



Universität Potsdam

Britta Faasch

## **Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor**

Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory  
am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management



Britta Faasch

**Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf  
die Public Service Motivation und die intrinsische  
Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor**

Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory  
am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark

### **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 2012**

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

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292  
E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto: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 Nicht – Keine kommerzielle Nutzung – Weitergabe zu gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland

Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/>

Potsdam, Univ., Masterarbeit, 2012

Erstgutachterin: Prof. Dr. Isabella Proeller,  
Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dieter Wagner,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem  
Schwerpunkt Organisation und Personalwesen

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

URL <http://pub.ub.uni-potsdam.de/volltexte/2012/6189/>

URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892>



## **Zusammenfassung**

Mit dem in § 18 des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) festgeschriebenen Leistungsentgelt soll u.a. die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst gesteigert werden. Eine motivationssteigernde Wirkung wird jedoch von Seiten der Motivationsforschung bestritten. Sie geht im Gegenteil davon aus, dass eine leistungsorientierte Bezahlung (LOB) zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation (Crowding-Out Effekt) führen kann. Mithilfe eines empirischen Tests der Motivation Crowding Theorie gelangt diese Arbeit zu einem differenzierteren Urteil. Es wird gezeigt, dass im Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam Mittelmark die subjektive Wahrnehmung der LOB durch den einzelnen Beschäftigten darüber entscheidet, ob dessen Motivation verstärkt oder verdrängt wird. Jene Beschäftigten, die sich durch die LOB kontrolliert fühlen, weisen eine signifikant geringere PSM und intrinsische Motivation als diejenigen auf, die die LOB als fördernd wahrnehmen. Als zentraler Faktor für das Urteil der Beschäftigten wird die wahrgenommene Fairness des Systems identifiziert.

## **Summary**

By means of performance-related pay (PRP), which is laid down in § 18 of the “Public Sector Collective Agreement” (TVöD), the motivation of public employees should be increased. However, motivational research contests the motivation-increasing effect. In contrast, it is assumed that performance-related pay may crowd-out the intrinsic motivation (Crowding-Out Effect). While conducting an empirical test of the Motivation Crowding Theory, this paper offers a more differentiated view. It is shown that, in the case of the local administration of Potsdam-Mittelmark, the subjective perception by the individual worker will decide on whether his or her motivation is crowded-in or crowded-out. Those who feel controlled by the PRP-system show a significant lower PSM and intrinsic motivation than those who perceive it as supportive. The fairness of the system is discovered as being the central factor affecting the judgement by the workers.



# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	II
Summary.....	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	V
TABELLENVERZEICHNIS .....	V
ABKÜRZUNGEN.....	VI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Zentrale Begriffe .....</b>	<b>4</b>
2.1 Das Leistungsentgelt nach § 18 TVöD-VKA.....	4
2.2 Motivation.....	5
2.2.1 Arbeitsmotivation .....	5
2.2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation .....	6
2.2.3 Public Service Motivation.....	8
2.2.4 Unterscheidung von intrinsischer Motivation und Public Service Motivation....	9
<b>3 Theorien zur Wirkung von extrinsischen Anreizen.....</b>	<b>10</b>
3.1 Prinzipal-Agent-Ansatz .....	10
3.2 Cognitive Evaluation Theory.....	12
3.3 Motivation Crowding Theory .....	13
3.4 Crowding-Out durch leistungsorientierte Bezahlung?.....	15
<b>4 Forschungsstand.....</b>	<b>16</b>
4.1 Experimente .....	16
4.2 Ex-post-facto Studien .....	18
<b>5 Forschungsdesign .....</b>	<b>21</b>
5.1 Forschungsfragen und Hypothesen.....	22
5.2 Fallauswahl & Methodik .....	25
5.3 Operationalisierung.....	26
<b>6 Das System der leistungsorientierten Bezahlung in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark .....</b>	<b>30</b>
6.1 Leistungsentgelt .....	30
6.2 Leistungsabhängiger Stufenaufstieg .....	31
6.3 Leistungszulage .....	31
<b>7 Analyse der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung.....</b>	<b>32</b>
7.1 Crowding-Out der Motivation in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark? ....	32
7.1.1 Grundgesamtheit und deskriptive Analyse des Samples .....	32
7.1.2 Regressionsanalyse .....	35

7.1.2.1 Wirkung der Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung auf die PSM.....	36
7.1.2.2 Wirkung der Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung auf die intrinsische Motivation.....	38
7.1.3 Diskussion der Ergebnisse .....	39
7.1.3.1 Public Service Motivation.....	40
7.1.3.2 Intrinsische Motivation .....	43
7.1.3.3 Crowding Effekte .....	45
7.2 Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung .....	49
7.2.1 Deskriptive Analyse.....	49
7.2.2 Regressionsanalyse .....	51
7.2.3 Diskussion der Ergebnisse .....	54
7.2.3.1 Positive Gesamtwahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung.....	54
7.2.3.2 Motivation durch Ziele.....	54
7.2.3.3 Schwäche des Systems: Fairness .....	56
7.2.3.4 Weitere potentielle Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung.....	57
<b>8 Fazit .....</b>	<b>58</b>
LITERATURVERZEICHNIS .....	61
Ehrenwörtliche Erklärung.....	73
Zustimmung zur Überprüfung der Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware.....	73

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Motivationsformen .....	10
Abbildung 2 Schematische Darstellung des Preiseffekts .....	11
Abbildung 3 Schematische Darstellung zum Zusammenhang von Crowding-Out Effekt, Crowding-In Effekt und Preiseffekt .....	14

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1	Items zur Erfassung der PSM .....	27
Tabelle 2	Beschäftigtenstruktur der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark .....	33
Tabelle 3	Deskriptive Statistik der nominalskalierten Variablen des Samples .....	34
Tabelle 4	Deskriptive Statistik der intervallskalierten Variablen des Samples .....	34
Tabelle 5	OLS-Regressionen auf PSM .....	37
Tabelle 6	OLS-Regressionen auf intrinsische Motivation .....	39
Tabelle 7	Vergleich der Operationalisierungen und der Mittelwerte der PSM verschiedener Studien .....	42
Tabelle 8	Vergleich der Operationalisierungen und der Mittelwerte der intrinsischen Motivation verschiedener Studien .....	44
Tabelle 9	Vergleich der Auswirkungen der unterschiedlichen Wahrnehmung von Managementinstrumenten auf die PSM der Beschäftigten der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark und der dänischen Lehrerinnen und Lehrer .....	46
Tabelle 10	Vergleich der Auswirkungen der unterschiedlichen Wahrnehmung von Managementinstrumenten auf die intrinsische Motivation der Beschäftigten der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark und der dänischen Lehrerinnen und Lehrer .....	47
Tabelle 11	Deskriptive Statistik der Items der Variable „Akzeptanz“ .....	50
Tabelle 12	Deskriptive Statistik der potentiellen Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung .....	50
Tabelle 13	OLS-Regressionen auf die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung .....	53

## ABKÜRZUNGEN

CET	Cognitive Evaluation Theory
IMI	Intrinsic Motivation Inventory
IRS	Internal Revenue Service
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KITA	„Kick in the Ass“
LOB	Leistungsorientierte Bezahlung
MCT	Motivation Crowding Theory
NASP-IV	Vierte Phase des National Administrative Studies Project
OCC	Office of the Comptroller of the Currency
OECD	Organisation For Economic Co-Operation And Development
PRP	Performance-Related Pay
PSM	Public Service Motivation
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TVöD-VKA	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst für den Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände

# 1 Einleitung

Anfang der 1990er Jahre konstatierte die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) eine Krise der deutschen Kommunalverwaltungen (vgl. KGSt 1993). Auf ständig steigende Anforderungen reagierten die Kommunen in der Regel mit einem Größenwachstum (vgl. ebd.: 7; Schedler/Proeller 2009: 27). Bei gleichzeitig schrumpfenden Ressourcen, wurde dieser Weg aber auf Kosten immer höherer Schulden beschritten. Eine Lösung für dieses Dilemma konnten nur „tiefgreifende Struktur- und Verhaltensänderungen“ (KGSt 1993: 7) liefern. Die zentrale Forderung der KGSt lautete daher:

„Die Kommunalverwaltung muß sich von einer Behörde zum politisch gesteuerten Dienstleistungsunternehmen weiterentwickeln“ (ebd.).

Diese Forderung umfasste u.a. eine Umstellung von der Input- auf die Outputorientierung bzw. einen Wandel vom Regelvollzug hin zur Zielerreichung (vgl. ebd.: 20 ff.; Matiaske/Holtmann 2007: 3f.). Ein stärkerer Fokus auf die Zielerreichung soll, auf der Ebene der oder des einzelnen Beschäftigten, über die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) erreicht werden.

Zugleich soll dieses Managementinstrument ein weiteres Problem des öffentlichen Sektors lösen: Die von Seiten der Öffentlichkeit oftmals kritisierte, mangelnde Motivation der Beschäftigten im öffentlichen Sektor. So wird das Ziel der Motivationssteigerung ausdrücklich in §18 des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) festgeschrieben (vgl. § 18(1) TVöD-VKA).

Ob ein Leistungsentgelt tatsächlich eine motivationssteigernde Wirkung bei öffentlich Beschäftigten entfalten kann, wird jedoch von Seiten der Motivationsforschung seit längerer Zeit bestritten. Kern dieser Kritik stellt nicht selten ein Verweis auf den sog. *Crowding-Out Effekt* (Verdrängungseffekt) dar, der in einer Reihe von Studien bereits beobachtet werden konnte (vgl. u.a. Bertelli 2006; Georgellis/Iossa/Tabvuma 2011; Stazyk 2009). Aufgrund dessen wird vermutet, dass die LOB die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst verdrängen könnte (vgl. Deci 1972; Deci/Koestner/Ryan 1999; Frey/Jegen 2001). Nach Meinung einiger Autoren sei dieser nachteilige Effekt auch für die Public Service Motivation (PSM) zu befürchten (vgl. Jacobsen/Hvitved/Andersen 2011; Stazyk 2009).

Folgt man der *Motivation Crowding Theory* (MCT) muss der *Crowding-Out Effekt* jedoch nicht zwangsläufig eintreten (vgl. Frey 1997; Frey/Jegen 2001). Denn hiernach kann ein externer Eingriff, z.B. durch ein Managementinstrument wie die LOB, auch einen *Crowding-In Effekt* bewirken. Der *Crowding-In Effekt* führt zu einer gesteigerten intrinsischen Motivation der Beschäftigten. Die Wahrnehmung des jeweiligen Instruments bei der oder dem einzelnen Beschäftigten entscheidet nach der MCT darüber, welcher Effekt bei ihr oder ihm eintritt (vgl. Frey/Jegen 2001: 594f.). Wird das jeweilige Instrument von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter als kontrollierend empfunden, kann dies deren oder dessen intrinsische Motivation und/oder PSM verdrängen (*Crowding-Out*) (vgl. ebd.). Wird dasselbe Instrument hingegen als fördernd wahrgenommen, ist eine Steigerung der intrinsischen Motivation und/oder der PSM wahrscheinlich (vgl. ebd.).

Während der *Crowding-Out Effekt* bereits mehrfach – in einem Fall auch im deutschen Kontext (vgl. Matiaske/Weller 2008) - nachgewiesen wurde, wurden die Annahmen der MCT vor dem Hintergrund der LOB bisher nicht getestet. Das heißt, bisher existiert keine Studie in der überprüft wurde, ob die Wirkung der LOB auf die intrinsische Motivation und/oder die PSM davon abhängt, wie die Beschäftigten die LOB wahrnehmen. Da bisher keine Studien hierzu existieren, ist darüber hinaus unklar, welche Charakteristika der LOB die Wahrnehmung des Leistungsentgelts bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des öffentlichen Sektors beeinflussen. Diese Lücken sollen durch die vorliegende Studie ein Stück weit geschlossen werden. Daher wurden folgende Forschungsfragen formuliert:

- (1) *Welchen Einfluss hat die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark?*
- (2) *Welche Charakteristika der leistungsorientierten Bezahlung in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark beeinflussen die Wahrnehmung des Systems durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

Anders als viele frühere Studien zum *Crowding-Out Effekt*, fragt diese Untersuchung also nicht nur danach, ob die LOB die intrinsische Motivation und/oder die PSM verdrängen kann, sondern auch danach, ob sie eventuell auch eine motivationssteigernde Wirkung entfalten kann und welche Rahmenbedingen hierfür erfüllt sein müssen. Sie liefert somit zu einem gewissen Grad praxisrelevante Erkenntnisse dazu, wie die LOB ausgestaltet

werden kann, um ein *Crowding-In* der intrinsischen Motivation und der PSM zu bewirken. Da die positive Wirkung der PSM auf Faktoren wie die Performance, das Commitment und die Zufriedenheit der Beschäftigten bereits mehrfach nachgewiesen wurde (vgl. u.a. Crewson 1997; Naff/Crum 1999; Pandey/Stazyk 2008: 110ff.), ist es wichtig, dass der öffentliche Sektor der PSM zuträgliche Rahmenbedingungen schafft. Mit dem Wissen darüber, wie Managementinstrumente wie die LOB ausgestaltet sein müssen, damit sie einen positiven Einfluss auf die PSM und die intrinsische Motivation der Beschäftigten haben, ist eine gezielte Konzeption der Instrumente möglich.

Für diese Studie sind die Begriffe Arbeitsmotivation, Public Service Motivation, intrinsische und extrinsische Motivation sowie Leistungsentgelt zentral. Sie werden zunächst im zweiten Kapitel erläutert. Aufbauend auf diesen Definitionen, werden anschließend im dritten Kapitel die theoretischen Grundlagen der Studie gelegt. Hier werden die Annahmen des *Prinzipal-Agent Ansatzes*, der *Cognitive Evaluation Theory* und der *Motivation Crowding Theory*, hinsichtlich der Wirkung der LOB auf die intrinsische Motivation und die PSM, vorgestellt. Anschließend werden im vierten Kapitel der aktuelle Forschungsstand zum *Crowding-Out Effekt* dargestellt und die Forschungslücke identifiziert, die diese Studie schließen soll. Dies bildet schließlich die Grundlage für die Formulierung der Forschungsfrage und die Hypothesenbildung, welche im fünften Kapitel erfolgen. Auch die weiteren Bestandteile des Forschungsdesigns, in Form der Fallauswahl, Methodik und Operationalisierung, werden in diesem Kapitel behandelt. Nachdem in Kapitel 6 das System der LOB der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark vorgestellt wird, werden im siebten Kapitel die Ergebnisse der Regressionsanalysen vorgestellt und vor dem Hintergrund der bisherigen Forschungsergebnisse diskutiert. Im abschließenden achten Kapitel wird schließlich das Fazit gezogen.

## 2 Zentrale Begriffe

In diesem Kapitel werden zunächst die zentralen Begriffe dieser Studie erläutert. Neben dem Leistungsentgelt nach § 18 TVöD, werden auch die Public Service Motivation, sowie die intrinsische und die extrinsische Motivation definiert. Insbesondere der Unterschied zwischen der intrinsischen Motivation und der PSM aber auch zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation werden hierbei herausgestellt. Die Begriffsbestimmungen dienen als Basis für die theoretischen Grundlagen der Studie, die Gegenstand des dritten Kapitels sein werden.

### 2.1 Das Leistungsentgelt nach § 18 TVöD-VKA

Mit dem *Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst* (TVöD) wurden 2005 die Weichen für die Einführung eines Leistungsentgelts für die Angestellten des Bundes und der Kommunen gestellt.<sup>1</sup> Für den Bereich der kommunalen Arbeitgeberverbände werden die Einzelheiten des Leistungsentgelts in § 18 TVöD-VKA geregelt. Das Leistungsentgelt wird hierbei verstanden als „[...] eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt“ (§ 18(2) TVöD-VKA). Künftig sollen maximal 8% „[...] der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers“ (§ 18(3) TVöD-VKA) für die LOB zur Verfügung stehen.

Der TVöD erlaubt die Auszahlung des Leistungsentgelts als *Leistungsprämie*, *Erfolgsprämie* oder *Leistungszulage*, sowie als Kombination dieser drei Formen (vgl. § 18(4) TVöD-VKA). Dabei sollte die *Leistungsprämie* eine einmalige Zahlung darstellen, der im Allgemeinen eine Zielvereinbarung zugrunde liegt. Die *Erfolgsprämie* kann hingegen vom wirtschaftlichen Erfolg abhängig gemacht werden. Bei der *Leistungszulage* handelt es sich schließlich um

„[...] eine zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung“ (ebd.).

---

<sup>1</sup> Ursprünglich war auch eine Einführung des Leistungsentgelts auf der Landesebene geplant, der entsprechende § 18 im TV-L wurde jedoch später aufgehoben (vgl. Baumert 2010: 76f.).



Für die Leistungsfeststellung werden in § 18(5) TVöD-VKA die *Zielvereinbarung* und die *systematische Leistungsbewertung* zugelassen. Dabei versteht der TVöD die *Zielvereinbarung* als

„[...] eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung“ (§18(5) TVöD-VKA).

Auch die *systematische Leistungsbewertung* sollte möglichst auf messbaren und objektiven Kriterien beruhen. Diese werden jedoch durch ein betrieblich vereinbartes System zur Leistungsfeststellung festgelegt (vgl. ebd.).

Weitere Details zur konkreten Ausgestaltung des Leistungsentgelts sollen jeweils in Dienst- oder Betriebsvereinbarungen geregelt werden (vgl. § 18(6) TVöD-VKA). Dort sollen insbesondere die tatsächlich zulässigen Kriterien für die Zielvereinbarungen und die systematische Leistungsbewertung festgeschrieben werden. Zudem soll in jedem öffentlichen Betrieb eine *betriebliche Kommission* eingerichtet werden,

„[...] deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/Personalrat aus dem Betrieb benannt werden“ (§18(7) TVöD-VKA).

Die *betriebliche Kommission* soll die Entwicklung des jeweils betriebsspezifischen Leistungsentgeltsystems vorantreiben, und es einem ständigen Controlling unterziehen.

Erklärtes Ziel der Einführung des Leistungsentgelts war, neben einer Stärkung der Eigenverantwortung und Führungskompetenz, eine Motivationssteigerung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des öffentlichen Sektors (vgl. § 18(1) TVöD-VKA).

## **2.2 Motivation**

### **2.2.1 Arbeitsmotivation**

Motivation ist ein sehr allgemeines Konzept, das Menschen in allen Lebenslagen berührt. Sie ist Grundlage jeder Handlung, auch im Privaten. In dieser Arbeit soll es jedoch spezifisch um die Arbeitsmotivation gehen. Was die Begriffsbestimmung dieser Motivationsform angeht, herrscht wenig Einigkeit unter den Autoren. Eine eher allgemein gehaltene Definition liefert Rainey (1991):

“Work motivation refers to a person’s desire to work hard and work well” (Rainey 1991: 122).

Für den Zweck dieser Arbeit ist diese Definition jedoch nicht ausreichend spezifisch, da sie beispielsweise keine Aussagen zu den Ursachen und den Wirkungen der Arbeitsmotivation trifft.

Mit dem Anspruch eine Reihe unterschiedlicher früherer Definitionen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, versteht Pinder unter Arbeitsmotivation:

“[...] a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration” (Pinder 2008: 10f.).

Pinders Definition passt aus mehreren Gründen auf den Kontext dieser Studie. Zunächst gestaltet es sich schwierig, alle Faktoren zu identifizieren, die der Motivation einer Person zugrunde liegen. In einer Vielzahl von Motivationstheorien wurden hierzu die unterschiedlichsten Annahmen getroffen (vgl. Latham 2007). Da es nicht das Ziel dieser Studie ist, die motivationalen Hintergründe menschlichen Handelns zu verstehen, sollte eine Definition der Arbeitsmotivation in dieser Hinsicht möglichst offen formuliert sein. Die Begrifflichkeit „set of energetic forces“, die Pinder verwendet, trägt diesem Umstand Rechnung:

“Our definition states that there is a set of energetic forces, implying the multiplicity of needs, drives, instincts, and external factors that have been considered over the years regarding human behavior, without necessarily accepting the primary importance of any of these sources” (Pinder 2008: 11).

Zudem ist für diese Arbeit die Unterscheidung von extrinsischer und intrinsischer Motivation, die in Pinders Definition vorgenommen wird, entscheidend.

### **2.2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation**

Pinders Definition folgend, lässt sich Arbeitsmotivation sowohl auf innere Faktoren (intrinsische Motivation) als auch auf externe Faktoren (extrinsische Motivation) zurückführen. Diese Differenzierung ist auch für diese Arbeit von besonderer Bedeutung (siehe Kapitel 3).

Die Unterscheidung von extrinsischer und intrinsischer Motivation geht auf Herzbergs Zweifaktoren-Theorie zurück (vgl. Herzberg 1987). Ausgangspunkt seiner Theorie bildet „KITA“ (als Abkürzung für „Kick in the Ass“) (vgl. ebd.: 88). Mithilfe von KITA umschreibt Herzberg anschaulich, was er unter extrinsischer Motivation versteht:

“Why is KITA not motivation? If I kick my dog (from the front or the back), he will move. And when I want him to move again, what must I do? I must kick him again. Similarly, I can charge a person’s battery, and then recharge it, and recharge it again. But it is only when one has a generator of one’s own that we can talk about motivation. One then needs no outside stimulation. One wants to do it” (ebd.: 89).

Dieser *Generator*, der dazu führt, dass jemand allein aus sich selbst heraus eine Tätigkeit ausführt, ist die intrinsische Motivation. Für Herzberg ist wahre Motivation immer intrinsisch. Deshalb würde man Herzbergs damalige Definition von Motivation als:

“[...] a function of growth from getting intrinsic rewards out of interesting and challenging work” (ebd.: 97),

heute auch eher als klassische Definition des Konzepts der intrinsischen Motivation heranziehen. Intrinsisch motivierte Handlungen stiften unmittelbar einen Sinn für die handelnde Person – d.h. eine Tätigkeit wird wegen der Tätigkeit an sich verrichtet (vgl. Deci 1972: 218f.; Frey 1997: 429; Gagné/Deci 2005: 331; Pinder 2008: 81).

Das Konzept der extrinsischen Motivation korrespondiert hingegen mit Herzbergs Definition von *Movement* (vgl. Herzberg 1987: 97). Im Unterschied zur *Motivation* benötigt *Movement* (und somit extrinsische Motivation) eine immer wiederkehrende Verstärkung – einen äußeren Anreiz – um jemanden zu einer Tätigkeit zu bewegen (vgl. Frey/Jegen 2001: 591; Herzberg 1987: 97). Extrinsisch motivierte Handlungen dienen als Mittel, um andere Bedürfnisse zu erfüllen. Eine Person, die eine extrinsisch motivierte Tätigkeit ausführt, tut dies also nur, um dafür eine materielle oder soziale Gegenleistung zu erhalten, die nicht unmittelbar mit der Tätigkeit verbunden ist (vgl. Pinder 2008: 83; Vandenabeele 2007: 549f.; Weibel/Rost/Osterloh 2009: 391).

In Übereinstimmung mit einer Reihe von Motivationsforschern, wird im Rahmen dieser Arbeit nicht von einem dichotomen Verhältnis von extrinsischer und intrinsischer Motivation ausgegangen. Vielmehr wird hier vorausgesetzt, dass rein intrinsisch und rein extrinsisch motiviertes Verhalten die beiden Extrempole auf einem Kontinuum darstellen, auf dem die unterschiedlichsten Kombinationen aus beiden Motivationsformen möglich sind (vgl. Frey/Jegen 2001: 592).

### 2.2.3 Public Service Motivation

Das Konzept der Public Service Motivation (PSM) beruht auf der Annahme, dass öffentlich Beschäftigte Motive verfolgen, die speziell mit einer Tätigkeit im öffentlichen Sektor in Verbindung stehen (vgl. Ritz 2009: 55; Wright 2001: 564f.). Diese Motive zeichnen sich für die meisten PSM-Forscher durch Handlungen aus, die am Gemeinwohl ausgerichtet sind oder bei denen es darum geht, sich für andere einzusetzen oder sich selbst für andere aufzuopfern (vgl. Houston 2005: 69; Vandenabeele 2007: 546). Auch wenn der öffentliche Sektor durch seine speziellen Aufgaben die Möglichkeit bietet, diese Motive zu erfüllen, geht die PSM-Forschung nicht davon aus, dass Individuen mit einer hohen PSM ausschließlich im öffentlichen Sektor zu finden sind (vgl. Houston 2005: 69; Steen 2008).

Perry und Wise (1990: 368) eröffnen drei Kategorien, in die die PSM-Motive eingeordnet werden können. Sie unterscheiden rationale, normbasierte und affektive Motive. Rationale Motive verstehen sie in diesem Zusammenhang als Beweggründe, die auf ein Streben nach persönlicher Nutzenmaximierung zurückgehen. Normbasierte Motive beziehen sich nach Perry und Wise (1990) auf Handlungen, die darauf gerichtet sind, Normen zu erfüllen. Affektive Motive lösen Handlungen aus, die als emotionale Reaktionen auf unterschiedliche soziale Situationen zu verstehen sind (vgl. ebd.).

Vor diesem theoretischen Hintergrund definieren Perry und Wise die PSM als:

“[...] an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations“ (ebd.).

In der Definition von Rainey und Steinbauer (1999) wird, über die Verknüpfung mit dem Altruismus, der gemeinnützige bzw. soziale Charakter der PSM stärker in den Vordergrund gerückt. PSM ist für sie eine:

“[...] general altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation, or humankind” (Rainey/Steinbauer 1999: 23).

In der Regel wird die PSM auch mit einer Präferenz für intrinsische Formen der Belohnung gegenüber extrinsischen Anreizen in Verbindung gebracht. Hierbei werden *intrinsic rewards* und *extrinsic rewards* in der Forschung relativ einheitlich definiert<sup>2</sup>:

“Organizational behavior researchers commonly define extrinsic rewards as those mediated externally to the individual and provided by the organization, such as pay, promotion, and physical conditions of work. Intrinsic rewards are mediated internally to the individual and include psychological rewards such as interest in the work, enjoyment of the work, a sense of growth and development, and a sense of worthwhile accomplishment” (Rainey/Steinbauer 1999: 21).

In mehreren Studien wollten Autoren die PSM nachweisen, indem sie die Präferenzen für extrinsische und intrinsische Formen der Belohnung der Beschäftigten im öffentlichen und im privaten Sektor miteinander verglichen (vgl. Crewson 1997; Frank/Lewis 2004; Houston 2000; Rainey 1982). Diese Studien kamen mehrheitlich zu dem Schluss, dass öffentlich Beschäftigte – im Vergleich zu privat Beschäftigten – häufig intrinsische Formen der Belohnung gegenüber extrinsischen Belohnungen vorziehen (vgl. Stazyk 2009: 6).

#### **2.2.4 Unterscheidung von intrinsischer Motivation und Public Service Motivation**

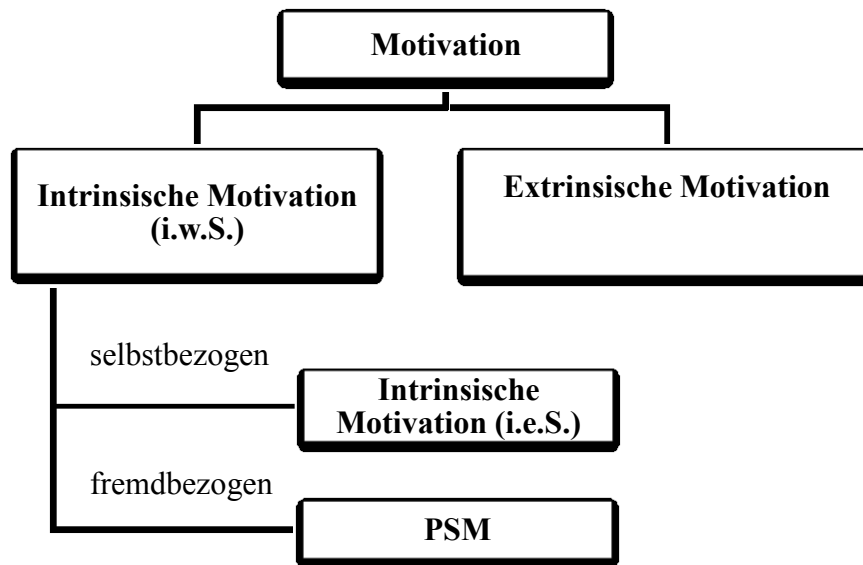
Obwohl die PSM mit einer Präferenz für intrinsische Anreize in Verbindung gebracht wird, bedeutet dies nicht, dass PSM mit intrinsischer Motivation gleichzusetzen ist. Die Unterschiede werden in Abbildung 1 dargestellt. Zwar stammen sowohl die intrinsische Motivation als auch die PSM aus dem Individuum selbst (intrinsische Motivation im weiten Sinne), jedoch unterscheiden sie sich in ihrer Orientierungsrichtung. So stellt die intrinsische Motivation (im engeren Sinne) eine eher selbstbezogene Form der Motivation dar, da es dem Individuum hier um das eigene Interesse und Vergnügen an der Arbeit geht (vgl. Jacobsen/Hvitved/Andersen 2011: 2; Perry/Hondeghem/Wise 2010: 682). Im Gegensatz hierzu, ist die PSM als eine fremdbezogene Form der Motivation zu verstehen, da es hier darum geht anderen zu helfen oder einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten (vgl. ebd.).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ähnliche Definitionen finden sich auch bei anderen Autoren (vgl. Crewson 1997: 501, Houston 2000: 714f.).

<sup>3</sup> Dieses Verständnis von der PSM als ein Konzept, dass über das Eigeninteresse hinausgeht, liegt auch der PSM-Definition von Vandenabeele zugrunde: “[...] PSM is described as ‘the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate’” (Vandenabeele 2007: 547).

Abbildung 1 Motivationsformen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jacobsen/Hvitved/Andersen (2011: 2)

Die PSM und die intrinsische Motivation sollen auch in dieser Arbeit als zwei unterschiedliche Konzepte aufgefasst werden, die unabhängig voneinander existieren. Aus diesem Grund wird hier der Einfluss der LOB sowohl auf die PSM als auch auf die intrinsische Motivation untersucht (siehe Kapitel 5).

### 3 Theorien zur Wirkung von extrinsischen Anreizen

Aufbauend auf den im vorherigen Kapitel definierten Begriffen, wird in diesem Kapitel der theoretische Rahmen dieser Studie erläutert. Zu diesem Zweck werden drei theoretische Konstrukte, die zum Teil unterschiedliche Annahmen in Bezug auf die Wirkung von extrinsischen Anreizen auf die Motivation von Beschäftigten treffen, näher betrachtet. Dies sind: Der *Prinzipal-Agent-Ansatz* (Kapitel 3.1), die *Cognitive Evaluation Theory* (Kapitel 3.2) und die *Motivation Crowding Theory* (Kapitel 3.3).

#### 3.1 Prinzipal-Agent-Ansatz

Der *Rational Choice-Ansatz* beruht auf der Idee des *homo oeconomicus*. Dieses rationale Menschenbild geht von nutzenmaximierenden Akteuren aus, denen es nur um ihr eigenes Wohl geht, und die unnütze Arbeit vermeiden (vgl. Andersen 2009: 83; Frey 1997: 428). Die intrinsische Motivation spielt in diesem Ansatz meist keine Rolle, was von Seiten der

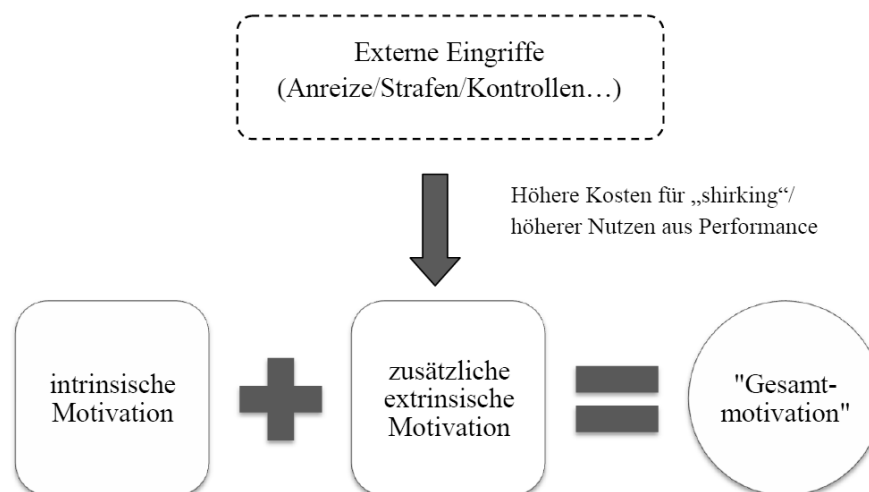
Motivationsforschung häufig kritisiert wird (vgl. Forest 2008: 329f.; Frey 1997: 428; Frey/Jegen 2001: 591).

Auf das Erkenntnisinteresse dieser Studie bezogen, würde die Einnahme der *Rational Choice-Perspektive* bedeuten, dass eine LOB die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern müsste. Denn ohne die Berücksichtigung intrinsischer Motive<sup>4</sup>, wirkt bei externen Eingriffen nach der *Prinzipal-Agent-Theorie* der Preiseffekt:

“[...] Following the standard economic principal-agent theory [...], external intervention raises performance by imposing higher marginal cost on shirking, or increasing the marginal monetary benefit of performing. This is the relative price effect of external intervention. One could also speak of a disciplining effect, which monetary reward or commands impose on an agent. Intrinsic motivation is, implicitly, taken to be a constant or to be absent. Therefore, external intervention unequivocally raises performance“ (Frey/Jegen 2001: 593).

In Abbildung 2 ist dieser Effekt noch einmal schematisch dargestellt. Sie zeigt, dass die intrinsische Motivation und die Steigerung der extrinsischen Motivation durch externe Eingriffe, nach der Logik des *Rational Choice-Ansatzes*, einfach aufsummiert werden können. Denn wenn die intrinsische Motivation beim Preiseffekt überhaupt Beachtung findet, wird diese konstant gehalten (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2 Schematische Darstellung des Preiseffekts



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>4</sup> Hierunter wird in diesem Fall die intrinsische Motivation im weiten Sinne verstanden, die sowohl die intrinsische Motivation im engeren Sinne als auch die PSM umfasst (vgl. Abbildung 1).

Der Logik des Preiseffekts ist der große Erfolg von leistungsorientierten Vergütungsmodellen in der Privatwirtschaft zu verdanken. In der Hoffnung, der Preiseffekt würde auch im öffentlichen Sektor zu mehr Effizienz führen, wurden beispielsweise in den USA bereits in den 1970er Jahren *merit-pay systems* im öffentlichen Sektor eingeführt (vgl. Bertelli 2006: 3f.; Perry/Petrakis/Miller 1989). Der erhoffte Erfolg blieb jedoch in den meisten Fällen aus (vgl. Stazyk 2009: 3).

Erklärungen für das Versagen von leistungsorientierten Vergütungsmodellen können die *Cognitive Evaluation Theory* (vgl. Deci 1972; Gagné/Deci 2005) und die *Motivation-Crowding Theory* (vgl. Frey/Jegen 2001) liefern, die im Folgenden erläutert werden.

### 3.2 Cognitive Evaluation Theory

Die Annahme der *Prinzipal-Agent Theorie*, dass extrinsische Anreize keinen Einfluss auf die intrinsische Motivation eines Individuums ausüben, wird von Deci (1972) in Frage gestellt. In mehreren Experimenten<sup>5</sup> in den Jahren 1971/72 untersuchte er den Einfluss von *contingent rewards*<sup>6</sup> auf die intrinsische Motivation. Auf Basis dieser Experimente gelangt Deci zu dem Schluss, dass

“[...] the effects of intrinsic motivation and extrinsic motivation are not additive. While extrinsic rewards such as money can certainly motivate behavior, they appear to be doing so at the expense of intrinsic motivation” (Deci 1972: 224f.).

Zur Erklärung dieses Phänomens zieht Deci die *Cognitive Evaluation Theory*<sup>7</sup> (CET) heran. Hiernach ist die Wirkung von *performance contingent pay* auf die intrinsische Motivation davon abhängig, wie ein Individuum diesen Anreiz wahrnimmt (vgl. ebd.: 223; Deci/Koestner/Ryan 1999: 628). Versteht jemand einen Anreiz als Kontrolle seines Verhaltens, hindert ihn dies daran sein Autonomiebedürfnis (*need for autonomy*) zu befriedigen, wodurch sich der *locus of causality* nach außen verschiebt und die intrinsische

---

<sup>5</sup> In einem der Experimente ging es beispielsweise um das Lösen von Puzzles. Während die Mitglieder der Experimentalgruppe für jedes gelöste Puzzle bezahlt wurden, fand in der Kontrollgruppe keine Entlohnung statt. Später wurde beiden Gruppen Freizeit gewährt, sodass jeder das tun konnte, woran er Spaß hatte (zur Wahl stand u.a. das Lesen von Zeitschriften). Das Ergebnis war, dass die Personen der Experimentalgruppe in dieser Zeit weniger Zeit für das Lösen von Puzzles aufwendeten als die Personen aus der Kontrollgruppe. Dies wurde als Verdrängung der intrinsischen Motivation zur Lösung der Puzzles durch die Bezahlung interpretiert.

<sup>6</sup> Eine passende deutsche Übersetzung dieses Begriffs ist schwierig zu finden. „Contingent Rewards“ stehen in diesem Zusammenhang für alle Formen der Entlohnung, bei denen die Höhe des Lohns von Faktoren, wie dem Betriebsergebnis oder der individuellen Leistung abhängt.

<sup>7</sup> Hierbei handelt es sich um eine sozial-psychologische Theorie. Die weiter unten behandelte Motivation Crowding Theory zählt hingegen zu den ökonomischen Theorien.



Motivation „untergraben“ wird (vgl. Deci/Koestner/Ryan 1999: 628; Gagné/Deci 2005: 332). Werden Anreize jedoch als positiv informierend aufgefasst, befriedigt dies das Bedürfnis nach Kompetenz (*need for competence*) und die intrinsische Motivation wird gesteigert (vgl. Deci/Koestner/Ryan 1999: 628; Gagné/Deci 2005: 332).<sup>8</sup> Die Verschiebung des *locus of causality* nach außen, als Grundlage seiner Theorie, erklärt Deci (1972) wie folgt:

“It [Cognitive Evaluation Theory, BF] concentrates on a person’s perception of why he is doing the activity. When he is intrinsically motivated, the perceived locus of causality [...] of that behavior is within himself. He is doing it because it provides him with some sort of internal satisfaction. However, when he performs the activity for external reinforcements such as money, he comes to perceive that he is doing it for the money. The perceived locus of causality changes from within himself to the environment; that is, he cognitively reevaluates the activity as one which he does because it provides him with external rewards” (Deci 1972: 223).

Die Verschiebung des *locus of causality* nach außen, als Reaktion auf extrinsische Anreize, wie Geld, wird als *Crowding-Out Effekt*, *Hidden Cost of Reward* oder *Corruption Effect* bezeichnet (vgl. Frey/Jegen 2001: 589f.). Vereinfacht gesagt, werden die intrinsische Motivation mit einem *internal locus of causality* und die extrinsische Motivation mit einem *external locus of causality* in Verbindung gebracht (vgl. Weibel/Rost/Osterloh 2009: 399).

### 3.3 Motivation Crowding Theory

Mit der *Motivation Crowding Theory* (MCT) unternehmen Frey (1997) sowie Frey und Jegen (2001) den Versuch, die Erkenntnisse der sozial-psychologischen CET-Forschung in die Ökonomie zu übertragen. Die MCT stützt sich hierbei auf zwei Grundannahmen (vgl. Frey/Jegen 2001: 592):

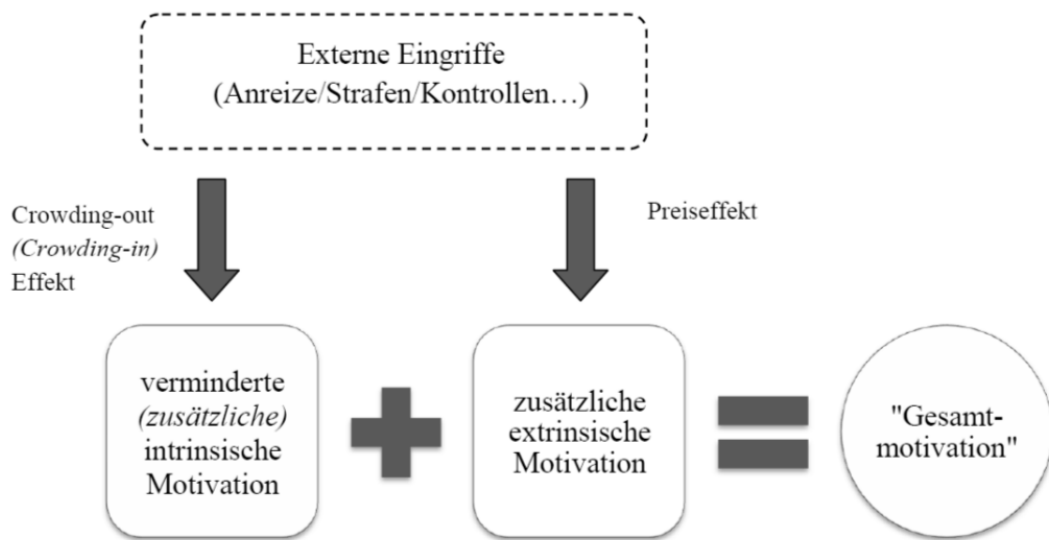
- (1) Alle Eingriffe, die von außen auf eine Person einwirken, seien es positive monetäre Belohnungen oder Vorschriften, die mit negativen Sanktionen verbunden sind, können die intrinsische Motivation beeinflussen.
- (2) Externe Eingriffe können die intrinsische Motivation verdrängen (*crowd-out*), verstärken (*crowd-in*) oder sie unberührt lassen.

Nach der MCT können somit drei Effekte einen Einfluss auf die Performance einer Person ausüben. Der Zusammenhang zwischen diesen drei Effekten ist in Abbildung 3 dargestellt.

---

<sup>8</sup> Ob ein Anreiz als kontrollierend oder als informierend empfunden wird, ist wiederum von einer Reihe von Kontextfaktoren abhängig (vgl. Deci/Koestner/Ryan 1999: 629f.).

Abbildung 3 Schematische Darstellung zum Zusammenhang von Crowding-Out Effekt, Crowding-In Effekt und Preiseffekt<sup>9</sup>



Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst ist hier, der aus der *Prinzipal-Agent Theorie* stammende, Preiseffekt abgebildet, der bereits oben näher erläutert wurde (siehe Kapitel 3.1). Der Preiseffekt kann, über die oben genannten Mechanismen, lediglich die Stärke der extrinsischen Motivation beeinflussen (vgl. Abbildung 2 und 3).

Im Unterschied zum Preiseffekt, können der *Crowding-Out Effekt* und der *Crowding-In Effekt* nur die Stärke der intrinsischen Motivation verändern (vgl. Abbildung 3). Wenn ein externer Eingriff dazu führt, dass die intrinsische Motivation einer Person verstärkt wird, spricht man vom *Crowding-In Effekt* (vgl. Frey 1993: 642; Frey 1997: 429; Frey/Jegen 2001: 593). Der *Crowding-In Effekt* bei der intrinsischen Motivation basiert auf den gleichen Mechanismen wie der Preiseffekt bei der extrinsischen Motivation:

“[...] the marginal benefit of performing is increased and the effect of disciplining the agent is further strengthened by the crowding-in effect” (Frey/Jegen 2001: 593).

In die entgegengesetzte Richtung wirkt der *Crowding-Out Effekt*. Hier bewirken externe Eingriffe in Form von Belohnungen, Kontrollen, Strafen etc. eine Verminderung der intrinsischen Motivation (vgl. Frey 1997: 429; Frey/Jegen 2001: 593). Als anschauliches Beispiel wird gerne auf ein Kind zurückgegriffen, das den Rasen nur noch für Geld mähen wird, nachdem es einmal dafür bezahlt wurde, obwohl es dies vor der ersten Bezahlung

<sup>9</sup> Sowohl der Preiseffekt und der *Crowding-Out Effekt* als auch der Preiseffekt und der *Crowding-In Effekt* können gleichzeitig auftreten. Beim *Crowding-Out Effekt* und beim *Crowding-In Effekt* kann jedoch immer nur einer der beiden Effekte aktiv sein.

noch aus reiner Freude an der Aufgabe getan hatte (vgl. Frey/Jegen 2001: 596). Der *Crowding-Out Effekt* tritt in der Regel gleichzeitig mit dem Preiseffekt auf, weshalb die Stärke der „Gesamtmotivation“ letztendlich von der Stärke der einzelnen Teileffekte abhängt (vgl. Abbildung 3; Frey/Jegen 2001: 593; Weibel/Rost/Osterloh 2009: 398).

Wie in der CET, ist die Wirkung externer Eingriffe auf die intrinsische Motivation<sup>10</sup> auch nach der MCT davon abhängig, wie ein Individuum die Intervention wahrnimmt. Nach Frey und Jegen liegen dem *Crowding-Out Effekt* die folgenden beiden psychologischen Prozesse zugrunde (vgl. Frey/Jegen 2001: 594):

- (1) Eine *Beeinträchtigung der Selbstbestimmung (impaired self-determination)*: Die intrinsische Motivation einer Person wird dann durch externe Kontrolle ersetzt, wenn sie einen Eingriff von außen als Verminderung ihrer Selbstbestimmung wahrnimmt. In diesem Fall verschiebt sich der *locus of control* vom Innern dieser Person nach außen.
- (2) Eine *Beeinträchtigung des Selbstwertgefühls (impaired self-esteem)*: Entsteht bei einer Person das Gefühl, dass bei einem Eingriff von außen, ihre Motivation, ihr Engagement und ihre Kompetenz nicht geschätzt werden, führt dies zu einer Verdrängung ihrer intrinsischen Motivation.

Aus diesen beiden Prozessen leiten Frey und Jegen jene psychologischen Bedingungen ab, die darüber entscheiden, ob der *Crowding-Out Effekt* oder der *Crowding-In Effekt* aktiv ist:

“(1) External interventions *crowd out* intrinsic motivation if the individuals affected perceive them to be *controlling*. In that case, both self-determination and self-esteem suffer, and the individuals react by reducing their intrinsic motivation in the activity controlled.

(2) External interventions *crowd in* intrinsic motivation if the individuals concerned perceive it as *supportive*. In that case, self-esteem is fostered, and individuals feel that they are given more freedom to act, thus enlarging self-determination” (ebd.: 594f.).

### **3.4 Crowding-Out durch leistungsorientierte Bezahlung?**

Mit dem Leistungsentgeltsystem, wie es in § 18 des TVöD in seinen Grundzügen beschrieben wird, wird explizit der Versuch unternommen, über den externen Anreiz die Motivation der Beschäftigten zu steigern (vgl. § 18(1) TVöD-VKA). Der *Motivation Crowding Theory* zufolge muss diese erwünschte Wirkung jedoch nicht eintreten. Denn

---

<sup>10</sup> Die Entscheidung darüber, ob der *Crowding-Out Effekt* oder der *Crowding-In Effekt* wirkt.

nur wenn die LOB von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als fördernd wahrgenommen wird, sollte der *Crowding-In Effekt* ihre intrinsische Motivation und PSM steigern. Zusätzlich wäre – unabhängig davon, wie die LOB wahrgenommen wird - eine höhere extrinsische Motivation der Beschäftigten aufgrund des Preiseffekts zu erwarten. Insgesamt würde das Zusammenspiel aus *Crowding-In Effekt* und Preiseffekt dann die „Gesamtmotivation“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern (vgl. Abbildung 3).

Wird die LOB von den Beschäftigten hingegen als kontrollierend empfunden, besteht die Möglichkeit, dass ihre intrinsische Motivation verdrängt wird. Wirkt dieser *Crowding-Out Effekt* dann stärker auf die intrinsische Motivation als der Preiseffekt auf die extrinsische Motivation, wäre eine verminderte „Gesamtmotivation“ die Folge (vgl. Abbildung 3).

Im Fall des Leistungsentgeltsystems in den deutschen Kommunen ist die Wahrscheinlichkeit relativ hoch, dass der *Crowding-Out Effekt* den Preiseffekt überlagert. So besteht nur wenig Grund zu der Annahme, dass eine Leistungszulage mit einem anfänglichen Volumen von einem Prozent einen Preiseffekt bewirken könnte (vgl. Schmidt/Trittel/Müller 2011: 144; Trittel et al. 2010: 23f.). Negative Auswirkungen auf die Motivation der kommunalen Beschäftigten sind folglich denkbar.

## **4 Forschungsstand**

Der *Crowding-Out Effekt* war bereits Untersuchungsgegenstand mehrerer Experimente und anderer empirischer Studien. Die für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie zentralen Untersuchungen werden in diesem Kapitel diskutiert. Zunächst wird der Fokus auf den Ergebnissen der Experimente und den Schwächen dieses Untersuchungsdesigns liegen (Kapitel 4.1). Anschließend werden die Erkenntnisse einiger Ex-post-facto-Studien zum *Crowding-Out Effekt* im Vordergrund stehen (Kapitel 4.2). Hierauf aufbauend wird im folgenden fünften Kapitel die Forschungslücke herausgearbeitet, die diese Untersuchung schließen soll.

### **4.1 Experimente**

Es wurden bereits relativ viele experimentelle Studien zum *Crowding-out Effekt* durchgeführt. Aufgrund der großen Menge würde eine ausführliche Diskussion dieser

Studien den Rahmen dieser Arbeit sprengen. In einer Metaanalyse, die 128 dieser Experimente berücksichtigt, ziehen Deci, Koester und Ryan (1999) allerdings den Schluss, dass *contingent rewards* – zu denen auch die leistungsorientierte Vergütung zählt – die intrinsische Motivation von Individuen verdrängen können:

“Careful consideration of reward effects reported in 128 experiments leads to the conclusion that tangible rewards tend to have a substantially negative effect on intrinsic motivation, with the limiting conditions we have specified. Even when tangible rewards are offered as indicators of good performance, they typically decrease intrinsic motivation for interesting activities” (Deci/Koestner/Ryan 1999: 658).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch eine Metaanalyse von Weibel, Rost und Osterloh (2009) sowie ein Review von Frey und Jegen (2001).<sup>11</sup> Weibel, Rost und Osterloh (2009) unterscheiden bei ihrer Metanalyse zwischen interessanten und weniger interessanten Aufgaben. Dabei stellen sie fest, dass die LOB die Performance bei weniger interessanten Aufgaben zu steigern scheint, während sie bei interessanten Aufgaben eine schlechtere Performance zur Folge hat (vgl. Weibel/Rost/Osterloh 2009: 397).

Neben der Metaanalyse führten Weibel, Rost und Osterloh (2009) auch eine eigene experimentelle Studie durch, die den *Crowding-Out Effekt* ein weiteres Mal bestätigt. Zu diesem Ergebnis gelangen sie, nachdem sie eine Reihe von Teilzeitstudierenden eines MBA mit mehreren hypothetischen Arbeitskontexten konfrontierten, die sich u.a. darin unterschieden, ob ein festes oder ein leistungsabhängiges Gehalt versprochen wurde (vgl. ebd.).

Jedoch sind die Laborexperimente zum *Crowding-Out Effekt* mit einer Reihe von Problemen hinsichtlich der externen Validität behaftet, die immer wieder Kritik hervorrufen. Zunächst wurden die meisten der frühen Experimente mit Kindern durchgeführt, weshalb es nicht ohne Weiteres möglich ist, die Ergebnisse auf erwachsene Personen zu übertragen (vgl. Matiaske/Weller 2008: 36). Zudem kann man nicht davon ausgehen, dass sich die Erkenntnisse, die unter kontrollierten Bedingungen gewonnen werden, unmittelbar auf eine reale Arbeitssituation übertragen lassen<sup>12</sup> (vgl. ebd.: 38; Schnell/Hill/Esser 2011: 218). Dies können Studien, die im realen Arbeitsumfeld durchgeführt werden, eher leisten.

---

<sup>11</sup> Neben Labor- und Feldexperimenten sind auch ökonometrische Studien und Feldstudien Bestandteil des Reviews von Frey und Jegen (vgl. Frey/Jegen 2001: 599).

<sup>12</sup> Dies gilt insbesondere auch für die Studie von Weibel, Rost und Osterloh (2009). Zwar waren die Autoren darum bemüht, möglichst realistische Arbeitskontexte in ihren Vignetten zu beschreiben, dennoch handelt es sich immer noch um hypothetische Situationen.

## 4.2 Ex-post-facto Studien

Für den Kontext dieser Untersuchung sind vor allem jene nicht-experimentellen Studien interessant, die explizit den *Crowding-Out Effekt* als Folge von Leistungsentgeltsystemen untersuchen. Ferner sind auch jene Studien von Interesse, in denen untersucht wird, ob die Wahrnehmung von Managementinstrumenten bei öffentlich Beschäftigten darüber entscheidet, ob deren Motivation verdrängt oder verstärkt wird. Im Folgenden werden jene Studien betrachtet, die in eine dieser beiden Kategorien eingeordnet werden konnten. Eine Übersicht dieser Studien findet sich im Anhang unter der Anlage I.

*Stazyk (2009)* wollte in einer Panelstudie herausfinden, welchen Einfluss variable Löhne auf die PSM und die Zufriedenheit von *city managers*, *assistant city managers* und *department heads* in den USA ausüben. Die Ergebnisse von Modellrechnungen auf Basis ausgewählter Daten der vierten Phase des *National Administrative Studies Project (NASP-IV)* und des *Total Compensation Benchmarking Survey* von 2007, können einen *Crowding-Out Effekt* für diese Gruppen nur bedingt bestätigen. Zwar scheint eine variable Vergütung tatsächlich einen *Crowding-Out Effekt* auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuüben, die über eine stark ausgeprägte PSM verfügen,<sup>13</sup> jedoch weisen die Daten ebenso darauf hin, dass Beschäftigte mit einer niedrigeren PSM, variable Vergütungssysteme zu schätzen wissen (vgl. Stazyk 2009: 30f.).

Die Ergebnisse einer weiteren Panelstudie von *Georgellis, Iossa und Tabvuma (2011)* zeichnen schon ein klareres Bild. Um herauszufinden, ob die intrinsische Motivation die Wahl des Beschäftigungssektors (Privatsektor vs. öffentlicher Sektor) beeinflusst, bestimmten sie, basierend auf Daten des *British Household Panel*, die Wahrscheinlichkeit für einen Arbeitsplatzwechsel vom privaten in den öffentlichen Sektor (vgl. Georgellis/Iossa/Tabvuma 2011: 479f.). Die Studie liefert erste Hinweise auf die Existenz eines *Crowding-Out Effekts* bei der Wahl des Beschäftigungssektors von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Großbritannien:

---

<sup>13</sup> Gemessen anhand der Wahrscheinlichkeit eine hohe PSM unter dem Vorherrschen eines bestimmten Vergütungssystems zu besitzen, fallen die Unterschiede jedoch relativ gering aus: “As one would anticipate, the probability an individual will report having high public service motivation is slightly larger in standard compensation systems (21.30%) than limited variable pay systems (20.36%) and pay-for-performance systems (19.54%)“ (Stazyk 2009: 23).

“We also find evidence supporting the intrinsic motivation crowding out hypothesis, in that, higher extrinsic rewards reduce the propensity of intrinsically motivated individuals to accept public sector employment” (ebd.: 473).

Insbesondere extrinsische Anreize wie der Lohn, die Arbeitsplatzsicherheit und die Arbeitszeiten scheinen einen negativen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit zu haben, dass eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter vom privaten in den öffentlichen Sektor wechselt (vgl. ebd.: 487).

Die Schwächen der Studie liegen in der Operationalisierung der intrinsischen Motivation und der extrinsischen Anreize. Wie in den meisten Studien, die auf Paneldaten beruhen, können auch die Autoren dieser Studie nur auf die vorhandenen Daten zurückgreifen, die allerdings nicht spezifisch für ihre Studie erhoben wurden. Items zur Messung der intrinsischen Motivation sind zum Beispiel nicht Gegenstand des Panels, weshalb die “satisfaction with the nature of the work itself“ (ebd.: 474) als Proxy-Variable dient. Ob man ein so vielschichtiges Konzept, wie die intrinsische Motivation, tatsächlich verlässlich mit einer Variablen erheben kann, bleibt jedoch fraglich. Ebenso konnten aufgrund der Verwendung von Paneldaten nur wenige extrinsische Anreize berücksichtigt werden. Daher können aus dieser Studie auch keine Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welchen Einfluss die leistungsorientierte Vergütung auf die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels vom privaten in den öffentlichen Sektor hätte.

*Bertelli (2006)* führte eine vergleichende quantitative Studie auf Basis des *Federal Human Capital Survey* von 2002 im US-amerikanischen Kontext durch, die klären soll, ob *high-powered incentives* die intrinsische Motivation von öffentlich Beschäftigten verdrängen (vgl. Bertelli 2006). Grundlage der Studie sind der *Internal Revenue Service (IRS)*, bei dem eine Form der leistungsorientierten Bezahlung in Kombination mit einem leistungsabhängigen Stufenaufstieg für die Führungskräfte praktiziert wird (Experimentalgruppe) und das *Office of the Comptroller of the Currency (OCC)*, das kein System der leistungsorientierten Bezahlung anwendet (Kontrollgruppe) (vgl. ebd.). Die Ergebnisse sind jedoch nicht eindeutig. Einerseits deuten sie darauf hin, dass der leistungsabhängige Stufenaufstieg bei jenen Führungskräften zu einem *Crowding-In Effekt* führt, die eine geringe intrinsische Motivation besitzen. Andererseits hat der leistungsabhängige Stufenaufstieg bei intrinsisch hoch motivierten Führungskräften einen *Crowding-Out Effekt* zur Folge (vgl. ebd.: 17). In der Kontrollgruppe (OCC) kann kein derartiger Effekt festgestellt werden (vgl. ebd.). Ob eine unterschiedliche Wahrnehmung

des Leistungsentgeltsystems diese Unterschiede verursacht, geht allerdings nicht aus Bertellis Studie hervor.

Die bisher einzige Studie, die den *Crowding-Out Effekt* bei öffentlich Beschäftigten in Deutschland untersucht, stammt von *Matiaske und Weller (2008)*. Hierin wollen sie klären, inwiefern Leistungsvergütungssysteme und die Höhe der Bonuszahlungen die intrinsische Motivation von Angestellten in mehreren städtischen Betrieben beeinflussen (vgl. *Matiaske/Weller 2008: 35*). Zu diesem Zweck greifen sie auf Längsschnittdaten aus Beurteilungen und Surveys sowie auf Gruppeninterviews zurück. Ihre Daten zeigen einen *Crowding-Out Effekt* in den beiden länger begleiteten Städten, der allerdings durch einen Preiseffekt abgeschwächt wird (vgl. ebd.: 54). Da das Personal der untersuchten Betriebe allerdings vorwiegend mit Aufgaben betraut ist, die nur ein geringes Qualifikationsniveau erfordern<sup>14</sup>, bleibt unklar, inwieweit sich diese Erkenntnisse auch auf Tätigkeiten übertragen lassen, die ein höheres Qualifikationsniveau verlangen. Denn eine hohe Qualifikation geht in der Regel auch mit einer höheren intrinsischen Motivation einher, welche wiederum ein größeres „Potential“ für Verdrängungseffekte liefert.

Eine der wenigen Studien, die für einen Test der *Motivation Crowding Theory* die unterschiedliche Wahrnehmung des externen Anreizes berücksichtigt, stammt von *Jacobsen, Hvitved und Andersen (2011)*. Sie analysiert anhand eines Samples von dänischen Lehrern, die Wirkung der Wahrnehmung von *obligatory student plans* auf deren intrinsische Motivation und PSM (vgl. *Jacobsen/Hvitved/Andersen 2011: 3*). Die Regressionsanalysen für das o.g. Sample weisen auf einen signifikanten negativen Einfluss der Wahrnehmung der *student plans* durch die Lehrer auf ihre intrinsische Motivation und PSM hin. Das heißt, die Lehrer, die die *student plans* als kontrollierend empfinden, haben eine signifikant geringere intrinsische Motivation und PSM als diejenigen, die die Pläne als fördernd wahrnehmen (vgl. ebd.: 15ff.). Somit zeigen die Autoren für den Fall der *obligatory student plans* in Dänemark, dass die Wahrnehmung der Anreize durch die Adressaten darüber bestimmen kann, ob der *Crowding-Out Effekt* oder der *Crowding-In Effekt* eintritt. Ob dies allerdings auch für die LOB gilt, lässt sich nicht aus dieser Studie schlussfolgern.

---

<sup>14</sup> Die untersuchten Betriebe waren beispielsweise für die Straßenreinigung, die Müllabfuhr oder die Friedhofsgärtnerei zuständig (vgl. *Matiaske/Weller 2008: 39*).



Darauf, dass die Wahrnehmung eines finanziellen Anreizes in Kombination mit dessen Höhe darüber bestimmt, welche Wirkung dieser bei einer oder einem Beschäftigten hat, deutet die Studie von *Andersen und Pallesen (2008)* hin. Hierin wird ein Anreizsystem untersucht, das dänische Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler belohnt, die viel publizieren. Ziel war es herauszufinden, ob sich die Anzahl der publizierten Schriften der Forscherinnen und Forscher, die dieses System als fördernd wahrnehmen, von jenen unterscheidet, die es als kontrollierend empfinden. Die Autoren kommen hierbei zu dem Ergebnis, dass:

“[...] the combination of the perceived supportiveness and the strength of the financial incentives to publish significantly affects the change in the number of publications [...]. When the incentives are perceived to be supportive, stronger publication incentives increase the number of publications in research institutions. On the other hand, when the incentives are perceived as controlling, stronger publication incentives reduce the number of publications” (Andersen/Pallesen 2008: 41).

Auch wenn die Ergebnisse der Studie auf einen *Crowding-Out Effekt* für den Fall eines als kontrollierend empfundenen Anreizes hindeuten, so gilt dies jedoch nur für die Performance der Forscherinnen und Forscher. Von der Leistung eines Individuums kann jedoch nicht unmittelbar auf dessen Motivation geschlossen werden. Denn neben der Motivation üben immer auch weitere Aspekte – insbesondere die Fähigkeiten einer Person, eine Aufgabe zu bewältigen und die Arbeitsbedingungen - einen Einfluss auf die Performance aus (vgl. Pinder 2008: 16ff.; Wright 2001: 560). Ob im Fall der dänischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch die intrinsische Motivation und die PSM verdrängt wurden, lässt sich somit nicht nachvollziehen.

## **5 Forschungsdesign**

Auf Basis des im vorherigen Kapitel dargestellten Forschungsstands, kann nun die Forschungslücke identifiziert werden. Entsprechend dieser Lücke werden in diesem Kapitel auch die Forschungsfragen und Hypothesen der Untersuchung formuliert (Kapitel 5.1). Einzelheiten der Fallauswahl und der Methodik werden anschließend in Kapitel 5.2 erläutert. Die Operationalisierung der verwendeten Variablen erfolgt schließlich in Kapitel 5.3.

## 5.1 Forschungsfragen und Hypothesen

Insgesamt deuten die Ergebnisse der bisher durchgeführten Experimente und Ex-post-facto Studien, die in Kapitel 4 dargestellt wurden, darauf hin, dass der *Crowding-Out Effekt* eine empirische Relevanz besitzt. Zudem untermauert der bisherige Forschungsstand die Annahme der *Motivation Crowding Theory*, dass ein als kontrollierend empfundener externer Anreiz zu einem *Crowding-Out* und ein als fördernd wahrgenommener externer Anreiz zu einem *Crowding-In* der Motivation führen. Ein Test der *Motivation Crowding Theory*, bei dem der Einfluss der LOB auf die intrinsische Motivation und die PSM, unter Berücksichtigung der Wahrnehmung des Anreizes durch Beschäftigte im öffentlichen Sektor untersucht wurde, fand bisher jedoch noch nicht statt. Zudem sind Evidenzen für den deutschsprachigen Raum, in Hinblick auf den *Crowding-Out Effekt* im öffentlichen Sektor, so gut wie nicht vorhanden.

Diese Lücken soll die vorliegende Studie schließen, indem sie:

1. Den Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf
2. die intrinsische Motivation und
3. die PSM,
4. unter Berücksichtigung der Wahrnehmung der LOB durch die Beschäftigten
5. einer deutschen Kreisverwaltung untersucht.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist also ein „echter“ Test der *Motivation Crowding Theory* im deutschsprachigen Kontext. Zu diesem Zweck wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

*(1) Welchen Einfluss hat die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark?*

In Anlehnung an die *Motivation Crowding Theory* von Frey und Jegen ist davon auszugehen, dass ein leistungsorientiertes Vergütungssystem die intrinsische Motivation und die PSM der Beschäftigten mit der Zeit verdrängen kann, wenn diese das System als kontrollierend empfinden (siehe Kapitel 3.3 und 3.4). Hingegen ist bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das System als fördernd wahrnehmen mit einem *Crowding-In* der intrinsischen Motivation und der PSM zu rechnen. Sollten diese Annahmen der Realität

entsprechen, müssten sich die Höhe der intrinsischen Motivation und der PSM der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die leistungsorientierte Vergütung als kontrollierend wahrnehmen und der Beschäftigten, die das System als fördernd empfinden, nach einer gewissen Zeit unterscheiden. Daher liegen dieser Studie die folgenden Hypothesen zugrunde:

*H1: Je kontrollierender die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die leistungsorientierte Bezahlung empfinden, desto geringer ist ihre Public Service Motivation und je unterstützender die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die leistungsorientierte Bezahlung empfinden, desto höher ist ihre Public Service Motivation.*

*H2: Je kontrollierender die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die leistungsorientierte Bezahlung empfinden, desto geringer ist ihre intrinsische Motivation (i.e.S.) und je unterstützender die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die leistungsorientierte Bezahlung empfinden, desto höher ist ihre intrinsische Motivation (i.e.S.).*

Neben dem Test der *Motivation Crowding Theory* soll diese Studie erste Hinweise darauf liefern, welche Faktoren einen Einfluss darauf ausüben, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die LOB als kontrollierend oder als fördernd wahrnimmt. Die Forschungsfrage für diesen Teil der Arbeit lautet daher:

*(2) Welche Charakteristika der leistungsorientierten Bezahlung in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark beeinflussen die Wahrnehmung des Systems durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

Mehrere im öffentlichen Sektor bestehende LOB-Systeme wurden bereits in wissenschaftlichen Studien evaluiert (vgl. u.a. Dowling/Richardson 1997; Gaertner/Gaertner 1985; Heneman/Young 1991; Kellough/Nigro 2002). Sowohl die bisher evaluierten Systeme als auch das der Kreisverwaltung lassen sich grob in drei Kernelemente zerlegen: Die *Zielvereinbarung*, das *Mitarbeitergespräch* und das *Leistungsentgelt*. Wie eine Person sowohl das *gesamte System* als auch die drei einzelnen Kernelemente beurteilt, kann darüber entscheiden, ob diese die LOB als kontrollierend oder fördernd empfindet. Auf Basis der Erkenntnisse der früheren Evaluationsstudien lassen sich erste Vermutungen daraufhin formulieren, welche Charakteristika der drei Teilelemente und des Gesamtsystems die Wahrnehmung der LOB durch öffentlich Beschäftigte beeinflussen.

Zunächst stoßen Leistungsentgeltsysteme, die als unfair wahrgenommen werden in den bisherigen Evaluationsstudien auf eine geringere Akzeptanz beim Personal (vgl. Dowling/Richardson 1997: 361). In Bezug auf das *Gesamtsystem* ist somit davon auszugehen, dass Beschäftigte die LOB positiver wahrnehmen, wenn sie sie als fair empfinden. Hierauf baut die dritte Hypothese auf:

*H3: Je fairer eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die leistungsorientierte Bezahlung beurteilt, desto fördernder empfindet sie oder er sie.*

Zudem zeigen die Evaluationen, dass die Beschäftigten leistungsorientierte Vergütungssysteme positiver wahrnehmen, wenn sie beteiligt werden (vgl. Gaertner/Gaertner 1985: 11f.). Partizipativ angelegte *Mitarbeitergespräche* sollten daher einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung des Systems durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausüben. Entsprechend wird die vierte Hypothese wie folgt formuliert:

*H4: Je partizipativer eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sein jährliches Gespräch mit der oder dem Vorgesetzten wahrnimmt, desto fördernder empfindet sie oder er die leistungsorientierte Bezahlung.*

Darüber hinaus wurde die Rolle von *Zielvereinbarungen* im gesamten Leistungsentgeltsystem in mehreren Studien als zentral herausgestellt. Denn selbst in Systemen, die aufgrund geringer finanzieller Anreize kaum eine motivierende Wirkung versprechen, können zumindest die vereinbarten Ziele die Motivation der Beschäftigten steigern (vgl. Dowling/Richardson 1997: 361). Daher lautet die fünfte Hypothese:

*H5: Je mehr sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter durch ihre oder seine im Mitarbeitergespräch vereinbarten Ziele motiviert fühlt, desto fördernder empfindet sie oder er die leistungsorientierte Bezahlung.*

In den Evaluationsstudien stellte sich zudem heraus, dass das *Leistungsentgelt* häufig zu gering ausfällt, um das Personal motivieren zu können (vgl. Heneman/Young 1991: 45; Kellough/Nigro 2002: 157). Auch deshalb werden viele LOB-Systeme von den Beschäftigten abgelehnt. Ein Leistungsentgelt, durch das sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert fühlen, sollte daher mit einer positiven Wahrnehmung der LOB im Zusammenhang stehen:

*H6: Je stärker sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter durch das Leistungsentgelt motiviert fühlt, desto fördernder empfindet sie oder er die leistungsorientierte Bezahlung.*

## **5.2 Fallauswahl & Methodik**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine quantitative Einzelfallstudie durchgeführt. Grundsätzlich sind vergleichende Fallstudien aus Gründen der externen Validität, Einzelfallstudien vorzuziehen. Da es in dieser Studie jedoch darum geht, die Auswirkungen einer unterschiedlichen Wahrnehmung ein und desselben Anreizsystems zu untersuchen, fiel die Wahl dennoch auf eine Einzelfallstudie.

Als Fall wurde die Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark gewählt. Im Allgemeinen bieten in Deutschland die Kommunalverwaltungen die besten Voraussetzungen, um die Auswirkungen der LOB zu untersuchen. Denn im Vergleich zur Bundesverwaltung und zu den Landesverwaltungen haben viele Kommunalverwaltungen bereits seit mehreren Jahren eine Form der leistungsorientierten Vergütung implementiert. Dies trifft auch auf den speziellen Fall der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark zu, die die leistungsorientierte Vergütung bereits 2007 eingeführt hat. Da die Auswirkungen der LOB erst mit der Zeit zu erkennen sind, war dies ein entscheidender Grund, aus dem die Wahl auf Potsdam-Mittelmark fiel. Zudem wird das System in dieser Kreisverwaltung sehr konsequent – unter dem Einsatz gleich mehrerer Instrumente - umgesetzt (siehe Kapitel 6).

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern online ausgefüllt werden konnte.<sup>15</sup> Fragebögen bieten, im Gegensatz zu persönlichen Interviews, den Vorteil, dass sie deutlich forschungswirtschaftlicher sind (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 351). Zudem hält sich bei

---

<sup>15</sup> Zur Operationalisierung der Variablen im Fragebogen siehe Anlage II.

Surveys der Interviewereinfluss in Grenzen und der Befragte kann sich mehr Zeit zur Beantwortung der Fragen nehmen (vgl. ebd.: 351f.). Da es sich bei der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark um eine homogene Organisation handelt, die standardisierte Hard- und Softwarelösungen verwendet und eine genaue Abgrenzung der Grundgesamtheit ermöglicht, kann ein Websurvey grundsätzlich verwendet werden (vgl. ebd.: 374). Im Vergleich zu persönlichen Interviews fallen die Rücklaufquoten von Surveys jedoch in der Regel deutlich geringer aus (vgl. ebd.: 352).

Über einen Link, der per E-Mail über den Fachbereich 1 - „Personal- und Organisationsverwaltung“ an alle Beschäftigten der Kreisverwaltung versandt wurde, gelangten diese zum Websurvey. Da alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz über einen PC und eine behördeneigene E-Mail Adresse verfügen, konnte hierüber auch sichergestellt werden, dass alle Beschäftigten erreicht werden. Zudem verstärkt ein Websurvey das Gefühl der Anonymität und kann somit dazu beitragen, mögliche Hemmungen abzubauen. Zusätzlich wurde den Befragten ausdrücklich Anonymität zugesichert.

### **5.3 Operationalisierung**

Eines der größten Probleme der Motivationsforschung besteht in der Operationalisierung der Motivation. Denn Motivation ist unsichtbar:

“We cannot actually see motivation, per se, or measure it directly. Instead, we assume it exists and rely on the theories we have to guide us in measuring what they suggest are its manifestations” (Pinder 2008: 13).

Die theoretischen Konzepte, die dieser Studie zugrunde liegen, wurden bereits in Kapitel 3 beschrieben. Aufbauend auf diesen Theorien, fand auch die Operationalisierung der Variablen statt, die in dieser Studie erhoben wurden. Eine Übersicht aller im Fragebogen enthaltenen Items und verwendeten Skalen findet sich im Anhang unter Anlage II.

Bis auf wenige Ausnahmen bei den Kontrollvariablen, wurden für alle Messungen sechs-stufige Rating-Skalen verwandt. Die Skalen reichten von 1 für „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 für „Stimme vollkommen zu“. Die sechs-stufige Skala wurde gewählt, um mittlere Antworttendenzen zu verhindern. Für die Rating-Skalen wurde Intervallskalenniveau angenommen.

Tabelle 1 zeigt die fünf Items, die der Operationalisierung der PSM dienen. Alle Items stammen aus dem ursprünglichen 40-Items-Set, das Perry zur Messung der PSM entwickelt hatte (vgl. Perry 1996: 7f.).<sup>16</sup> Diese fünf Items wurden auch zur Messung der PSM in der vierten Phase des *National Administrative Studies Project* (NASP-IV) und in den Studien von Naff und Crum (1999), Alonso und Lewis (2001) und Stazyk (2009) herangezogen. Mit einem Cronbachs  $\alpha$  von 0,700 weist diese Skala eine akzeptable interne Konsistenz auf.

Tabelle 1 Items zur Erfassung der PSM

Item	Dimension
A302_01 Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben erbringt.	Commitment to the Public Interest/Civic Duty
A302_02 Aktuelle Ereignisse führen mir immer wieder vor Augen, wie sehr wir auf einander angewiesen sind.	Compassion
A302_03 In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.	Self-Sacrifice
A302_04 Ich bin bereit, für das Wohl der Gesellschaft Opfer zu bringen.	Self-Sacrifice
A302_05 Ich fürchte mich nicht davor, für die Rechte Anderer einzustehen, selbst wenn ich dafür belächelt werde.	Social Justice <sup>17</sup>

Quelle: Eigene Übersetzung der Items zur PSM-Messung aus Brewer/Selden (2000: 699)

Da sich Perrys Skala aus Items auf mehreren Dimensionen zusammensetzt, hätte die verwendete Kurzskala eventuell zu Problemen bei der Interpretation der Ergebnisse führen können. Denn in der Kurzskala werden nicht alle Dimensionen berücksichtigt (vgl. Tabelle 1). Jedoch kommen Wright und Pandey (2005: 7f.) zu dem Schluss, dass die hier verwendete Kurzskala dasselbe Konstrukt wie die umfangreiche Version von Perry misst.

<sup>16</sup> Die ursprüngliche Skala von Perry umfasste 40 Items in sechs Dimensionen (*Attraction to Public Policy Making, Commitment to the Public Interest, Civic Duty, Compassion, Social Justice* und *Self-Sacrifice*) (vgl. Perry 1996: 10f.). Nach der konfirmatorischen Faktorenanalyse verblieben 24 Items in vier Dimensionen (*Attraction to Public Policy Making, Commitment to the Public Interest and Civic Duty, Compassion, und Self-Sacrifice*) (vgl. Perry 1997: 187; Perry/ Hondeghem 2008: 4). Die Items A302\_01-A302\_04 befinden sich alle immer noch in der 24-Item Version der Skala, lediglich A302\_05 ist nur in der 40-Item Version zu finden.

<sup>17</sup> Diese Dimension sowie das zugehörige Item stammen aus der originalen 40-Item Variante der PSM-Skala (vgl. Perry 1996: 10f.).

Die mithilfe der Kurzsкала ermittelten PSM-Werte können daher mit den Gesamtwerten jener Studien verglichen werden, die Perrys Skala verwenden (siehe Kapitel 7.1.3.1). Lediglich Ergebnisse auf der Ebene der einzelnen Dimensionen können nicht mithilfe der Kurzsкала gewonnen werden.

Ein Hauptkritikpunkt an der Skala von Perry stellt ihre mangelhafte Übertragbarkeit auf andere Staaten außerhalb der USA, insbesondere auf den europäischen Kontext, dar (vgl. Leisink/Steijn 2009: 47; Vandenabeele 2008: 145f.; Wright 2008: 85). So kann nicht davon ausgegangen werden, dass in allen Regionen der Welt dieselben Werte vorherrschen. Einiges spricht dafür, dass in Europa weitere Werte hinzukommen, die die Handlungen von öffentlich Bediensteten lenken, aber nicht in Perrys Skala enthalten sind (vgl. Ritz 2009: 55; Vandenabeele 2008: 145f.; Vandenabeele/Scheepers/Hondeghem 2006: 26f.).<sup>18</sup> Die, auf den internationalen Kontext angepasste, PSM-Skala von Kim und Vandenabeele (2010) hätte den Umfang des Fragebogens jedoch zu sehr ausgeweitet. Da bisher nur wenige Studien die PSM-Skala von Kim und Vandenabeele nutzen, hätte dies zudem den Vergleich der Ergebnisse weiter erschwert.

Zur Messung der intrinsischen Motivation<sup>19</sup> wurde die *Interest-Enjoyment Subskala* des *Intrinsic Motivation Inventory*<sup>20</sup> (IMI) von Deci und Ryan (o.J.) ins Deutsche übersetzt. Das IMI stellt ein mehrdimensionales Messinstrument dar. In der Regel wird es verwendet, um die subjektiven Erfahrungen von Testpersonen im Zusammenhang mit Tätigkeiten, die im Rahmen von Laborstudien durchgeführt werden, zu erfassen. Es besteht aus insgesamt sieben Subskalen.<sup>21</sup> Die *Interest-Enjoyment Subskala* dient dabei der Erfassung der intrinsischen Motivation. Mit einem Cronbachs  $\alpha$  von 0,905 weist diese Skala eine exzellente interne Konsistenz auf, die deutlich über dem allgemein akzeptierten Wert von 0,8 liegt (vgl. Carmines/Zeller 1979: 51).

---

<sup>18</sup> Unter Bezugnahme auf eine Studie von Hondeghem und Vandenabeele führt Vandenabeele (2008) neben den vier Dimensionen aus Perrys Skala, z.B. noch die Dimensionen *Religion*, *Client Orientation*, *Technical Competencies*, *Equality* und *Bureaucratic Values* auf, die für den europäischen Kontext von Relevanz für die PSM sein könnten.

<sup>19</sup> Die extrinsische Motivation der Beschäftigten wird hier nicht erhoben, da in dieser Studie der Fokus auf den beiden Crowding Effekten liegt, die nur die intrinsische Motivation beeinflussen. Wie unter Punkt 2.2.2 erläutert, wird hier aber nicht davon ausgegangen, dass die intrinsische und die extrinsische Motivation in einem dichotomen Verhältnis zueinander stehen. D.h. auch in großen Teilen intrinsisch motiviertes Arbeitshandeln kann dennoch zusätzlich extrinsisch motiviert sein.

<sup>20</sup> Die Skala kann nach erfolgter Registrierung unter <http://selfdeterminationtheory.org/questionnaires/10-questionnaires/50> heruntergeladen werden.

<sup>21</sup> Die Subskalen sind: *Interest/Enjoyment*, *Perceived Competence*, *Effort/Importance*, *Pressure/Tension*, *Perceived Choice*, *Value/Usefulness* und *Relatedness*.



Um zu messen, inwieweit die Beschäftigten der Kreisverwaltung die LOB als kontrollierend oder fördernd empfinden, wurde ein Index aus vier Items gebildet (*Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung*). Die Items wurden in Anlehnung an Jacobsen, Hvitved und Andersen (2011: 24) sowie an Andersen und Pallesen (2008: 40) formuliert. Das Cronbachs  $\alpha$  für diese Skala liegt mit 0,673 weit unter dem akzeptablen Wert von 0,8 von Carmines und Zeller (vgl. Carmines/Zeller 1979: 51). Da in einigen Fällen ein Wert von 0,6 jedoch noch als einigermaßen akzeptabel gilt, wird sie dennoch verwendet.

Um die interne Validität der Messungen zu erhöhen und mögliche Faktoren zu identifizieren, die möglicherweise für beobachtete Zusammenhänge verantwortlich gemacht werden können, wurden Kontrollvariablen erhoben (siehe Anlage II (d)). Da in der bisherigen Forschung wiederholt festgestellt wurde, dass die Variablen Alter, Geschlecht, Beschäftigungsdauer, frühere Beschäftigung in der Privatwirtschaft, Führungsposition und Eingruppierung einen Einfluss auf die PSM ausüben können, wurden sie zusätzlich im Fragebogen abgefragt (vgl. u.a. Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009: 81; Moynihan/Pandey 2007: 46; Perry 1997: 189). Unabhängig davon soll auch geprüft werden, ob diese Variablen zumindest einen gewissen Teil der Streuung der intrinsischen Motivation und der Wahrnehmung der LOB erklären können.

Neben dem Test der *Motivation Crowding Theory* soll diese Studie erste Hinweise darauf liefern, welche Faktoren einen Einfluss darauf ausüben, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die LOB als kontrollierend oder fördernd wahrnimmt (Hypothesen 3-6). Zu diesem Zweck wurden eine Reihe weiterer Items abgefragt, aus denen wiederum mehrere Indizes gebildet wurden.<sup>22</sup> Diese sollen beispielsweise Auskunft darüber geben, wie fair die Beschäftigten das System betrachten, inwieweit die Mitarbeitergespräche partizipativ angelegt sind und wie sehr die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das System insgesamt akzeptieren. Eine Analyse der Ergebnisse aus diesem Teil des Fragebogens wird in Kapitel 7.2 stattfinden.

---

<sup>22</sup> Eine Übersicht aller verwendeten Indizes und der dazugehörigen Items findet sich im Anhang unter Anlage II.

## **6 Das System der leistungsorientierten Bezahlung in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark**

Die leistungsorientierte Vergütung in der Verwaltung des Landkreises Potsdam-Mittelmark setzt sich aus drei wesentlichen Elementen zusammen. Diese sind das *Leistungsentgelt*, der *leistungsabhängige Stufenaufstieg* und die *Leistungszulage* (vgl. Landkreis Potsdam-Mittelmark 2012). Jedes dieser Elemente wird in diesem Kapitel kurz erläutert, bevor im nächsten Kapitel die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgestellt und diskutiert werden.

### **6.1 Leistungsentgelt**

Grundlage für die Zahlung von Leistungsentgelten in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark bilden jährlich stattfindende Zielvereinbarungen oder - in Ausnahmefällen - auch systematische Leistungsbewertungen (vgl. Landkreis Potsdam-Mittelmark 2012; § 5 Rahmendienstvereinbarung). Die Ergebnisse der Zielvereinbarungen werden im Rahmen von Mitarbeitergesprächen auf speziellen Zielvereinbarungsbögen festgehalten (vgl. Landkreis Potsdam-Mittelmark 2012; § 7 Rahmendienstvereinbarung). Dabei sollen die Ziele aus den übergeordneten Zielen des Kreistages, der Fachbereiche und aus den Produktbeschreibungen abgeleitet werden und nicht im Widerspruch zum Leitbild des Landkreises stehen (vgl. § 6 Rahmendienstvereinbarung). Zudem sollen die Ziele anspruchsvoll und in der Arbeitszeit der oder des Beschäftigten zu erreichen sein (vgl. ebd.).

Alle Beschäftigten, die ihre Ziele zum Ende des Abrechnungszeitraums (in der Regel nach einem Jahr) zufrieden stellend erledigt haben, erhalten eine Leistungsprämie (vgl. § 8 Rahmendienstvereinbarung). Die Höhe der jeweiligen Leistungsprämie richtet sich nach dem nach Punktwerten bemessenen Grad der Zielerreichung, der Eingruppierung und dem Fachbereich, in dem die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter beschäftigt ist (vgl. §§ 10-12 Rahmendienstvereinbarung).

Zum letzten Stichtag haben ca. 77,8% (absolut: 764) aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung eine Zielvereinbarung abgeschlossen.<sup>23</sup> Da nicht alle Beamten Anspruch auf eine Leistungsprämie haben, waren diese Ziele aber nur für 735

---

<sup>23</sup> Davon haben 47 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gruppenziele vereinbart.

Beschäftigte entgeltrelevant.<sup>24</sup> Im letzten Abrechnungszeitraum bewegten sich die einzelnen Leistungsprämien zwischen 344,98€ und 669,49€ (vgl. Landkreis Potsdam-Mittelmark 2012).

## **6.2 Leistungsabhängiger Stufenaufstieg**

Die Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark bietet zudem die Möglichkeit des leistungsabhängigen Stufenaufstiegs. Während des jährlichen Mitarbeitergesprächs muss die oder der Vorgesetzte eine schriftliche Einschätzung der Leistungen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vornehmen, die noch mindestens einen beeinflussbaren Stufenaufstieg vor sich haben (vgl. § 16 Rahmendienstvereinbarung). Sollte aus dieser Einschätzung eine überdurchschnittliche Leistung einer oder eines Beschäftigten hervorgehen, so kann die jeweilige Fachbereichsleiterin oder der jeweilige Fachbereichsleiter einen vorzeitigen Stufenaufstieg gewähren (vgl. Landkreis Potsdam-Mittelmark 2012). Ebenso könnten auf Basis dieser Einschätzung auch verzögerte Stufenaufstiege veranlasst werden, falls eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter Leistungen erbringt, die weit unter dem Durchschnitt liegen.

Im Jahr 2011 fanden 158 solcher Beurteilungen statt.<sup>25</sup> Die Ergebnisse der Leistungsbewertungen können im Anhang unter der Anlage III eingesehen werden. Im vergangenen Jahr wurde bei neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein vorzeitiger Stufenaufstieg veranlasst (vgl. ebd.). Verzögerte Stufenaufstiege gab es allerdings nicht (vgl. ebd.).

## **6.3 Leistungszulage**

Seit dem Januar 2010 können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung zudem eine Leistungszulage erhalten, wenn sie zusätzlich zu ihren „arbeitsvertraglichen Verpflichtungen eine außerordentliche Leistung“ (§ 14 Rahmendienstvereinbarung) erbringen, die nicht Bestandteil ihrer Zielvereinbarung war. Maximal kann eine

---

<sup>24</sup> Die Beamten, die Ihre Ziele erreicht haben und keine Leistungsprämie bekommen, erhalten stattdessen Freizeitausgleich.

<sup>25</sup> Diese Beurteilung wird nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewandt, die noch mögliche Stufenaufstiege vor sich haben. Es hätten ca. 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilt werden können. In einigen Bereichen wird diese Beurteilung jedoch noch nicht jährlich durchgeführt, sodass in 2011 nur 158 Beurteilungen vorlagen (Auskunft des Fachbereich 1 „Personal- und Organisationsverwaltung“ der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark).

Beschäftigte oder ein Beschäftigter hierfür eine Zulage von 1.500€/Jahr erhalten, wobei monatlich aber nicht mehr als 500€ an Leistungszulage ausgezahlt werden (vgl. ebd.). Im vergangenen Jahr erhielten 95 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Leistungszulage für außerordentliche Leistungen.

## **7 Analyse der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung vorgestellt und analysiert. Das Kapitel ist zweigeteilt. Im ersten Schritt (Kapitel 7.1) wird zunächst geklärt, ob die Wahrnehmung der LOB einen Einfluss auf die PSM und die intrinsische Motivation der Beschäftigten in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark hat. Dies beinhaltet die Prüfung der Hypothesen eins und zwei. Die Ergebnisse zur zweiten Forschungsfrage und somit zu den Hypothesen drei bis sieben, werden anschließend im Kapitel 7.2 behandelt. Hier geht es darum, welche der erhobenen Variablen die Wahrnehmung der LOB beeinflussen.

### **7.1 Crowding-Out der Motivation in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark?**

#### **7.1.1 Grundgesamtheit und deskriptive Analyse des Samples**

Die Beschäftigtenstruktur der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark setzt sich wie in Tabelle 2 dargestellt zusammen. In der Kreisverwaltung sind insgesamt 983 Personen beschäftigt – der Großteil im Angestelltenverhältnis (93,1%). Die Mehrheit aller Angestellten und Beamten ist im Gehobenen Dienst bzw. in den äquivalenten Gruppen für die Angestellten beschäftigt (46,3%), gefolgt vom Mittleren Dienst (38,8%). Lediglich 8,1% gehören dem Höheren und 4,8% dem Einfachen Dienst an.

Tabelle 2 Beschäftigtenstruktur der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark

	Häufigkeit nach Gruppen	Gesamt	Anteil an allen Beschäftigten (%)
<b>Einfacher Dienst</b>			
A2-A6	0		
E1-E4	47	47	4,8
<b>Mittlerer Dienst</b>			
A6-A9	11		
E5-E8	370	381	38,8
<b>Gehobener Dienst</b>			
A9-A13	45		
E9-E12	410	455	46,3
<b>Höherer Dienst</b>			
A13-A16	12		
E13-E15	68	80	8,1
<b>Stückvergütung</b>	20	20	2
<b>Σ Anzahl der Mitarbeiter</b>		983	100
Davon:			
<b>weiblich</b>		669	68,1
<b>männlich</b>		314	31,9

Quelle: Nach Informationen des Fachbereich 1 „Personal- und Organisationsverwaltung“ der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark

Die deskriptive Statistik der Variablen des Samples kann den Tabellen 3 und 4 entnommen werden. Auf Basis dieses Samples ist der durchschnittliche Mitarbeiter weiblich, 44 Jahre alt und seit rund 15 Jahren in der Kreisverwaltung beschäftigt. Der Großteil der Beschäftigten (71,8%) hat keine Führungsposition inne und war bereits einmal in der Privatwirtschaft angestellt (62,0%).

Tabelle 3 Deskriptive Statistik der nominalskalierten Variablen des Samples (n = 127)

Kontrollvariablen	Häufigkeit	Gültige Prozente
<b>Geschlecht</b>		
Weiblich (0)	63	57,8
Männlich (1)	46	42,2
Fehlend	18	nicht berücksichtigt
<b>Eingruppierung</b>		
Einfacher Dienst	3	2,7
Mittlerer Dienst	29	26,9
Gehobener Dienst	62	57,4
Höherer Dienst	14	13,0
Fehlend	19	nicht berücksichtigt
<b>Führungskraft</b>		
Ja (1)	24	28,2
Nein (0)	61	71,8
Fehlend	42	nicht berücksichtigt
<b>Privatwirtschaft</b>		
Ja (1)	67	62,0
Nein (0)	41	38,0
Fehlend	19	nicht berücksichtigt

Tabelle 4 Deskriptive Statistik der intervallskalierten Variablen des Samples (n = 127)

	Mittelwert	SD	Minimum	Maximum	n
<b>Unabhängige Variable</b>					
Wahrnehmung der LOB <sup>26</sup>	4,0421	1,10876	1,00	6,00	107
<b>Abhängige Variablen</b>					
PSM <sup>27</sup>	4,3875	0,81882	2,40	6,00	112
Intrinsische Motivation <sup>28</sup>	4,3614	1,04096	1,00	6,00	117
<b>Kontrollvariablen</b>					
Alter	43,8500	10,29207	24,00	63,00	100
Beschäftigungsdauer in Jahren	14,95	9,204	0	35	104

<sup>26</sup> Die Skala reicht von 1 = LOB wird als kontrollierend empfunden bis 6 = LOB wird als fördernd empfunden.

<sup>27</sup> Die Skala reicht von 1 = geringe PSM bis 6 = hohe PSM.

<sup>28</sup> Die Skala reicht von 1 = geringe intrinsische Motivation bis 6 = hohe intrinsische Motivation.

Im Vergleich mit der Grundgesamtheit (vgl. Tabelle 2) fällt auf, dass im Sample der Anteil der Männer und der Beschäftigten aus dem gehobenen Dienst höher und der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Mittleren Dienst geringer ausfällt. Die Tatsache, dass so kein perfektes Abbild der Grundgesamtheit im Sample realisiert werden konnte, ist auf die geringe Rücklaufquote zurückzuführen. Denn insgesamt haben 127 Personen den Fragebogen ausgefüllt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 12,9%. Die Ausfallursachen konnten im Rahmen dieser Studie nicht ermittelt werden. Grundsätzlich ist aber davon auszugehen, dass der Anteil der Verweigerer unter den Non-Respondenten relativ hoch sein wird. Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass die fehlenden Daten nicht völlig zufällig („Missing Completely at Random“) zustande kamen, können Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit der Beschäftigten der Kreisverwaltung nur unter Vorbehalt erfolgen (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 458f.).

Insgesamt nehmen die Befragten die LOB in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark tendenziell eher als fördernd wahr, da der Mittelwert über dem Mittel der Skala von 3,5 liegt. Auch die Mittelwerte der PSM und der intrinsischen Motivation der Befragten liegen mit jeweils rund 4,4 über dem Mittel der jeweiligen Skala. Auch unter Berücksichtigung der Standardabweichungen lässt sich der Eindruck bestätigen, dass die Befragten eine eher hohe intrinsische Motivation und PSM besitzen. So weisen 68% der Befragten einen PSM-Gesamtwert zwischen rund 3,57 und 5,21 und eine intrinsische Motivation zwischen rund 3,32 und 5,40 auf.

### **7.1.2 Regressionsanalyse**

Nach der beschreibenden Darstellung des Samples, sollen nun die Ergebnisse der Regressionsanalysen dargestellt werden, die dem Test der in Kapitel 5.1 formulierten Hypothesen zur ersten Forschungsfrage dienen. Zunächst werden die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der LOB und der PSM (Kapitel 7.1.2.1) und anschließend für den Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der LOB und der intrinsischen Motivation dargestellt (Kapitel 7.1.2.2). Eine ausführliche Diskussion der Ergebnisse erfolgt in Kapitel 7.1.3.

### 7.1.2.1 Wirkung der Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung auf die PSM

Die Ergebnisse der Regression auf die PSM sind in Tabelle 5 dargestellt.<sup>29</sup> Im ersten Modell wurde eine einfache Regression der beiden Variablen „Wahrnehmung der LOB“ und „PSM“ durchgeführt. Die Kontrollvariablen wurden in das zweite Modell einbezogen.<sup>30</sup>

Modell 1 bestätigt die erste Hypothese eindeutig. So besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der LOB und der PSM. Die Befragten aus der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark, die das Leistungsentgeltsystem als fördernd wahrnehmen, weisen eine höhere PSM als diejenigen auf, die es als kontrollierend empfinden. Auch wenn der Regressionskoeffizient mit 0,220 relativ niedrig ist, so ist der Effekt dennoch nicht unbedeutend. Ein Vergleich der, bei unterschiedlichen Werten auf der Skala für die Wahrnehmung der LOB, zu erwartenden PSM-Werte verdeutlicht dies. Eine Person, die die LOB als maximal fördernd empfindet (Skalenwert von sechs), sollte einen um rund 1,1 Punkte höheren geschätzten PSM-Wert aufweisen, als jemand, der die leistungsorientierte Vergütung als maximal kontrollierend empfindet (Skalenwert von eins).

Unter Bezugnahme auf die *Motivation Crowding Theory* kann aus diesen Ergebnissen geschlossen werden, dass eine als fördernd wahrgenommene LOB bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreisverwaltung zu einem *Crowding-In* der PSM führte. Bei den Beschäftigten, die das System als kontrollierend empfanden, wurde die PSM hingegen verdrängt.

---

<sup>29</sup> Alle Bedingungen, die für eine Regression erfüllt sein müssen, waren für alle Regressionen dieser Studie erfüllt. Für jede Regression wurde ein Test auf Ausreißer, Linearität der Beziehungen zwischen den Variablen, Normalverteilung der Residuen, Homoskedastizität und Multikollinearität durchgeführt. Sowohl in der Regression auf die PSM als auch in der Regression auf die intrinsische Motivation lag Multikollinearität für die Variablen Alter und Beschäftigungsdauer vor. Die Variable Alter wurde daher in allen Modellen ausgeschlossen.

<sup>30</sup> Ursprünglich wurden acht Modelle gerechnet, wobei für jedes Modell eine weitere Kontrollvariable hinzugenommen wurde. Da aber in keinem der acht Modelle eine der Kontrollvariablen einen signifikanten Einfluss ausübte, wurden nur die Modelle eins (hier Modell 1) und acht abgedruckt (hier Modell 2).



Tabelle 5 OLS-Regressionen auf PSM

	<i>Modell 1</i>	<i>Modell 2</i>
Wahrnehmung der LOB	0,220* (0,083)	0,236** (0,085)
Führungskraft		0,169 (0,259)
Beschäftigungsdauer		0,013 (0,011)
Geschlecht		-0,153 (0,190)
Privatwirtschaft		-0,008 (0,205)
Mittlerer Dienst		0,283 (0,572)
Gehobener Dienst		0,500 (0,572)
Höherer Dienst		1,018 (0,657)
Konstante	3,510*** (0,305)	2,783*** (0,719)
$R^2$	0,090	0,248
<i>Korr. R<sup>2</sup></i>	0,077	0,152
<i>F</i>	6,915*	2,592*
n	106	84

Anmerkungen: \* =  $p \leq 0,05$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* =  $p \leq 0,001$ ; multivariate Regressionsanalyse; nicht standardisierte Regressionskoeffizienten (*b*); Standardfehler in Klammern; Auswahl der Koeffizienten für jedes Modell nach der Einschlussmethode; paarweiser Fallausschluss

Keine der in das Modell 2 einbezogenen Kontrollvariablen hatte einen signifikanten Einfluss auf die PSM der Befragten. Einen für dieses Modell vergleichsweise hohen positiven Regressionskoeffizienten, der zudem noch einen relativ guten Signifikanz-Wert von 0,126 aufweist<sup>31</sup>, erhält der Dummy für den Höheren Dienst. Somit kann nicht ganz ausgeschlossen werden, dass in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark eine Eingruppierung in den Höheren Dienst tendenziell mit einem höheren PSM-Gesamtwert

<sup>31</sup> Die Signifikanzwerte aller anderen Kontrollvariablen liegen zwischen 0,267 (Beschäftigungsdauer) und 0,970 (Privatwirtschaft).

einhergeht. Vermutlich ist dieser Zusammenhang auch zu einem erheblichen Teil für das höhere korrigierte  $R^2$  in Modell 2 verantwortlich. Dennoch ist der Anteil der erklärten Varianz in beiden Modellen sehr gering. Dies lässt sehr viel Raum für weitere Faktoren, die die Verteilung der PSM-Werte beeinflussen können.

### **7.1.2.2 Wirkung der Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung auf die intrinsische Motivation**

Die Ergebnisse der Regression auf die intrinsische Motivation, die in Tabelle 6 dargestellt sind, weisen in eine ähnliche Richtung wie die Regressionsanalyse zur PSM.<sup>32</sup> Auch hier ist im ersten Modell eine einfache Regression der Variablen „Wahrnehmung der LOB“ und „intrinsische Motivation“ durchgeführt worden. Modell eins bestätigt die zweite Hypothese, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiter steigt, je fördernder sie die LOB wahrnehmen. Der Regressionskoeffizient beträgt hier 0,232. Dies bedeutet wiederum, dass eine Person, die die LOB als maximal fördernd (Skalenwert von 6) wahrnimmt, eine um rund 1,16 höhere geschätzte intrinsische Motivation aufweisen sollte, als jemand, der sie als maximal kontrollierend (Skalenwert von 1) empfindet.

Somit findet bei den Beschäftigten, die das Leistungsentgeltsystem als kontrollierend empfinden, neben der Verdrängung der PSM auch ein *Crowding-Out* der intrinsischen Motivation statt. Jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung, die das System als fördernd wahrnehmen, erfahren hingegen ein *Crowding-In* ihrer intrinsischen Motivation.

Ein Blick auf das zweite Modell verrät auch hier, dass keine der Kontrollvariablen einen signifikanten Regressionskoeffizienten aufweist. Wie bereits in der Regression auf die PSM, ist auch die korrigierte erklärte Varianz der intrinsischen Motivation mit 0,054 in Modell 1 und 0,032 in Modell 2 sehr gering. Dies legt den Verdacht nahe, dass weitere Variablen, die nicht durch den Fragebogen erfasst wurden, eine Wirkung entfalten.

---

<sup>32</sup> Ursprünglich wurden acht Modelle gerechnet, wobei für jedes Modell eine weitere Kontrollvariable hinzugenommen wurde. Da aber in keinem der acht Modelle eine der Kontrollvariablen einen signifikanten Einfluss ausübte, wurden nur die Modelle eins (hier Modell 1) und acht abgedruckt (hier Modell 2).

Tabelle 6 OLS-Regressionen auf intrinsische Motivation

	<i>Modell 1</i>	<i>Modell 2</i>
Wahrnehmung der LOB	0,232* (0,103)	0,259* (0,111)
Führungskraft		-0,164 (0,339)
Beschäftigungsdauer		0,017 (0,015)
Geschlecht		0,063 (0,248)
Privatwirtschaft		-0,158 (0,268)
Mittlerer Dienst		-0,185 (0,748)
Gehobener Dienst		0,410 (0,748)
Höherer Dienst		0,345 (0,859)
Konstante	3,450*** (0,434)	2,940** (0,941)
$R^2$	0,067	0,141
<i>Korr. R<sup>2</sup></i>	0,054	0,032
$F$	5,046*	1,290
n	106	84

Anmerkungen: \* =  $p \leq 0,05$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* =  $p \leq 0,001$ ; multivariate Regressionsanalyse; nicht standardisierte Regressionskoeffizienten (*b*); Standardfehler in Klammern; Auswahl der Koeffizienten für jedes Modell nach der Einschlussmethode; paarweiser Fallausschluss

### 7.1.3 Diskussion der Ergebnisse

Im Vergleich mit den Erkenntnissen anderer Studien zur PSM, intrinsischen Motivation und zum *Crowding-Out Effekt*, soll nun eine Diskussion und Bewertung der Ergebnisse erfolgen. Zunächst werden in diesem Kapitel die Mittelwerte der PSM und der intrinsischen Motivation, über den Vergleich mit den Werten aus anderen Studien, in den internationalen Kontext eingeordnet. Aufgrund der verschiedenartigen Operationalisierung – vor allem bei der intrinsischen Motivation – sollen beide Vergleiche jedoch nur einen groben Rahmen für die Verortung der Ergebnisse liefern. Anschließend erfolgt, vor dem

Hintergrund der bisherigen Erkenntnisse, eine ausführliche Diskussion der Ergebnisse zum *Crowding-Out* und *Crowding-In Effekt*.

### **7.1.3.1 Public Service Motivation**

Die Bedeutung des mittleren PSM-Gesamtwerts, der für dieses Sample über dem Mittel der Skala angesiedelt ist, lässt sich nur über den Vergleich mit den PSM-Werten aus anderen Studien ermitteln. Ein Vergleich wird jedoch durch die wenig einheitliche Operationalisierung der PSM erschwert (Wright 2008: 83; Wright/Pandey 2005).

Wright und Pandey identifizieren so drei unterschiedliche Vorgehensweisen, die im Allgemeinen zur Messung der PSM herangezogen werden (vgl. Wright/Pandey 2005: 4ff.). In die erste Kategorie ordnen sie die frühen Studien zum Existenznachweis der PSM von Rainey (1982), Crewson (1997) und anderen ein. Gemein ist diesen Studien, dass sie die PSM über die Präferenz für bestimmte intrinsische Anreize messen (siehe Kapitel 2.2.3). Für einen Vergleich mit dem PSM-Gesamtwert dieser Untersuchung eignen sich diese Studien, aufgrund eines fehlenden PSM-Gesamtwerts, nicht. In anderen Studien wurde die gesamte 24-Item Skala von Perry (1996) genutzt (vgl. Camilleri 2006; Perry 1997). Diese Studien identifizieren Wright und Pandey (2005) als zweite praktizierte Form der Operationalisierung. Schließlich erwähnen sie noch explizit die fünf bis sechs Item-Kurzskala, die im *Merit Systems Protection Board Survey* von 1996 und in den Studien von Alonso und Lewis (2001), Brewer und Selden (2000) sowie Naff und Crum (1999) zur Messung der PSM herangezogen wurde und über die auch die PSM in dieser Studie operationalisiert wurde.

Zusätzlich zu den von Pandey und Wright (2005) identifizierten Varianten der Operationalisierung, existieren noch eine Reihe von Studien, die jeweils nur eine Auswahl der vier originalen PSM-Dimensionen von Perry (1996) abfragen (vgl. Castaing 2006; Moynihan/Pandey 2007; Ritz 2009), nur ausgewählte Items aus Perry (1996) verwenden (vgl. Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009) oder Items nutzen, die nicht aus Perry (1996) stammen (vgl. Leisink/Steijn 2009; Taylor 2008; Vandenabeele 2009).

Trotz der Unterschiede in der Operationalisierung soll ein Vergleich des PSM-Mittelwerts dieser Studie mit denen der früheren Untersuchungen erfolgen.<sup>33</sup> In Tabelle 7 sind alle internationalen Studien, bei denen ein Gesamt-PSM-Mittelwert angegeben wurde, aufgeführt.<sup>34</sup> Um den Unterschieden in der Skalierung Rechnung zu tragen, wurde jeweils der prozentuale Abstand des PSM-Mittelwerts vom Mittel der jeweiligen Skala berechnet.

Zunächst zeigt die Tabelle, dass in nahezu allen Studien PSM-Mittelwerte über dem Skalenmittel gefunden wurden. Gerade aufgrund der großen Varianz der zugrundeliegenden Fälle, deutet dies auf die empirische Relevanz des PSM-Konzepts hin.

Der Vergleich mit diesen Studien bestätigt den Eindruck, dass die PSM der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark relativ hoch ist. Nur in den Studien von Castaing (2006) und Taylor (2008) ist der prozentuale Abstand des PSM-Mittelwerts vom Mittel der Skala noch größer. Auffällig sind der PSM-Mittelwert der Studie von Brewer und Selden (2000), der unter dem Skalenmittel liegt und der Wert aus Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009), der mit 3,53 % kaum über dem Mittel der Skala liegt.

Der große Unterschied zwischen dem Mittelwert dieser Studie und dem der Studie von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009) ist aufgrund der kulturellen Nähe der beiden Fälle besonders interessant. Der niedrige PSM-Gesamtwert im Fall der Wiener Stadtverwaltung ist u.a. auf einen sehr geringen Mittelwert auf der *Attraction to Public Policy Making-Dimension* zurückzuführen (vgl. Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009: 79). Da in dieser Studie kein Item aus dieser Dimension zur Messung der PSM herangezogen wurde, könnte dies den großen Unterschied bei den PSM-Mittelwerten erklären.

---

<sup>33</sup> Ebenso interessant wie der Vergleich mit den im internationalen Kontext ermittelten PSM-Mittelwerten, wäre ein Vergleich mit Werten aus dem deutschen öffentlichen Sektor. Bisher existieren aber keine Studien, in denen PSM-Werte für den öffentlichen Sektor in Deutschland erhoben wurden.

<sup>34</sup> Es gab mehrere Studien bei denen die Werte nur für die einzelnen Dimensionen angegeben wurden (vgl. Ritz 2009; Stazyk 2009; Vandenabeele 2008; Wright/Pandey 2005).

Tabelle 7 Vergleich der Operationalisierungen und der Mittelwerte der PSM verschiedener Studien

<b>Studie (Staat)</b>	<b>Operationalisierung der PSM</b>	<b>Höhe der PSM (Mittelwert)</b>	<b>Verwendete Skala</b>	<b>Prozentualer Abstand von Mittel der jeweiligen Skala</b>
Eigene Studie (Deutschland)	5 Item-Kurzskala Auswahl aus Perry (1996)	4,3875	1 - 6	14,79 %
Brewer/Selden 2000 (USA)	5 Item-Kurzskala Auswahl aus Perry (1996)	14,59	4 - 25	-2,05 %
Camilleri 2006 (Malta)	Alle 24 Items aus Perry (1996)	3,67	1 - 5	13,4 %
Castaing 2006 (Frankreich)	Nur "Commitment to the Public Interest"- Dimension aus Perry (1996)	4,13	1 - 5	22,6 %
Hammerschmid/ Meyer/Egger-Peitler 2009 (Österreich)	Auswahl aus Perry (1996)	3,2882	1 - 6 <sup>35</sup>	3,53 %
Jacobsen/Hvitved/ Andersen 2011 (Dänemark)	Alle vier Dimensionen basierend auf Perry (1996) & Vandenabeele (2008)	64,3	0 - 100	14,3 %
Leisink/Steijn 2009 (Niederlande)	11 eigene Items auf Basis der gekürzten Version von Coursey/Pandey (2007)	3,564	1 - 5	11,28 %
Naff/Crum 1999 (USA)	6 Item-Kurzskala Auswahl aus Perry (1996)	21,1	6 - 30	12,92 %
Taylor 2008 (Australien)	Zwei eigene Items	4,03	1 - 5	20,6 %

<sup>35</sup> Lediglich in der Studie von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009) korrespondiert ein niedriger Skalenwert mit einer hohen PSM. Hier galt: 1 = sehr wichtig; 6 = überhaupt nicht wichtig. In allen anderen Studien, die in dieser Tabelle aufgeführt sind, steht ein hoher Skalenwert auch für eine hohe PSM.

### 7.1.3.2 Intrinsische Motivation

Ein Vergleich der Mittelwerte für die Intrinsische Motivation gestaltet sich noch um einiges schwieriger, als der Vergleich von PSM-Mittelwerten, da das Konzept der intrinsischen Motivation in der Wissenschaft noch uneinheitlicher gefasst wird. Aus diesem Grund existiert im Vergleich zur PSM bisher auch keine einheitliche und weit verbreitete Skala zur Messung der intrinsischen Motivation.<sup>36</sup> Viele Autoren entwickeln, auf der Grundlage ihres Verständnisses von intrinsischer Motivation, eigene Skalen.

In vier der Studien, die bereits für den Vergleich der PSM-Mittelwerte herangezogen wurden, wurde auch die intrinsische Motivation erhoben. Die Ergebnisse dieser Studien zur mittleren intrinsischen Motivation werden in Tabelle 8 dem Mittelwert dieser Studie gegenübergestellt.

Insgesamt ist die intrinsische Motivation der Befragten in allen Samples, mit Werten die zum Teil sehr weit über dem Skalenmittel liegen, stark ausgeprägt. Im Vergleich zu den Werten der bisherigen Studien, ist der in dieser Studie gefundene prozentuale Abstand von Mittel der Skala jedoch am geringsten ausgeprägt. Vor allem vor dem Hintergrund, dass der Mittelwert der PSM in dieser Studie zu denjenigen mit dem größten Abstand zum Mittel der Skala zählt, ist dies besonders interessant. Zumindest verdeutlicht dies noch einmal, die bereits in Kapitel 2.2.4 erläuterte Verschiedenartigkeit von intrinsischer Motivation und PSM. Man kann nicht automatisch davon ausgehen, dass eine Person mit einer hohen PSM auch gleichzeitig eine hohe intrinsische Motivation besitzt.

---

<sup>36</sup> Die in dieser Studie verwendete Interest-Enjoyment Subskala wurde ursprünglich zur Messung der intrinsischen Motivation im Rahmen von Experimenten entwickelt und ist daher in der nicht-experimentellen Forschung bisher kaum genutzt worden.

Tabelle 8 Vergleich der Operationalisierungen und der Mittelwerte der intrinsischen Motivation verschiedener Studien

<b>Studie (Staat)</b>	<b>Operationalisierung der intrinsischen Motivation</b>	<b>Höhe der intrinsischen Motivation (Mittelwert)</b>	<b>Verwendete Skala</b>	<b>Prozentualer Abstand von Mittel der jeweiligen Skala</b>
Eigene Studie (Deutschland)	Interest-Enjoyment Subskala des Intrinsic Motivation Inventory von Deci und Ryan (o.J.)	4,3614	1 - 6	14,35%
Brewer/Selden 2000 (USA)	The work I do on my job is meaningful to me.	4,32	1 - 5	26,4%
Hammerschmid/Meyer/Egger-Peitler 2009 (Österreich)	Relevanz von Arbeitsinhalten und Autonomie für den Befragten	1,3149	1 - 6 <sup>37</sup>	36,4%
Jacobsen/Hvitved /Andersen 2011 (Dänemark)	I very much enjoy my daily work./ A rather large part of my tasks at work are boring. (Reversed)/ I always look forward to go to work in the mornings./ My work is very exciting./ I like performing most of my work processes./ Doing my job, I feel a great personal satisfaction./ If I won 5 million in the lottery I would still keep my present job.	80,2	0 - 100	30,2%
Taylor 2008 (Australien)	My job is interesting./ I can work independently./ My job gives me a chance to improve my skills.	3,85	1 - 5	17%

<sup>37</sup> Lediglich in der Studie von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009) korrespondiert ein niedriger Skalenwert mit einer hohen intrinsischen Motivation. Hier galt: 1 = sehr wichtig; 6 = überhaupt nicht wichtig. In allen anderen Studien, die in dieser Tabelle aufgeführt sind, steht ein hoher Skalenwert auch für eine hohe intrinsische Motivation.



### 7.1.3.3 Crowding Effekte

Mit der vorliegenden Studie konnte u.a. gezeigt werden, dass eine LOB sowohl die intrinsische Motivation als auch die PSM von öffentlich Beschäftigten verdrängen kann. Damit reiht sich diese Studie in die Reihe der Studien ein, die diesen Effekt bereits in spezifischen Fällen aus verschiedenen Staaten, wie Dänemark und Großbritannien beobachten konnten (siehe Kapitel 4.2).

In Verbindung mit den Erkenntnissen von Matiaske und Weller (2008), die den *Crowding-Out Effekt* bereits in zwei deutschen öffentlichen Betrieben nachweisen konnten, liefert diese Studie zudem erste Hinweise auf die empirische Relevanz des *Crowding-Out Effekts* für den deutschen öffentlichen Sektor.

Zentrales Ergebnis dieser Studie ist jedoch, dass die LOB auch zu einem *Crowding-In* von intrinsischer Motivation und PSM führen kann, wenn der Anreiz als fördernd empfunden wird. Es gab bereits einige wenige Studien, in denen nachgewiesen wurde, dass die Wahrnehmung eines externen Anreizes bzw. eines Kontrollinstruments darüber entscheidet, ob ein *Crowding-In* oder eine Verdrängung der Motivation erfolgt (siehe Kapitel 4.2). Es wurde jedoch bisher noch nicht untersucht, ob dies auch speziell für die LOB gilt. Zumindest für den spezifischen Fall der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark scheint dies zuzutreffen.

Ein konkreter Vergleich der Ergebnisse der Regressionsanalyse ist nur mit den Werten von Jacobsen, Hvitved und Andersen (2011) möglich, da dies die einzige Studie ist, die den *Crowding-Out Effekt* mit einer ähnlichen Methodik nachgewiesen hat. In allen anderen Studien wurde die Wahrnehmung der Anreize nicht in die Untersuchung einbezogen.

Trotz der ähnlichen Methodik, ist aber auch dieser Vergleich nicht unproblematisch. So untersuchten Jacobsen, Hvitved und Andersen (2011) den Einfluss der Wahrnehmung von *obligatory student plans* auf die intrinsische Motivation und PSM von dänischen Lehrerinnen und Lehrern. Während die LOB einen externen Anreiz darstellt, sind die *obligatory student plans* ein Kontrollinstrument. Dies legt den Verdacht nahe, dass die *student plans* von vornherein eher als kontrollierend empfunden werden. Dass es jedoch auch Lehrerinnen und Lehrer gibt, die die *student plans* als fördernd wahrnehmen, zeigen Jacobsen, Hvitved und Andersen (2011) in ihrer Studie.

In Tabelle 9 und 10 sind die Ergebnisse der beiden Studien in Hinblick auf die Unterschiede in der PSM und der intrinsischen Motivation, die durch eine maximal fördernde und eine maximal kontrollierende Wahrnehmung des jeweiligen Instruments, (*obligatory student plans* und LOB) im jeweiligen Sample erklärt werden können, dargestellt.

Der Unterschied in der Höhe der PSM zwischen einer Lehrerin oder einem Lehrer, die oder der die *student plans* als maximal fördernd empfindet und einer Lehrerin oder einem Lehrer, die oder der die *student plans* als maximal kontrollierend wahrnimmt, liegt bei 6%. Im Vergleich hierzu kann die Wahrnehmung der LOB in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark maximal einen Unterschied von 1,1 Punkten bei den PSM-Werten erklären. Bei einer sechs-stufigen Skala macht dies 18,3% aus.

Der Einfluss der Wahrnehmung des jeweiligen Managementinstruments auf die PSM scheint also im Fall der *student plans* in Dänemark geringer zu sein. Aufgrund der großen Unterschiede zwischen beiden Studien, können die Ursachen hierfür sehr vielfältig sein. Beispielsweise könnte die PSM der dänischen Lehrerinnen und Lehrer stabiler und damit schwerer zu beeinflussen sein als die der deutschen Kommunalbeschäftigten. Ein Großteil der Unterschiede wird aber vermutlich mit der mangelnden Vergleichbarkeit von *obligatory students plans* und Leistungsentgeltssystemen zusammenhängen.

Tabelle 9 Vergleich der Auswirkungen der unterschiedlichen Wahrnehmung von Managementinstrumenten auf die PSM der Beschäftigten der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark und der dänischen Lehrerinnen und Lehrer

<b>Studie</b>	<b>Skala</b>	<b>Unterschied zwischen max. fördernder und max. kontrollierender Wahrnehmung (PSM in Punkten)</b>	<b>Unterschied zwischen max. fördernder und max. kontrollierender Wahrnehmung (PSM in Prozenten)</b>	<b>Korr. R<sup>2</sup> (Modell für die PSM)</b>
Eigene Studie (Deutschland)	1 - 6	1,1 Pkt.	18,3 %	0,077
Jacobsen/Hvitved /Andersen 2011 (Dänemark)	0 - 100	6,0 Pkt.	6,0 %	0,037

Tabelle 10 Vergleich der Auswirkungen der unterschiedlichen Wahrnehmung von Managementinstrumenten auf die intrinsische Motivation der Beschäftigten der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark und der dänischen Lehrerinnen und Lehrer

<b>Studie</b>	<b>Skala</b>	<b>Unterschied zwischen max. fördernder und max. kontrollierender Wahrnehmung (intrinsische Motivation in Punkten)</b>	<b>Unterschied zwischen max. fördernder und max. kontrollierender Wahrnehmung (intrinsische Motivation in Prozenten)</b>	<b>Korr. R<sup>2</sup> (Modell für die intrinsische Motivation)</b>
Eigene Studie (Deutschland)	1 - 6	1,16 Pkt.	19,3 %	0,054
Jacobsen/Hvitved/ Andersen 2011 (Dänemark)	0 - 100	11,2 Pkt.	11,2 %	0,060

Die Wahrnehmung des jeweiligen Steuerungsinstruments beeinflusst auch die intrinsische Motivation der Beschäftigten in dieser Studie stärker als in derjenigen von Jacobsen, Hvitved und Andersen. In dieser Studie liegt die Differenz zwischen einer Person, die die LOB als maximal fördernd empfindet und jemanden, der die LOB als maximal kontrollierend wahrnimmt bei 19,3%. In der Studie von Jacobsen, Hvitved und Andersen liegt dieser Wert bei 11,2%. Auch hier dürfte sich die Differenz zumindest zum Teil auf die Verschiedenartigkeit von leistungsorientierter Bezahlung und *obligatory student plans* sowie auf die Unterschiede in den Fällen zurückführen lassen.

Auffällig ist, dass in beiden Studien die Wahrnehmung des jeweiligen Steuerungsinstruments einen größeren Einfluss auf die intrinsische Motivation als auf die PSM ausübt. Dies deutet darauf hin, dass zumindest in diesen beiden Fällen die PSM stabiler als die intrinsische Motivation ist. Um herauszufinden, ob diese Beobachtung rein zufällig ist, oder ob sich dahinter eine Regelmäßigkeit verbirgt, ist jedoch weitere Forschung – insbesondere in Form von Langzeitstudien - nötig.

Zudem fällt die geringe erklärte Varianz in den Modellen der beiden Studien auf, weshalb noch weitere Faktoren existieren müssen, die die Streuung der PSM-Werte und der Werte für die intrinsische Motivation erklären können. In diese Studie wurden einige Kontrollvariablen einbezogen, die in der bisherigen Forschung immer wieder als Einflussfaktoren sowohl für die PSM als auch für die intrinsische Motivation identifiziert

worden sind (siehe Kapitel 5.3). Jedoch hatte keine der Variablen einen signifikanten Einfluss auf die intrinsische Motivation und die PSM der Beschäftigten in den berechneten Modellen.

In den bisherigen Studien zur PSM und intrinsischen Motivation von öffentlich Beschäftigten ist die Wirkung dieser Kontrollvariablen jedoch keineswegs identisch. Während das Alter beispielsweise in der Studie von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009) einen signifikant negativen Einfluss auf die PSM der Beschäftigten der Wiener Stadtverwaltung hat, hat sie in der Studie von Leisink und Steijn (2009) einen signifikant positiven Einfluss auf die PSM von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im niederländischen öffentlichen Sektor. In den Untersuchungen von Naff und Crum (1999) und Moynihan und Pandey (2007) hat das Alter wiederum keine signifikante Wirkung auf die PSM. Ebenso unterschiedlich fallen die Befunde für das Geschlecht und die Beschäftigungsdauer aus.<sup>38</sup> Die tatsächliche Wirkung dieser Variablen auf die PSM und die intrinsische Motivation, scheint also sehr stark vom untersuchten Fall abzuhängen. Daher ist es nicht allzu ungewöhnlich, dass die Kontrollvariablen in dieser Studie keine signifikanten Einflüsse in den berechneten Modellen ausüben.

Wie viele Konzepte in den Sozialwissenschaften, ist Motivation schwer zu fassen. Der Versuch alle Faktoren identifizieren zu wollen, die potentiell einen Einfluss auf ein empirisch nicht direkt beobachtbares Konstrukt wie die Motivation haben könnten, gestaltet sich vor diesem Hintergrund sehr schwierig. Die Liste potentieller weiterer Einflussfaktoren auf die PSM und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist folglich lang. Insbesondere die Wirkung organisationaler Faktoren auf die PSM wurde in letzter Zeit häufiger untersucht (vgl. Pandey/Stazyk 2008: 106ff.; Wright/Grant 2010: 692ff.). Zu ihnen zählen u.a. der Grad an Hierarchie und Bürokratie in einer Organisation aber auch die Ziel- und Rollenklarheit sowie die Zufriedenheit mit der Bezahlung und das Verhältnis zur oder zum Vorgesetzten und zu Kolleginnen und Kollegen bei der oder bei dem einzelnen Beschäftigten (vgl. Ritz 2009: 55; Stazyk 2009: 22; Taylor 2008: 71). Die Konzeption dieser Fallstudie als Einzelfallstudie machte es –

---

<sup>38</sup> So ist der Gesamt-PSM-Wert in der Studie von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009) bei Männern signifikant leicht höher als bei Frauen, während in der Studie von Naff und Crum (1999) Frauen einen leicht höheren PSM-Wert aufweisen und das Geschlecht in der Studie von Moynihan und Pandey (2007) keinen signifikanten Einfluss auf die PSM hat. Wiederum weist die Beschäftigungsdauer in den Studien von Hammerschmid, Meyer und Egger-Peitler (2009) und Moynihan und Pandey (2007) einen signifikant negativen Zusammenhang mit der PSM auf. In der Untersuchung von Naff und Crum (1999) übt die Beschäftigungsdauer hingegen keinen signifikanten Einfluss aus.

zumindest für einen Teil dieser Faktoren – unmöglich den Einfluss dieser Variablen zu ermitteln. Andere Faktoren wie die Ziel- und Rollenklarheit, das Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten sowie die Zufriedenheit mit der Bezahlung sind stärker von der Perzeption bei der oder bei dem einzelnen Beschäftigten abhängig. Sie hätten somit durchaus auch in einer Einzelfallstudie ausreichend Varianz aufweisen können. Diese Variablen wurden dennoch nicht erhoben, um den Umfang des Fragebogens möglichst gering zu halten. Die geringe erklärte Varianz sowohl in dieser Studie als auch in jener von Jacobsen, Hvitved und Andersen (2011) könnte daher zu einem Großteil auf organisationale Faktoren zurückzuführen sein.

## **7.2 Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung**

Nachdem nun nachgewiesen werden konnte, dass die Wahrnehmung der LOB in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark einen Einfluss darauf hat, ob der *Crowding-Out* oder der *Crowding-In Effekt* auftritt, soll nun die zweite Forschungsfrage beantwortet werden. Analog zum vorhergehenden Kapitel wird zunächst eine deskriptive Analyse der Ergebnisse erfolgen. Diese ermöglicht einen ersten Eindruck davon zu gewinnen, wie sehr die LOB von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreisverwaltung akzeptiert wird. Anschließend werden die Ergebnisse der Regressionsanalyse vorgestellt, mithilfe derer jene Faktoren identifiziert werden, die die Wahrnehmung der LOB bei den Beschäftigten beeinflussen können.

### **7.2.1 Deskriptive Analyse**

Insgesamt wird die LOB von den befragten Beschäftigten der Kreisverwaltung akzeptiert. Der Mittelwert für die entsprechende Variable „Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung“ liegt um rund 0,9 Punkte über dem Skalenmittel (vgl. Tabelle 11). Ein tiefergehender Blick auf die einzelnen Items, die die Variable „Akzeptanz“ bilden, bestätigt diesen ersten positiven Eindruck auch für die einzelnen Komponenten der LOB in Potsdam-Mittelmark.

Tabelle 11 Deskriptive Statistik der Items der Variable „Akzeptanz“<sup>39</sup>

<b>Item</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>SD</b>	<b>n</b>
<b>Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung</b>	<b>4,3451</b>	<b>1,35284</b>	<b>113</b>
- Ich halte die <b>Leistungszulage</b> <sup>40</sup> für sinnvoll.	4,37	1,742	116
- Ich halte das <b>Leistungsentgelt</b> für sinnvoll.	4,11	1,797	116
- Ich halte den <b>leistungsabhängigen Stufenaufstieg</b> für sinnvoll.	4,02	1,866	113

Tabelle 11 zeigt, dass alle Komponenten der LOB von den Beschäftigten im Mittel als sinnvoll erachtet werden. Mit einem Mittelwert von 4,53 stoßen die jährlichen Mitarbeitergespräche auf die größte Akzeptanz. Aber auch für alle anderen Komponenten des Systems liegen die Mittelwerte deutlich über dem Mittel der Skala von 3,5.

Dieser positive Eindruck ergibt sich grundsätzlich auf für die Variablen, die potentiell die Wahrnehmung der LOB beeinflussen könnten. Die deskriptive Statistik dieser Variablen ist in Tabelle 12 dargestellt.

Tabelle 12 Deskriptive Statistik der potentiellen Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung<sup>41</sup> (n = 127)

	<b>Mittelwert</b>	<b>SD</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>n</b>
Partizipatives Mitarbeitergespräch	4,5929	1,28384	1,00	6,00	104
Motivierende Ziele	4,2098	1,39600	1,00	6,00	112
Motivation durch das Leistungsentgelt	3,9821	1,71366	1,00	6,00	112
Fairness	2,9292	1,30396	1,00	6,00	113

<sup>39</sup> Allen Items liegt dieselbe sechsstufige Rating-Skala zugrunde, die von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 = „stimme vollkommen zu“ reicht.

<sup>40</sup> Zur Unterscheidung von Leistungszulage und Leistungsentgelt siehe Kapitel 6.

<sup>41</sup> Allen Variablen liegt dieselbe sechsstufige Rating-Skala zugrunde, die von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 = „stimme vollkommen zu“ reicht.

Zunächst erwecken die Mitarbeitergespräche bei den Befragten den Eindruck, partizipativ angelegt zu sein, da der Mittelwert für diese Variable mit rund 4,6 deutlich über dem Mittelwert der Skala von 3,5 liegt. Die im Rahmen der Mitarbeitergespräche beschlossenen Ziele, wurden zudem von den Befragten als eher motivierend empfunden. Auch hier liegt der Mittelwert der entsprechenden Variable („Motivierende Ziele“) über dem Mittel der Skala (rund 4,2 im Vergleich zu 3,5).

Der Mittelwert der Variable „Motivation durch das Leistungsentgelt“ liegt zwar auch über dem Mittel der Skala, jedoch ist dieser um etwa 0,2 Skaleneinheiten geringer als jener der Variable „Motivierende Ziele“. Dies deutet darauf hin, dass Ziele motivierender auf die Befragten wirken als das Leistungsentgelt.

Die einzige Variable deren Mittelwert unter dem Mittel der ihr zugrunde liegenden Skala angesiedelt ist, ist „Fairness“. Mit einem Mittelwert von rund 2,9 beträgt die Differenz zum Skalenmittelpunkt insgesamt rund 0,6 Skaleneinheiten. Ein Großteil der Befragten scheint somit das Gefühl zu haben, dass Leistungsunterschiede zwischen den Beschäftigten nicht adäquat durch das Leistungsentgeltsystem erfasst werden.

Insgesamt schneidet das Leistungsentgeltsystem bei den Befragten dennoch eher positiv ab. Welche der Variablen beeinflussen, ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter das Leistungsentgeltsystem als kontrollierend oder fördernd empfindet, soll mit der folgenden Regressionsanalyse geklärt werden.

### **7.2.2 Regressionsanalyse**

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse auf die Variable „Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung“ sind in Tabelle 13 dargestellt.<sup>42</sup> Die einzige Variable, die im ersten und im zweiten Modell einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der LOB ausübt, ist die Variable „Fairness“. Mit 0,388 ist der Regressionskoeffizient bereits sehr bedeutsam. Denn dies bedeutet, dass eine Person, die auf der Skala für die „Fairness“ den maximalen Wert von sechs ankreuzt, die LOB um rund 1,9 Punkte stärker fördernd wahrnimmt als eine Person, die einen Skalenwert von eins gibt.

---

<sup>42</sup> Ursprünglich wurden elf Modelle gerechnet, wobei für jedes Modell eine weitere Variable hinzugenommen wurde. Da aber in keinem der elf Modelle eine der Variablen - zusätzlich zur den Variablen „Fairness“ und „Beschäftigungsdauer“- einen signifikanten Einfluss ausübte, werden nur die Modelle eins, vier (hier Modell 2) und elf (hier Modell 3) dargestellt.

Lediglich im dritten Modell, in welches die Kontrollvariablen einbezogen wurden, erreicht die Variable „Fairness“ mit einem Signifikanzwert von 0,131 nicht das geforderte Signifikanzniveau. Da die Güte des dritten Modells, gemessen am korrigierten  $R^2$  und im Vergleich zum zweiten Modell jedoch schlechter zu beurteilen ist, reicht dies nicht aus, um die dritte Hypothese zurückweisen zu können.

Da keine der anderen Variablen einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der LOB hatte, können die Hypothesen vier bis sechs nicht durch die Daten bestätigt werden.

Von den Kontrollvariablen hatte nur die Beschäftigungsdauer einen signifikanten, leicht negativen Effekt auf die Wahrnehmung der LOB. Dies deutet darauf hin, dass länger Beschäftigte das Leistungsentgelt tendenziell eher als kontrollierend wahrnehmen. Der Effekt ist mit einem Regressionskoeffizienten von -0,034 jedoch marginal.

Auch in diesen Modellen sind die korrigierten erklärten Varianzen mit 0,198 im ersten, 0,226 im zweiten und 0,191 im dritten Modell nicht überragend. Denn rund 77% der Streuung der Variable „Wahrnehmung der LOB“ lassen sich nicht durch das zweite Modell erklären. Weitere Forschung zu den Faktoren, die die Wahrnehmung von Leistungsentgeltsystemen bei den Beschäftigten beeinflussen können, ist daher nötig.



Tabelle 13 OLS-Regressionen auf die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung

	<i>Modell 1</i>	<i>Modell 2</i>	<i>Modell 3</i>
Fairness	0,388*** (0,078)	0,287** (0,092)	0,189 (0,123)
Partizipatives Mitarbeitergespräch		-0,015 (0,102)	0,071 (0,135)
Motivierende Ziele		0,128 (0,096)	0,131 (0,115)
Motivation durch das Leistungsentgelt		0,100 (0,067)	0,092 (0,085)
Führungskraft			0,465 (0,392)
Beschäftigungsdauer			-0,034* (0,016)
Geschlecht			-0,135 (0,258)
Privatwirtschaft			0,167 (0,274)
Mittlerer Dienst			-0,452 (0,792)
Gehobener Dienst			-0,363 (0,809)
Höherer Dienst			-0,540 (0,939)
Konstante	2,912*** (0,249)	2,341*** (0,406)	2,986* (0,884)
$R^2$	0,206	0,259	0,317
<i>Korr. R<sup>2</sup></i>	0,198	0,226	0,191
$F$	24,960***	7,855***	2,526*
n	106	106	84

Anmerkungen: \* =  $p \leq 0,05$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* =  $p \leq 0,001$ ; multivariate Regressionsanalyse; nicht standardisierte Regressionskoeffizienten ( $b$ ); Standardfehler in Klammern; Auswahl der Koeffizienten für jedes Modell nach der Einschlußmethode; paarweiser Fallausschluss

## **7.2.3 Diskussion der Ergebnisse**

### **7.2.3.1 Positive Gesamtwahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung**

Die insgesamt eher positive Wahrnehmung der LOB durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung, worauf die Ergebnisse der deskriptiven Analyse hindeuten, ist im Vergleich zu bisherigen Evaluationsstudien eher überraschend. So hinterlassen die Leistungsentgeltsysteme in vielen Studien einen negativen Gesamteindruck bei den Beschäftigten (vgl. Gaertner/Gaertner 1985; Heneman/Young 1991; Kellough/Nigro 2002; Pearce/Perry 1983).

Eines der wenigen Systeme, welches insgesamt eher positiv vom Personal bewertet wird, wurde in der Studie von Dowling und Richardson (1997) untersucht. In dieser Studie geben nur fünf Prozent der befragten Manager aus dem nationalen Gesundheitswesen Großbritanniens an, dass das Leistungsentgeltsystem sie demotiviert (vgl. Dowling/Richardson 1997: 352). Knapp 29% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich hingegen durch das System motiviert (vgl. ebd.). Für die Autoren liegt dies daran, dass das System dort bereits relativ ausgereift ist (vgl. ebd.: 348).

Auch auf den Fall des Leistungsentgeltsystems der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark, das bereits relativ weit vorangeschritten und umfassend ist, könnte dies zutreffen. Denn damit ein LOB-System die erwünschten Effekte bewirken kann, müssen unzählige Aspekte bedacht und auf einander abgestimmt werden. Perry, Engbers und Jun (2009) stellen beispielsweise in ihrem Review von 57 Evaluationsstudien fest, dass u.a. eine Reihe personen- und organisationspezifischer Charakteristika, verschiedenster Umweltbedingungen sowie das Design des Leistungsentgeltssystems, zentrale Variablen für den Erfolg einer LOB darstellen können (vgl. Perry/Engbers/Jun 2009: 41). Ein System, das – wie in Potsdam-Mittelmark – schon über längere Zeit besteht und auch mehrfach angepasst wurde, hat daher vermutlich auch die größten Chancen, all diese Aspekte bereits berücksichtigt zu haben.

### **7.2.3.2 Motivation durch Ziele**

Das Ergebnis, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung eher durch die vereinbarten Ziele, als durch das Leistungsentgelt motiviert fühlen, war vor allem wegen der relativ geringen Höhe der Bonuszahlungen zu erwarten. Denn die

Leistungsentgelte führten auch in anderen Fallstudien zu keiner signifikanten Motivationssteigerung bei den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (vgl. Heneman/Young 1991: 45; Kellough/Nigro 2002: 157). Auch in einem Bericht der OECD (2005) zur LOB in den OECD-Staaten, wird, insbesondere auf Basis britischer Erfahrungen, die geringe motivierende Wirkung der Systeme konstatiert:

“PRP is unlikely to motivate a substantial majority, irrespective of its design, as performance-related pay is only a secondary motivating factor. Performance management strategies that focus on the pay incentive risk missing the most important ways to motivate staff which are satisfying job content and clear prospects of career progression. The pay incentive must thus be integrated into a much wider performance management strategy“ (OECD 2005: 75).

Auch die PSM-Forschung legt nahe, das Leistungsentgelt nicht isoliert anzuwenden. Schließlich basiert die Grundidee der PSM auf der Annahme, dass sich öffentlich Beschäftigte weniger von externen Anreizen wie Geld motivieren lassen. Mit den frühen Studien zum Nachweis der PSM, aber auch in Arbeiten zu den Faktoren, die die Effektivität von öffentlichen Einrichtungen beeinflussen, wurde diese Annahme bereits mehrfach empirisch bestätigt (vgl. Brewer/Selden 1998; Crewson 1997; Houston 2000; Pandey/Stazyk 2008: 108f.; Rainey/Steinbauer 1999).

Da die Ziele bereits eine motivierende Wirkung auf die Beschäftigten in der Kreisverwaltung haben, sollte der Fokus eher auf einer Weiterentwicklung des Zielsetzungssystems, als auf einer Erhöhung der Bonuszahlungen liegen. Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham kann Hinweise darauf liefern, wie Zielsetzungssysteme ausgestaltet sein sollten, damit sie eine motivationssteigernde Wirkung entfalten können. Zunächst sollten die in den Mitarbeitergesprächen vereinbarten Ziele möglichst spezifisch formuliert sein. Denn spezifische Ziele mit einem angemessenen Schwierigkeitsgrad führen lt. Locke und Latham zu einer höheren Performance als allgemein formulierte Ziele:

“We found that specific, difficult goals consistently led to higher performance than urging people to do their best” (Locke/Latham 2002: 706).

Dieser Effekt wird jedoch von mehreren weiteren Faktoren moderiert. Wichtig ist, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber ihren Zielen verpflichtet fühlen – also eine Zielbindung (*goal commitment*) besteht. Das Ausmaß der Zielbindung hängt dabei wiederum von der Wichtigkeit der Ziele für die Beschäftigten und ihrem Vertrauen darin ab, dass sie die Ziele erreichen können (vgl. ebd.: 707f.). Neben der Zielbindung

beeinflussen auch ein Feedback über den Grad der Zielerreichung und die Komplexität der Aufgabe die motivierende Wirkung von Zielen (vgl. ebd.: 708f.).

Soweit es sich durch diese Studie beurteilen lässt, wurden viele dieser Erkenntnisse bereits in der Kreisverwaltung berücksichtigt. So liefern die jährlichen Mitarbeitergespräche einen Rahmen für Feedback und ermöglichen eine partizipative Zielformulierung. Durch die Beteiligung an der Zieldefinition erscheint es zudem wahrscheinlicher, dass sich die Beschäftigten mit den Zielen identifizieren und somit eine Zielbindung entwickeln.

### **7.2.3.3 Schwäche des Systems: Fairness**

Eine Schwäche im Leistungsentgeltsystem der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark, scheint hingegen in einer gewissen Ungerechtigkeit im Beurteilungssystem zu liegen, da der Mittelwert der Variable „Fairness“ unter dem Mittel der Skala liegt. Im Vergleich mit den Ergebnissen anderer Evaluationsstudien ist dieses Ergebnis allerdings nicht auffällig. So weisen auch die von Heery (1998), Dowling und Richardson (1997), Heneman und Young (1991), Kellough und Nigro (2002) sowie von Gaertner und Gaertner (1985) untersuchten Fälle auf Ungerechtigkeiten, vor allem im Prozess der Leistungsbewertung, hin. Insbesondere, die als zu subjektiv wahrgenommenen Leistungsbewertungen durch die Vorgesetzten, scheinen hierbei diesen Eindruck bei den Beschäftigten zu verursachen. Auch in der Studie von Matiaske und Weller liegt der Mittelwert für die Variable „Gerechtigkeit“ mit 3,03 kaum über dem Mittel ihrer fünfstufigen Skala (vgl. Matiaske/Weller 2008: 52).

Da die Variable „Fairness“ als einzige der erhobenen Variablen einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der LOB ausübt, ist diese jedoch von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Leistungsentgeltsystems der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark. Ein Blick auf die Ursachen von Ungerechtigkeit erscheint deshalb sinnvoll.

Laut Adams Gerechtigkeitstheorie haben Menschen dann das Gefühl ungerecht behandelt zu werden, wenn das Verhältnis der eigenen Leistung zur eigenen Entlohnung und das Verhältnis der Leistung einer Referenzperson zu dessen Entlohnung im Missverhältnis zueinander stehen:

“Inequity exists for Person whenever his perceived job inputs and/or outcomes stand psychologically in an obverse relation to what he perceives are the input and/or outcomes of Other” (Adams 1963: 424).

D.h. wenn Beschäftigte beispielsweise das Gefühl haben, für ihre eigenen guten Leistungen einen geringeren Bonus zu erhalten, als eine Kollegin oder ein Kollege, die oder der deutlich schlechtere Leistungen erbringt, empfinden sie dies als ungerecht. Deshalb sollten Beurteilungen möglichst auf objektivierbaren und nachvollziehbaren Kriterien beruhen.

Ein System, das Leistungsunterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern korrekt abbildet und zudem von allen Beschäftigten als fair wahrgenommen wird, wird sich dennoch nur schwer realisieren lassen. Selbst ein vollkommen objektives Verfahren wird dies nicht erreichen können, da das Urteil der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters über dessen Gerechtigkeit immer subjektiv geprägt sein wird. Es besteht immer die Möglichkeit, dass die Beurteilung der eigenen Leistung und/oder der Leistung der Referenzperson ein verzerrtes Abbild der Realität darstellt.

#### **7.2.3.4 Weitere potentielle Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung der leistungsorientierten Bezahlung**

Bis auf die Variable „Fairness“ übte keine der erhobenen Variablen einen signifikanten Einfluss auf die Wahrnehmung der LOB aus. Dies ist verwunderlich, da die Relevanz von motivierenden Zielen, ausreichend hohen Bonuszahlungen und partizipativen Elementen für eine positive Wahrnehmung des Systems bereits in anderen Evaluationsstudien festgestellt wurde (siehe Kapitel 5.1). Auffällig ist zudem die erklärte Varianz der Modelle, die trotz des signifikanten Einflusses der Variable „Fairness“, noch relativ gering ausfällt. Daher stellt sich die Frage, welche Faktoren, zusätzlich zu den hier untersuchten, die Wahrnehmung der LOB beeinflussen können.

Laut Decis *Cognitive Evaluation Theory* (CET) entscheidet vor allem der soziale Kontext in dem ein externer Anreiz gewährt wird, darüber wie jemand diesen Anreiz wahrnimmt:

“Underlying these CET propositions was the assumption that people need to feel autonomous and competent, so social-contextual factors that promote feelings of autonomy and competence enhance intrinsic motivation, whereas factors that diminish these feelings undermine intrinsic motivation, leaving people either controlled by contingencies or amotivated” (Gagné/Deci 2005: 332).

Dass heißt, der soziale Kontext in dem die LOB angewendet wird, sollte laut der CET möglichst wenig kontrollierend gestaltet sein (vgl. Deci/Koestner/Ryan 1999: 629). Weitere, über diese generelle Empfehlung hinausgehende Implikationen, die sich hieraus

für die praktische Anwendung von Leistungsentgeltsystemen ergeben, liefert die CET allerdings nicht. Dazu, ob hier die Beziehungen der Beschäftigten zu den Vorgesetzten, die die Leistungsbewertungen vornehmen oder zu den Kolleginnen und Kollegen eine Rolle spielen könnten, verrät die Theorie beispielsweise nichts. Insgesamt sind also weitere Studien nötig, die den Faktoren nachgehen, die die Wahrnehmung der LOB durch das Personal beeinflussen können. Leitungsentgeltsysteme, die entsprechend der Ergebnisse solcher Studien ausgestaltet werden, sollten so positiv von den Beschäftigten wahrgenommen werden und folglich die intrinsische Motivation und PSM der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken.

## **8 Fazit**

Die Ergebnisse dieser Studie bestätigen die Annahmen der *MCT* für die Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark. Denn je mehr sich die Beschäftigten durch die LOB kontrolliert fühlen, desto geringer fallen sowohl ihre intrinsische Motivation als auch ihre PSM aus. Umgekehrt bedeutet dies, dass je mehr eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die LOB als Unterstützung empfindet, desto stärker sind auch deren oder dessen intrinsische Motivation und PSM ausgeprägt. Somit wurde gezeigt, dass die LOB nicht unbedingt die intrinsische Motivation und/oder PSM verdrängen muss, sondern auch positive Effekte auf die Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor haben kann.

Diese Erkenntnis wirft die Frage nach den Bedingungen auf, die erfüllt sein müssen, damit das Personal im öffentlichen Sektor ein Leistungsentgeltsystem als fördernd wahrnimmt. Diese Studie kann auch hierzu erste Hinweise liefern. Zumindest für den Fall der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark, scheinen hier zwei Faktoren eine zentrale Rolle zu spielen. Zunächst ist dies die Tatsache, wie fair die Beschäftigten das LOB-System beurteilen. Denn bei den Faktoren, die darüber bestimmen, ob eine Beschäftigte oder ein Beschäftigter die LOB als kontrollierend oder fördernd empfindet, übt in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark nur die Variable „Fairness“ einen signifikanten Einfluss aus. Das heißt, je fairer die Beschäftigten die LOB empfinden, desto mehr fühlen sie sich durch das Leistungsentgeltsystem unterstützt. Gerade weil das LOB-System in Potsdam-Mittelmark in diesem Bereich noch Schwächen aufweist, sollte in Zukunft weitere Energie darauf verwendet werden, den Beurteilungsprozess noch transparenter und objektiver zu gestalten.

Zudem zeigen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, dass Ziele das Personal der Kreisverwaltung eher motivieren als Bonuszahlungen. Zu einem Großteil liegt dies sicherlich an der derzeit noch relativ geringen Höhe der Boni. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Bonuszahlungen in Zukunft erhöht werden, scheint vor dem Hintergrund der derzeitigen Lage der öffentlichen Kassen recht gering. Ein stärkerer Fokus auf das Zielsetzungssystem wäre daher, auch in Hinblick auf die Erkenntnisse der Forschung zur Zielsetzungstheorie, empfehlenswert.

Die Erkenntnisse dieser Studie unterliegen jedoch gewissen Einschränkungen. So ist das Sample nicht das Ergebnis einer echten Zufallsauswahl, weshalb Verzerrungen nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden können. Zudem ist das Cronbachs  $\alpha$  einiger Skalen relativ niedrig. Dies schränkt die Reliabilität der Messungen ein. Da in dieser Arbeit auf eine Einzelfallstudie zurückgegriffen wurde, können die Ergebnisse darüber hinaus nicht auf den gesamten deutschen öffentlichen Sektor übertragen werden. Im Zusammenspiel mit den bisherigen Erkenntnissen zu den Crowding-Effekten und zur LOB, liefert diese Studie dennoch erste wichtige Erkenntnisse zum Einfluss der Wahrnehmung der LOB auf die intrinsische Motivation und PSM von Beschäftigten im deutschen öffentlichen Sektor.

Schließlich werden eine Reihe weiterer, wichtiger Forschungsfragen im Rahmen dieser Arbeit aufgeworfen. Zunächst ist die erklärte Varianz aller in dieser Studie berechneten Modelle sehr gering. Daher stellt sich die Frage welche Faktoren noch einen Einfluss auf die Höhe der intrinsischen Motivation und PSM sowie auf die Wahrnehmung der LOB durch die Beschäftigten ausüben. Während sich die Forschung bereits intensiv damit befasst, die Ursprünge der intrinsischen Motivation und PSM zu klären, besteht bei den Faktoren, die darüber entscheiden, wie Leistungsentgeltsysteme von den Beschäftigten wahrgenommen werden, noch Forschungsbedarf. Weitere Studien hierzu können jedoch wertvolle Hinweise für das Design von LOB-Systemen liefern. Desweiteren deuten die Ergebnisse dieser Untersuchung darauf hin, dass die intrinsische Motivation anfälliger für beide Crowding-Effekte ist als die PSM. Insbesondere Langzeitstudien könnten weitere Klarheit dazu liefern, ob dieses Ergebnis nur zufällig zustande kam.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass es sich auch lohnen könnte, den Einfluss anderer Managementinstrumente, abgesehen von der LOB, auf die Motivation von öffentlich Beschäftigten zu untersuchen. Denn diese Studie hat gezeigt, dass man nicht von vornherein vom Erfolg oder Misserfolg eines solchen Instruments ausgehen kann, sondern,

dass in der Regel viele Faktoren über dessen Wirkung bestimmen. Vor allem mit Blick auf das New Public Management, im Rahmen dessen gern in der Privatwirtschaft bewährte Instrumente in den öffentlichen Sektor übertragen werden, erscheint dies ratsam.



## LITERATURVERZEICHNIS

- Adams, Stacy J. (1963): Toward an Understanding of Inequity, in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5): 422-436.
- Alonso, Pablo/Lewis, Gregory B. (2001): Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector, in: *The American Review of Public Administration*, 31(4): 363-380.
- Andersen, Lotte Bøgh (2009): What determines the behaviour and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives, in: *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 79-97.
- Andersen, Lotte Bøgh/Pallesen, Thomas (2008): "Not Just for the Money?" How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions, in: *International Public Management Journal*, 11(1): 28-47.
- Baumert, Janis Mathilda (2010): *Die Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst auf Grundlage von § 18 TVöD (Bund) und dem LeistungsTV-Bund*, Arbeitsrechtliche Forschungsergebnisse Band 145, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Bertelli, Anthony M. (2006): Motivation Crowding and the Federal Civil Servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service, in: *International Public Management Journal*, 9(1): 3-23.
- Brewer, Gene A./Selden, Sally Coleman (1998): Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3): 413-439.
- Brewer, Gene A./Selden, Sally Coleman (2000): Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 685-711.
- Camilleri, Emanuel (2006): Towards Developing an Organisational Commitment - Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees, in: *Public Policy and Administration*, 21(1): 63-83.
- Carmines, Edward G./Zeller, Richard A. (1979): *Reliability and Validity Assessment*, Sage University Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-017, Beverly Hills and London: Sage.
- Castaing, Sébastien (2006): The Effects of Psychological Contract Fulfillment and Public Service Motivation on Organizational Commitment in the French Civil Service, in: *Public Policy and Administration*, 21(1): 84-98.
- Crewson, Philip E. (1997): Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4): 499-518.
- Deci, Edward L. (1972): The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2): 217-229.

- Deci, Edward L./Koestner, Richard/Ryan, Richard M. (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, in: *Psychological Bulletin*, 125(6): 627-668.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (o.J.): Intrinsic Motivation Inventory. Unter <http://selfdeterminationtheory.org/questionnaires/10-questionnaires/50>, abgerufen am: 30.04.2012.
- Dowling, Bernard/Richardson, Ray (1997): Evaluating performance-related pay for managers in the National Health Service, in: *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 348-366.
- Forest, Virginie (2008): Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service, in: *International Review of Administrative Sciences*, 74(2): 325-339.
- Frank, Sue A./Lewis, Gregory B. (2004): Government Employees: Working Hard or Hardly Working?, in: *The American Review of Public Administration*, 34(1): 36-51.
- Frey, Bruno S. (1993): Motivation as a limit to pricing, in: *Journal of Economic Psychology*, 14(4): 635-664.
- Frey, Bruno S. (1997): On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation, in: *International Journal of Industrial Organization*, 15(4): 427-439.
- Frey, Bruno S./Jegen, Reto (2001): Motivation Crowding Theory, in: *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589-611.
- Gaertner, Karen N./Gaertner, Gregory H. (1985): Performance-Contingent Pay for Federal Managers, in: *Administration & Society*, 17(1): 7-20.
- Gagné, Marylène/Deci, Edward L. (2005): Self-determination theory and work motivation, in: *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331-362.
- Georgellis, Yannis/Iossa, Elisabetta/Tabvuma, Vurain (2011): Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): 473-493.
- 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* -, 1/2009: 73-92.
- Heery, Edmund (1998): A Return to Contract? Performance Related Pay in a Public Service, in: *Work, Employment & Society*, 12(1): 73-95.
- Heneman, Herbert G./Young, I. Phillip (1991): Assessment of a Merit Pay Program for School District Administrators, in: *Public Personnel Management*, 20(1): 35-47.
- Herzberg, Frederick (1987): One More Time: How Do You Motivate Employees?, in: *Harvard Business Review*, Sept./Okt.: 88-99.

- Houston, David J. (2000): Public-Service Motivation: A Multivariate Test, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4): 713-727.
- Houston, David J. (2005): "Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1): 67-86.
- Jacobsen, Christian Bøtcher/Hvitved, Johan/Andersen, Lotte Bøgh (2011): (Mis)managing employee motivation? Obligatory student plans, intrinsic motivation and public service motivation for Danish teachers, Paper prepared for the 33. EGPA conference in Bucharest. 07.09 - 10.09.2011. Unter: <http://egpa-conference2011.org/documents/PSG3/Jacobsen-Hvitved-Andersen.pdf>, abgerufen am: 07.01.2012.
- Kellough, J. Edward/Nigro, Lloyd G. (2002): Pay for Performance in Georgia State Government: Employee Perspectives on GeorgiaGain After 5 Years, in: *Review of Public Personnel Administration*, 22(2): 146-166.
- Kim, Sangmook/Vandenabeele, Wouter (2010): The Development of an International Instrument to Measure Public Service Motivation: A Research Note, Prepared for presentation at the 11th National Public Management Research Conference at Syracuse University, Syracuse, NY, June 2-4.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) (1993): *Das Neue Steuerungsmodell. Begründung Konturen Umsetzung*, Bericht Nr. 5/1993.
- Landkreis Potsdam-Mittelmark (2012): *Mitarbeitergespräche und Leistungsentgelt*. Unter: <http://www.potsdam-mittelmark.de/opencms/opencms/pm/de/landkreis/verwaltung/Leistungsentgelt.html>, abgerufen am: 29.03.2012.
- Latham, Gary P. (2007): *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Leisink, Peter/Steijn, Bram (2009): Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands, in: *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 35-52.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey, in: *American Psychologist*, 57(9): 705-717.
- Matiaske, Wenzel/Holtmann, Doris (2007): Einleitung: Leistungsorientierung und -vergütung in öffentlichen Organisationen, in: dies., *Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst*, München und Mering: Rainer Hampp Verlag: 3-9.
- Matiaske, Wenzel/Weller, Ingo (2008): Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Sektor. Ein Test der Motivationsverdrängungsthese, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(1): 35-60.
- Moynihan, Donald P./Pandey, Sanjay K. (2007): The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, in: *Public Administration Review*, 76(1): 40-53.

- Naff, Katherine C./Crum, John (1999): Working for America. Does Public Service Motivation Make a Difference? in: *Review of Public Personnel Administration*, 19(5): 5-16.
- Organisation For Economic Co-Operation And Development (OECD) (2005): *Performance-related Pay Policies for Government Employees*. Paris: OECD.
- Pandey, Sanjay K./Stazyk, Edmund C. (2008): Antecedents and Correlates of Public Service Motivation, in: Perry, James L./Hondegghem, Annie (Hrsg.): *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press: 101-117.
- Pearce, Jone L./Perry, James L. (1983): Federal Merit Pay: A Longitudinal Analysis, in: *Public Administration Review*, 43(4): 315-325.
- Perry, James L. (1996): Measuring Public Service Motivation: An Assessment in Construct Reliability and Validity, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, James L. (1997): Antecedents of Public Service Motivation, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181-197.
- Perry, James L./Engbers, Trent A./Jun, So Yun (2009): Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence, in: *Public Administration Review*, 69(1): 39-51.
- Perry, James L./Hondegghem, Annie (2008): Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation, in: *International Public Management Journal*, 11(1): 3-12.
- Perry, James L./Hondegghem, Annie/Wise, Lois Recascino (2010): Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future, in: *Public Administration Review*, 66(4): 681-690.
- Perry, James L./Petrakis, Beth Ann/Miller, Theodore K.(1989): Federal Merit Pay, Round II: An Analysis of the Performance Management and Recognition System, in: *Public Administration Review*, 49(1): 29-37.
- Perry, James L./Wise, Lois Recascino (1990): The Motivational Bases of Public Service, in: *Public Administration Review*, 50(3): 367-73.
- Pinder, Craig C. (2008): *Work Motivation in Organizational Behavior*, New York and Hove: Psychology Press, 2. Auflage.
- Rahmendienstvereinbarung für Leistungsentgelte in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark vom 10. Oktober 2006, geändert am 24. Juli 2008 und am 27. März 2009 in der überarbeiteten Fassung vom 31. August 2011. Unter: [http://www.potsdam-mittelmark.de/opencms/export/sites/default/pm/pdf/TVoeD-Leitfaden\\_Aufl.\\_2011.PDF](http://www.potsdam-mittelmark.de/opencms/export/sites/default/pm/pdf/TVoeD-Leitfaden_Aufl._2011.PDF), abgerufen am: 12.04.2012.
- Rainey, Hal G. (1982): Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic, in: *The American Review of Public Administration*, 16(4): 288-302.

- Rainey, Hal G. (1991): *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- 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*, 9(1): 1-32.
- Ritz, Adrian (2009): Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government, in: *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 53-78.
- Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2009): *New Public Management*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 4. Auflage.
- Schmidt, Werner/Trittel, Nele/Müller, Andrea (2011): Performance-related pay in German public services. The example of local authorities in North Rine-Westphalia, in: *Employee Relations*, 33(2): 140-158.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, München: Oldenbourg Verlag, 9. aktualisierte Auflage.
- Stazyk, Edmund C. (2009): Crowding Out Intrinsic Motivation? The Role of Performance-Related Pay, Working Paper presented at the *10th Public Management Research Conference*, Columbus, Ohio.
- Steen, Trui (2008): Not a Government Monopoly: The Private, Nonprofit, and Voluntary Sectors, in: Perry, James L./Hondeghe, Annie (Hrsg.): *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press: 203-222.
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst. Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Bereich Verwaltung im Bereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD-V) vom 7. Februar 2006 (in der Fassung vom 1. Januar 2011).
- Taylor, Jeannette (2008): Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study, in: *International Public Management Journal*, 11(1): 67-88.
- Trittel, Nele/Schmidt, Werner/Müller, Andrea/Meyer, Thomas (2010): *Leistungsentgelt in den Kommunen. Typologie und Analyse von Dienst- und Betriebsvereinbarungen*, Berlin: edition sigma.
- Vandenabeele, Wouter (2007): Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation. An Institutional Approach, in: *Public Management Review*, 9(4): 545-556.
- Vandenabeele, Wouter (2008): Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument, in: *International Public Management Journal*, 11(1): 143-167.

- Vandenabeele, Wouter (2009): The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship, in: *International Review of Administrative Sciences*, 75(1): 11-34.
- Vandenabeele, Wouter/Scheepers, Sarah/Hondeghem, Annie (2006): Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany, in: *Public Policy and Administration*, 21(1): 13-31.
- Weibel, Antoinette/Rost, Katja/Osterloh, Margit (2009): Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20 (2): 387-412.
- Wright, Bradley E. (2001): Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model, in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4): 559-586.
- Wright, Bradley E. (2008): Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research, in: Perry, James L./Hondeghem, Annie (Hrsg.): *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press: 80-98.
- Wright, Bradley E./Grant, Adam M. (2010): Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects, in: *Public Administration Review*, 66(4): 691-700.
- Wright, Bradley E./Pandey, Sanjay K. (2005): Exploring the Nomological Map of the Public Service Motivation Concept, *Paper Prepared for the 8th Public Management Research Conference*. Unter: <http://www.pmrnet.org/conferences/USC2005/USC2005papers/pmra.wright.pandey.2005.pdf>, abgerufen am: 23.05.2012.

**Anhang I** Forschungsstand zum Crowding-Out Effekt durch leistungsorientierte Bezahlung

Studie	Untersuchter Sektor/ Staat	Unabhängige Variablen → abhängige Variablen	Wahr- nehmung des Anreizes berück- sichtigt?	Ergebnis
Stazyk (2009)	Öffentlicher Sektor/ USA	LOB → PSM, Zufriedenheit	Nein	Crowding-Out Effekt für Mitarbeiter mit hoher PSM
Georgellis/Iossa/ Tabvuma (2011)	Öffentlicher Sektor, Privatsektor/ GB	Extrinsische Anreize → Sektorwahl	Nein	Crowding-Out bei der Wahl des Beschäftigungssektors
Bertelli (2006)	Öffentlicher Sektor/ USA	LOB → intrinsische Motivation	Nein	Crowding-Out Effekt für Mitarbeiter mit hoher intrinsischer Motivation
Jacobsen/Hvitved/ Andersen (2011)	Öffentlicher Sektor/ DEN	„obligatory student plans“ → intrinsische Motivation, PSM	Ja	Crowding-Out, wenn die Pläne als kontrollierend empfunden werden
Andersen/Pallesen (2008)	Öffentlicher Sektor/ DEN	Finanzielle Anreize → Performance	Ja	Crowding-Out, wenn Anreize als kontrollierend empfunden werden
Matiaska/Weller (2008)	Öffentlicher Sektor/ GER	LOB → intrinsische Motivation (Extra- Rollenverhalten)	Nein	Crowding-Out der intrinsischen Motivation (Extra-Rollenverhalten); Preiseffekt bei extrinsischer Motivation

## Anlage II Operationalisierung der Variablen im Fragebogen (a)

Index/Variable	Items	Ausprägung
<i>PSM</i> (Cronbachs $\alpha = 0,700$ )	<p>A302_01: Mir ist es wichtig, dass der öffentliche Dienst sinnvolle Aufgaben erbringt.</p> <p>A302_02: Aktuelle Ereignisse führen mir immer wieder vor Augen, wie sehr wir auf einander angewiesen sind.</p> <p>A302_03: In der Gesellschaft etwas zu bewegen, bedeutet mir mehr als persönlicher Erfolg.</p> <p>A302_04: Ich bin bereit, für das Wohl der Gesellschaft Opfer zu bringen.</p> <p>A302_05: Ich fürchte mich nicht davor, für die Rechte Anderer einzustehen, selbst wenn ich dafür belächelt werde.</p>	<p>mittels Durchschnittswerten ermittelter PSM-Gesamtwert; Skala von 1 - 6:</p> <p>1 = niedrige PSM</p> <p>6 = hohe PSM</p>
<i>Intrinsische Motivation</i> (Cronbachs $\alpha = 0,905$ )	<p>A303_01: Ich denke öfters daran, wie sehr mir meine Tätigkeit in der Kreisverwaltung gefällt.</p> <p>A303_02: Ich finde meine Tätigkeit in der Kreisverwaltung sehr interessant.</p> <p>A303_03: Die Tätigkeit in der Kreisverwaltung macht mir Spaß.</p> <p>A303_04: Ich finde großen Gefallen an meiner Arbeit in der Kreisverwaltung.</p> <p>A303_05: Meine Tätigkeit in der Kreisverwaltung finde ich sehr langweilig. (reversed)</p> <p>A303_06: Ich halte meine Arbeit in der Kreisverwaltung für sehr interessant.</p> <p>A303_07: Ich würde meine Aufgaben in der Kreisverwaltung als sehr angenehm beschreiben.</p>	<p>mittels Durchschnittswerten ermittelter Gesamtwert; Skala von 1 - 6:</p> <p>1 = niedrige intrinsische Motivation</p> <p>6 = hohe intrinsische Motivation</p>



## Operationalisierung der Variablen im Fragebogen (b)

Index/ Variable	Items	Ausprägung
<i>Wahrnehmung der LOB</i> (Cronbachs $\alpha = 0,673$ )	<p>A001_01 Die leistungsorientierte Vergütung wurde eingeführt, um herausragende Leistungen einzelner Mitarbeiter zu würdigen.</p> <p>A001_02 Die leistungsorientierte Vergütung wurde eingeführt, um die Arbeit und die Leistungen der Beschäftigten zu kontrollieren. (reversed)</p> <p>A002_01 Die leistungsorientierte Vergütung ruft bei mir das Gefühl hervor, dass man mir nicht vertraut. (reversed)</p> <p>A002_02 Die leistungsorientierte Vergütung spornt mich zu mehr Leistung an.</p>	<p>mittels Durchschnittswerten ermittelter Gesamtwert; Skala von 1 - 6: 1 = max. kontrollierend 6 = max. fördernd</p>
<i>Partizipatives Mitarbeitergespräch</i> (Cronbachs $\alpha = 0,772$ )	<p>A003_01 Das letzte jährliche Mitarbeitergespräch mit meinem Vorgesetzten fand auf Augenhöhe statt.</p> <p>A003_02 Während meines letzten Mitarbeitergesprächs machte mein Vorgesetzter deutlich, dass er meine Leistungen schätzt.</p> <p>A004_01 Mein Vorgesetzter hat mich an der Formulierung meiner Ziele beteiligt.</p>	<p>mittels Durchschnittswerten ermittelter Gesamtwert; Skala von 1 - 6: 1 = min. Partizipation 6 = max. Partizipation</p>
<i>Motivierende Ziele</i> (Cronbachs $\alpha = 0,682$ )	<p>A004_02 Meine im Rahmen des Mitarbeitergesprächs vereinbarten Ziele halte ich für anspruchsvoll.</p> <p>A004_03 Die vereinbarten Ziele motivieren mich.</p>	<p>mittels Durchschnittswerten ermittelter Gesamtwert; Skala von 1 - 6: 1 = min. motivierend 6 = max. motivierend</p>

## Operationalisierung der Variablen im Fragebogen (c)

Index/ Variable	Items	Ausprägung
<i>Fairness</i> (Cronbachs $\alpha = 0,797$ )	A005_06 Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Mitarbeitern spiegeln sich in der Leistungsbewertung wieder. A005_07 Ich halte die leistungsorientierte Vergütung in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark für fair.	mittels Durchschnittswerten ermittelter Gesamtwert; Skala von 1 - 6: 1 = min. fair 6 = max. fair
<i>Motivation durch das Leistungsentgelt</i>	A004_04 Die Möglichkeit ein Leistungsentgelt zu erhalten, motiviert mich.	Skala von 1 - 6: 1 = stimme überhaupt nicht zu 6 = stimme vollkommen zu
<i>Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung</i> (Cronbachs $\alpha = 0,853$ )	A005_01 Einen gewissen Anteil der Bezahlung von den Leistungen eines Beschäftigten abhängig zu machen, finde ich generell richtig. A005_02 Ich halte die jährlichen Mitarbeitergespräche für sinnvoll. A005_03 Ich halte das Leistungsentgelt für sinnvoll. A005_04 Ich halte den leistungsabhängigen Stufenaufstieg für sinnvoll. A005_05 Ich halte die Leistungszulage für sinnvoll.	mittels Durchschnittswerten ermittelter Gesamtwert; Skala von 1 - 6: 1 = min. Akzeptanz 6 = max. Akzeptanz

## Operationalisierung der Variablen im Fragebogen (d)

<b>Kontrollvariable/Dummy</b>	<b>Operationalisierung</b>
<i>Geschlecht</i>	0 = weiblich 1 = männlich
<i>Einfacher Dienst</i>	1 = E1-E4; A2-A6 (Einfacher Dienst) 0 = Alle anderen Gruppen
<i>Mittlerer Dienst</i>	1 = E5-E8; A6-A9 (Mittlerer Dienst) 0 = Alle anderen Gruppen
<i>Gehobener Dienst</i>	1 = E9-E12; - A9-A13 (Gehobener Dienst) 0 = Alle anderen Gruppen
<i>Höherer Dienst</i>	1 = E13-E15; A13-A16 (Höherer Dienst) 0 = Alle anderen Gruppen
<i>Führungskraft</i>	0 = Nein 1 = Ja
<i>Beschäftigungsdauer</i>	Beschäftigungsdauer in Jahren
<i>Frühere Tätigkeit in der Privatwirtschaft</i>	0 = Nein 1 = Ja
<i>Alter</i>	Geburtsjahr

Anlage III Ergebnis der Leistungsbewertung zum vorzeitigen Stufenaufstieg  
in der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark (2011)

<b>Bewertung</b>	<b>Anzahl</b>
„erheblich über dem Durchschnitt liegend“	77
„über dem Durchschnitt liegend“	68
„durchschnittlich“	12
„unter dem Durchschnitt liegend“	1
„erheblich unter dem Durchschnitt liegend“	0

Anmerkungen: Einschätzung durch den direkten Vorgesetzten

Quelle: Nach Informationen des Fachbereich 1 „Personal- und Organisationsverwaltung“  
der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt habe.

Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer oder anderen Prüferin als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

---

Lüdersdorf, 2012-07-24

## **Zustimmung zur Überprüfung der Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware**

Ich bin darüber informiert, dass meine Arbeit zur Sicherstellung ihrer Rechtmäßigkeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware überprüft wird. Ich bin mir bewusst, dass meine Arbeit hierzu in einem gesicherten Bereich auf einem Server auch außerhalb der Europäischen Union analysiert und gespeichert wird.

Hiermit bestätige ich mein Einverständnis zur Überprüfung meiner Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware unter oben genannten Bedingungen.

---

Lüdersdorf, 2012-07-24

## **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
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526
- Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus- 57298
- Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698
- Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124
- Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892