Hauptamtliche*, widerlegt werden. Im Hinblick auf die Hierarchieebenen des DRK zeichnete sich ein anderes Bild ab. Die Verwaltungsebene wurde vor allem durch Gemeinwohlorientierung geprägt. Im Gegensatz dazu wurde das Handeln der Mitarbeiter der Street-Level-Ebene primär durch ihr soziales Mitgefühl bedingt. Demzufolge konnte keine Aussage darüber gemacht werden, welche der beiden Ebenen eher Public Service motiviert ist. PSM ist zwar in beiden Ebenen vorhanden, jedoch in unterschiedlicher Ausprägung. Aufgrund dieser Erkenntnisse konnte Hypothese 2, *Arbeiter der Street-Level-Ebene sind eher Public Service motiviert als Arbeiter der Verwaltungsebene*, weder bestätigt noch abgelehnt werden.

Anhand der ermittelten Ergebnisse kann festgehalten werden, dass die Art der Anstellung von Arbeitern des DRK keinen offensichtlichen Einfluss auf die PSM ausübt. Die Wichtigkeit der Aufgabe und die Identifizierung mit dem DRK steht im Vordergrund, sodass die monetäre Vergütung der Hauptamtlichen keine unmittelbare Rolle für deren Motivation spielt. Hingegen hat die Tätigkeit, also die Position innerhalb der Organisation, eine Wirkungskraft auf die Ausprägung der Dimensionen von PSM, was sich auf den direkten und indirekten Kontakt mit den Hilfsbedürftigen zurückführen lässt. Ob Mitarbeiter auf Street-Level-Ebene eher Public Service motiviert sind als diejenigen in der Verwaltung, konnte nicht festgestellt werden.

An der Stelle sei auf die Schwächen der vorliegenden Studie verwiesen. Mit Hilfe der Interviews konnte die genaue Stärke der PSM bzw. der PSM-Dimensionen einzelner Mitarbeiter nicht ermittelt werden. Hinzu kommt, dass aufgrund der geringen Fallzahl eine Generalisierung der Ergebnisse für den Nonprofit-Sektor schwer möglich ist. Weitere qualitative oder auch quantitative Untersuchungen könnten helfen herauszufinden, ob sich die Ergebnisse für weitere Nonprofit-Organisation bestätigen lassen, sodass eine Steigerung der externen Validität erzielt werden kann. Dabei wäre es unter anderem von Vorteil, Messskalen hinzu zu ziehen, um Aussagen über die PSM-Stärke machen zu können. Ein weiterer interessanter Aspekt wäre, noch andere Hierarchieebenen, wie z.B. die Managementebene, in die Betrachtung mit einzubeziehen und deren Auswirkungen auf die PSM-Dimensionen zu erforschen.

Trotz dieser Limitationen konnten erste qualitative Erkenntnisse über die PSM im Nonprofit-Bereich gewonnen werden. Ihre Existenz in diesem Bereich war in der Forschung bislang unumstritten. Jedoch zeigt die vorliegende Studie, dass der Nonprofit-Sektor PSM implementiert und das Konzept in diesem Bereich eine große Erklärungskraft für die Motivation von Arbeitern besitzt. Für die Ausgestaltung geeigneter Managementinstrumente, die für den Erhalt der Motivation sorgen, ist diese Erkenntnis deshalb von besonderer Bedeutung. Die Vielfalt der Interviews gewährleistete eine gewisse Bandbreite und sorgte für gute Einblicke in die verschiedensten Bereiche einer Nonprofit-Organisation. In der PSM-Forschung sind vergleichbare Studien eher die Ausnahme, was in Anbetracht der Fülle an noch zu klärenden Aspekten vermutlich nicht mehr lange so bleibt. Die vorliegende Arbeit könnte als Anreiz künftiger Untersuchungen dienen um mehr Informationen über PSM im Nonprofit-Bereich zu generieren. Sie wirft in dem Zusammenhang vor allem die Frage nach der Wirkungsweise von extrinsischen Anreizen auf die Motivation auf, die in Zukunft noch weiter untersucht werden sollte.

Die Motivation von Arbeitern wird immer Thema der Forschung sein. Sie bildet die Grundlage für einen optimalen Einsatz der menschlichen Ressourcen und ist gerade für die Unternehmenstätigkeit von großer Bedeutung, ob im privaten, öffentlichen oder Nonprofit-Sektor, denn ohne motivierte Individuen ist ein effizientes Wirtschaften nicht denkbar.

Anhang

Anhang 1: Fragenkatalog

1. Was sind Ihre Aufgabenbereiche?
2. Wie lang arbeiten Sie schon in diesem Beruf/ bzw. ehrenamtlich?
3. Wie sind Sie zum DRK gekommen?
4. Warum arbeiten Sie gerade beim DRK?
5. Könnten Sie sich vorstellen in einer anderen Organisation zu arbeiten? In Welcher?
Warum?
6. Was motiviert Sie, jeden Tag Ihre Arbeit zu verrichten? Warum?
7. Was frustriert Sie an Ihrer Arbeit? Warum?
8. Was ist Ihnen bei der Arbeit beim DRK besonders wichtig? Warum?
9. Was gefällt Ihnen an diesem Beruf?
10. Wie beeinflusst die Arbeit Ihr Leben?
11. Welche Vor- und Nachteile erfahren Sie durch Ihre Arbeit?
12. Gibt es etwas was Sie verändern würden? Was und warum?
13. Welche persönlichen Ziele verfolgen Sie mit Ihrer Arbeit?
14. Welche Gründe gäbe es mit der Arbeit aufzuhören? Warum?
15. Was möchten Sie in Zukunft noch erreichen? Welche Wünsche haben Sie?

Anhang 2: Relevante Zitate der Interviewten

Ehrenamtlicher 1/ Verwaltung (2011). Persönliches Interview, geführt vom Verfasser.

Berlin, 1. Juni 2011:

- „Ich war immer Rotkreuzer.“
- „Wichtig sind die Jugendlichen.“
- „[...] jungen Menschen Hilfe leisten und die Humanität näher bringen [...] motiviert mich.“
- „Die Humanität ist grenzenlos.“
- „Mehr Menschen könnten sich engagieren [...] und beim DRK unterstützend wirken.“
- „Alles was ich tue, tue ich gern und freiwillig.“
- „[...] 24 Stunden am Tag [...] mit dem Kopf beim Roten Kreuz.“
- „Es gefällt mir, wenn ich sehe was ich auf die Beine gestellt habe.“
- „Ich bin Rot Kreuz total.“
- „[...] man muss auch was bringen und nicht immer nur bekommen.“
- „[...] es ist wichtig seinen Horizont zu erweitern.“
- „[...] Menschen beim DRK haben dieselbe Idee.“

Ehrenamtlicher 2/ Verwaltung (2011). Persönliches Interview, geführt vom Verfasser.

Berlin, 26. Mai 2011:

- „Es ist wichtig sich in der Gesellschaft außerhalb der beruflichen Tätigkeit zu engagieren.“
- „[...] ohne Ehrenamtliche würde unsere Republik ärmer dastehen.“
- „[...] wichtig sich um Schwächere unserer Gesellschaft zu kümmern.“
- „[...] wichtig bereit zu sein sich über die eigene Tätigkeit hinaus zu engagieren.“
- „[...] Ehrenamt hat mir immer Freude und Spaß gemacht.“
- „Engagement bedeutet Aufopferung der eigenen Tätigkeit.“
- „Es macht mir Freude, wenn ich sehe wie [...] Jugendliche motiviert werden.“
- „[...] Rotes Kreuz ist immer da das macht einen Stolz.“
- „Es ist toll, dass es so viele Menschen gibt, die sich engagieren [...] das motiviert mich.“
- „[...] Freude auf der einen Seite, Zeitmangel auf der anderen Seite.“

- „[...] persönliche Befriedigung wenn alles gut läuft und man Erfolge hat.“
- „[...] wenn man Erfolge hat [...] Freude darüber, dass eigene Tätigkeit nicht ganz nutzlos ist.“
- „Das Ehrenamt ist ein Stück Erfüllung und Bestätigung der eigenen Leistung.“

Hauptamtlicher 1/ Verwaltung (2011). Persönliches Interview, geführt vom Verfasser.
Berlin, 26. Mai 2011:

- „[...] Ziele der Organisation stimmen mit persönlichen Grundsätzen [...] überein.“
- „[...] Vorsatz, mindestens einmal am Tag etwas Gutes tun.“
- „[...] Grundsätze DRK sollten das eigene Handeln bestimmen.“
- „[...] ideelle Verwendung des Gewinns.“
- „[...] Sinnvolles und Gutes tun, was eine hohe Wirkung hat.“
- „[...] der Beruf hat hohes Ansehen, weil die Organisation hohes Ansehen hat.“
- „[...] es gibt einem ein gutes Gefühl, einen kleinen Beitrag zu leisten.“
- „Ich sollte besser abgrenzen können und das DRK als Arbeitgeber ansehen.“
- „[...] Gruppen von Menschen etwas mit auf Weg zu geben.“

Hauptamtlicher 2/ Verwaltung (2011). Persönliches Interview, geführt vom Verfasser.
Berlin, 1. Juni 2011:

- „[...] schöne Aufgabe zum Guten für Menschen mitzuwirken.“
- „Man arbeitet für eine große Idee.“
- „[...] wichtig ist die Aufgabe an sich.“
- „[...] für Menschen was Gutes tun.“
- „[...] Hilfestellung leisten.“
- „[...] wenn in der Welt was passiert und man hört das Rote Kreuz ist vor Ort.“
- „Ich denke, ich trage mit meiner Arbeit zum Ganzen bei.“
- „[...] humanitäre Aufgabe.“
- „[...] Privatsektor war zu profitorientiert.“
- „Ein Vorteil ist das hohe Ansehen der Position [...].“

Ehrenamtlicher 1/ Street-Level (2011). Persönliches Interview, geführt vom Verfasser.
Berlin, 19. Mai 2011:

- „[...] Senioren liegen mir sehr am Herzen.“
- „Ich hab das Gefühl, bei Hausbewohnern angekommen zu sein.“
- „[...] damit ich Anderen eine Freude machen kann.“
- „[...] um Leute zu motivieren.“
- „[...] Menschen zu helfen.“
- „Es gefällt mir, für Menschen da zu sein.“
- „[...] man muss dafür geboren sein.“
- „[...] hatte Helfersyndrom von Kindheit an.“
- „[...] schön, dass Alle sich freuen wenn ich da bin.“
- „[...] die Anerkennung ist toll [...] wenn sich Leute freuen, wenn ich wiederkomme.“
- „[...] es macht mir Spaß, wenn Leute sich freuen.“
- „Ich bin selbst alt und finde es schön, wenn man gut betreut wird.“
- „Ich bin da um Leuten Freude zu bereiten [...].“

Ehrenamtlicher 2/ Street-Level (2011). Persönliches Interview, geführt vom Verfasser.
Berlin, 31. Mai 2011:

- „Man fühlt sich, als wäre man angekommen.“
- „[...] wollte was Sinnvolles machen.“
- „[...] DRK hat gut zu mir gepasst.“
- „[...] es hat viel mit Menschen zu tun.“
- „[...] schön, wenn man sieht wie sich Leute freuen [...].“
- „[...] schön wenn man weiß gebraucht zu werden und [...] dazu zu gehören. [...] wenn man auch vermisst wird.“
- „[...] schön, wenn alte Leute von ihrer Vergangenheit erzählen.“
- „[...] man fühlt sich wie zu Hause.“
- „[...] Bewohner versuchen es sich schön zu machen, dadurch hat man es selber schön.“
- „[...] wollte was für andere machen und nicht für mich selbst.“
- „Sinnvoll ist, Menschen helfen [...] das soziale an der Arbeit.“
- „[...] wenn einer stirbt [...] wichtig Sachen von der Seele reden.“

- „Man lernt mit der Zeit die Schicksale der Leute kennen und weiß was dahinter steckt [...] Ich versteh sie besser.“
- „[...] wichtig Zeit mit Leuten zu verbringen z.B. mit ihnen spielen, Zeitung vorlesen [...]“
- „[...] wichtig Menschen glücklich zu machen.“
- „Ich finde es traurig, wenn Leute kaum Familie haben [...] man ersetzt für Leute das Familiäre.“

Hauptamtlicher 1/ Street-Level (2011). Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Berlin, 19. Mai 2011:

- „Es soll immer um den Menschen gehen.“
- „Die Bedürfnisse der Gäste stehen im Vordergrund.“
- „[...] Freude der Menschen erfahren.“
- „Gästen einen tollen Tag beschere[n] [...]“
- „[...] Menschen glücklich machen.“
- „Leitbild des DRK finde ich gut [...] Hilfsbedürftigen Menschen helfen.“
- „Ich nehme vieles mit nach Hause.“
- „[...] Kopf lässt sich nicht abschalten.“
- „Kleine Erfolge machen mich glücklich z.B. wenn Leute neue Fähigkeiten und neue Selbstständigkeit wieder erlernen.“
- „[...] Senioren einen Platz zum Leben schaffen.“
- „[...] war vorher in einem privatem Unternehmen [...] zu profitorientiert.“
- „Es gefällt mir mit Menschen zusammen zu arbeiten.“

Hauptamtlicher 2/ Street-Level (2011). Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Berlin, 19. Mai 2011:

- „[...] jeden Einzelnen was Gutes tun [...]“
- „[...] von Älteren zu lernen.“
- „[...] es gibt mir viel und ich kann viel geben.“
- „[...] für Menschen da sein.“
- „[...] Senioren das Leben verschönern und bereichern.“

- „Das DRK muss den persönlichen Zielen entsprechen.“
- „Ich bin gedanklich mit der Arbeit verbunden [...] es ist schwer abzuschalten.“
- „[...] es treibt mich an, dass man was Gutes machen kann [...] altruistische Gedanke.“
- „Das Menschliche gefällt mir.“
- „[...] schön Jemanden auf seinen Weg begleiten und etwas weitergeben.“
- „[...] wichtig [...] Kleinigkeiten die man geben kann, wie Gespräche.“
- „Die Menschlichkeit wird gewahrt.“
- „Ich sehe Erfolg, wenn sich Senioren freuen und diesen Glanz in den Augen haben.“

Literaturverzeichnis

Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. durchgelesene Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Brewer, Gene A; Selden, Sally C. (1998): Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic, in: Journal of Public Administration Research and Theory, J-Part 8:3, S. 413-439.

Brewer, Gene A.; Selden, Sally C.; Facer, Rex L. (2000): Individual Conceptions of Public Service Motivation, in: Public Administration Review, Vol. 60, No. 3, S. 254-264.

Buelens, Marc; Van den Broeck, Herman (2007): An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, in: Public Administration Review, Januar/ Februar 2007, S. 65-74.

Coursey, David H.; Pandey, Sanjay K. (2007): Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale, in: Administration & Society, Vol. 39, No. 5, September 2007, S. 547-568.

Crewson, Philip E. (1995): Sartor Resartus: A Comparative Analysis of Public and Private Sector Entrant Quality, in: American Journal of Political Science, Vol. 39, No. 3, S. 628-639.

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, in: Z.f.Päd., 39. Jg., Nr.2, S. 223-238.

DRK: DRK-Verbandsstruktur, <http://www.drk.de/ueber-uns/drk-verbandsstruktur.html>, recherchiert am: 18. Juli 2011.

DRK: Villa Albrecht, http://www.drk-berlin.de/villa_albrecht/index.htm, recherchiert am: 18. Juli 2011.

Frey, Bruno S.; Jegen, Reto (2001): Motivation Crowding Theory, in: Journal of Economic Surveys, Vol.15, No.5, S. 589-611.

Gabris, Gerald T.; Simo, Gloria (1995): Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions, in: Public Personnel Management Vol. 24, No. 1, Frühling 1995, S. 33-51.

Hammerschmid, Gerhard; Meyer, Renate E.; Egger-Peitler, Isabell (2009): Das Konzept der Public Service Motivation – Status Quo der internationalen Diskussion und

erste empirische Evidenzen für den deutschsprachigen Raum, in: dms – der moderne Staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management Heft 1, S. 73-92.

Horton, Silvia (2008): History and Persistence of an Idea and an Ideal, in: Perry, James L.; Hondeghem, Annie (Hrsg.): Motivation in Public Management: The Call of Public Service, Oxford, New York, Oxford University Press, S. 17-32.

Houston, David J. (2005): “Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money, Journal of Public Administration Research and Theory, J-Part 16, Januar 2005, S. 67-86.

Houston, David J. (2008): Behavior in the Public Square, in: Perry, James L.; Hondeghem, Annie (Hrsg.): Motivation in Public Management: The Call of Public Service, Oxford, New York, Oxford University Press, S. 177-199.

Koehler, Michael; Rainey, Hal G. (2008): Interdisciplinary Foundations of Public Service Motivation, in: Perry, James L.; Hondeghem, Annie (Hrsg.): Motivation in Public Management: The Call of Public Service, Oxford, Oxford University Press, S. 33-55.

Light, Paul C. (2002): The Content of Their Character: The State of the Nonprofit Workforce, in: The Nonprofit Quarterly, Vol. 9, No. 3, S. 6-16.

Lyons, Sean T.; Duxbury, Linda E.; Higgins, Christopher A. (2006): A Comparison of the Values und Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees, in: Public Administration Review, Juli/August 2006, S. 605-618.

Mann, Gregory A. (2006): A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector, in: Public Personnel Management, Vol. 35, Nr.1, Frühling 2006, S. 33-48.

Moynihan, Donald P.; Pandey, Sanjay K. (2007): The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, in: Public Administration Review, Januar/ Februar 2007, S. 40-53.

Moynihan, Donald P. (2008): The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance, in: Perry, James L.; Hondeghem, Annie (Hrsg.): Motivation in Public Management: The Call of Public Service, Oxford, New York, Oxford University Press, S. 247-267.

Osterloh, Margit; Frey, Bruno S. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, in: Organization Science, Vol. 11, No. 5, September/ Oktober 2000, S. 538-550.

Paarlberg, Laurie E.; Perry, James L.; Hondeghem, Annie (2008): From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation, in: Perry, James L.;

- Hondeghem, Annie (Hrsg.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, New York, Oxford University Press, S. 268-293.
- Pandey, Sanjay K.; Stazyk, Edmund C. (2008):** Antecedents and Correlates of Public Service Motivation, in: Perry, James L.; Hondeghem, Annie (Hrsg.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, New York, Oxford University Press, S. 101-117.
- Perry, James L.; Wise, Lois R. (1990):** The Motivational Bases of Public Service, in: *Public Administration Review*, 50(3), S. 367-373.
- Perry, James L. (1996):** Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part, 6:1, S. 5-22.
- Perry, James L.; Hondeghem, Annie (2008):** Directions for Future Theory and Research, in: Perry, James L.; Hondeghem, Annie (Hrsg.): *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, New York, Oxford University Press, S. 294-313.
- Perry, James L. (2010):** Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research, in *Public Administration Review*, September/ Oktober 2010, S. 679-680.
- Perry, James L.; Hondeghem, Annie ; Wise, Lois R. (2010):** Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future, in: *Public Administration Review*, September/ Oktober 2010, S. 681-690.
- Rainey, Hal G.; Steinbauer, Paula (1999):** Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part 9:1, 1999, S. 1-32.
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella (2009):** *New Public Management*, 4. Aufl., Bern u.a.: Haupt Verlag.
- Staats, Elmer B. (1988):** Public Service and the Public Interest, in: *Public Administration Review*, Vol. 48, No. 2, März/ April 1988, S. 601-605.
- Taylor, Jeannette (2010):** Public Service Motivation, Civic Attitudes and Actions of Public, Nonprofit and Private Sector Employees, in: *Public Administration*, Vol. 88, No. 4, 2010, S. 1083-1098.
- Vandenabeele, Wouter (2007):** Toward a public administration theory of public service motivation, in: *Public Management Review*, Vol. 9, Nr. 4, S. 545-565.
- Yin, Robert K. (2009):** *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed. P. cm., Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, 2009, Los Angeles u.a.

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit ohne Hilfe Dritter und ohne Zuhilfenahme anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Public und Nonprofit Management der Universität Potsdam informiert Sie darüber, dass bei Abgabe Ihrer Bachelorarbeit unsererseits zur Überprüfung eine Plagiatssoftware eingesetzt wird, um sicherzustellen, dass Ihre Arbeit rechtmäßig verfasst wurde. Aus rechtlichen Gründen sind wir dazu verpflichtet, Sie darüber zu informieren.

Mit Ihrer Unterschrift nehmen Sie dies zur Kenntnis und erklären sich damit einverstanden,
dass die von uns genutzte Plagiatssoftware zum Einsatz kommt.

Hiermit bestätige ich mein Einverständnis zur Überprüfung meiner Bachelorarbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware.

Potsdam, den 21.07.2011

Nadine Nijaki

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

In dieser Reihe erschienen:

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386
- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392

Band 9

Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki.
– 26, XVI S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487

