

Publicness und Arbeitgeberattraktivität: Eine Frage der Motivation?

Masterarbeit eingereicht bei der Universität Bern

Betreuende Person: **Prof. Dr. Adrian Ritz**

Kompetenzzentrum für Public Management

Schanzeneckstrasse 1

CH-3001 Bern

Von:

Sharon Burgess

Winterthur, ZH

18-736-348

Dilara Ant

Winterthur, ZH

16-728-297

Bern, 21.07.2023

Vorwort

Die Autorinnen dieser Arbeit möchten sich an dieser Stelle bei den in dieser Masterarbeit mitwirkenden Personen bedanken. Der Dank gilt besonders der Betreuungsperson dieser Masterarbeit, Herrn Prof. Dr. Adrian Ritz, der die Arbeit stets gewissenhaft und kompetent betreut, sowie hilfreiche Inputs und wertvolle Überlegungen beigetragen hat. Zudem gilt der Dank auch den FreundInnen und Familien der Autorinnen, welche die Verfasserinnen stets unterstützt haben und zur Seite gestanden sind. Zusätzlich möchten wir uns bei den Personen, welche diese Arbeit korrekturgelesen haben, herzlichst bedanken. Ein besonderer Dank gilt ebenfalls den Menschen, die sich die Zeit und Mühe genommen haben, die Umfrage auszufüllen, welche essenziell war und ohne die diese Masterarbeit nicht entstanden wäre.

Zusammenfassung und Ergebnisse

Die Überalterung der ArbeiterInnen und der Fachkräftemangel auf den Arbeitsmärkten stellen Organisationen vor eine Herausforderung. Diese Masterarbeit möchte zur Lösung dieser Problematik beitragen, indem die Zusammenhänge der Konzepte der Publicness, Arbeitgeberattraktivität, Public Service Motivation (PSM) sowie extrinsischer Motivation untersucht und anhand einer quantitativen empirischen Analyse ausgewertet werden. Die Forschungsfragen lauten demnach: *Wie hängt die Publicness einer Organisation mit der Arbeitgeberattraktivität zusammen? Hängt die Beziehung zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität von der Motivation (PSM und extrinsischer Motivation) ab?* Anhand einer Untersuchung mit 74 Personen konnte in dieser Studie keine Korrelation zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität nachgewiesen werden. Bezüglich der PSM-Moderatorvariable konnte teilweise festgestellt werden, dass höhere Werte dieser Motivationsart den positiven Effekt, den eine höhere Publicness auf die Attraktivität der Organisation ausübt, stärken. Ferner wurde mehrfach die Beziehung zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität durch die extrinsische Motivation moderiert. Diese Arbeit hat die Wichtigkeit der Konzepte der Publicness, der PSM und der extrinsischen Motivation für die Attraktivität einer Organisation untersucht und deren Bedeutung für die Rekrutierung von geeignetem Personal aus einer HR-Perspektive dargelegt. Demnach können zukünftige Forschungen diese Studie als Basis nutzen und die Zusammenhänge in einer repräsentativeren Umfrage überprüfen.

Key words: *Publicness, Arbeitgeberattraktivität, Public Service Motivation, extrinsische Motivation*

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	II
ZUSAMMENFASSUNG UND ERGEBNISSE	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VIII
1. EINLEITUNG	1
2. THEORIE UND HYPOTHESEN	7
2.1. PERSON-ORGANISATION-FIT	7
2.2. PUBLICNESS EINER ORGANISATION UND ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	11
2.3. MODERIERENDE ROLLE DER MOTIVATIONEN	19
2.3.1. <i>Public Service Motivation</i>	19
2.3.2. <i>Extrinsische Motivation</i>	23
2.4. MODELL	27
3. EMPIRISCHE STUDIEN	29
3.1. DATEN	29
3.2. VARIABLEN	31
3.2.1. <i>AV – Arbeitgeberattraktivität</i>	32
3.2.2. <i>UV – Publicness einer Organisation</i>	33
3.2.3. <i>Moderator – Public Service Motivation</i>	35
3.2.4. <i>Moderator – Extrinsische Motivation</i>	36
3.2.5. <i>Kontrollvariablen</i>	37
3.3. ANALYSEMETHODE	37
4. ANALYSEERGEBNISSE	43
4.1. DESKRIPTIVE STATISTIKEN	43
4.2. REGRESSIONEN	51
5. DISKUSSION UND ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG	61
6. LIMITATIONEN UND FAZIT	74
	IV

ANHANG	XI
SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	XL
EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG	ZUR VERÖFFENTLICHUNG
MASTERARBEIT	DER XL
LITERATURVERZEICHNIS	XLI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigenes Analysemodell mit Wirkungszusammenhängen.....	28
Abbildung 2: Verteilung der Arbeitgeberattraktivität anhand der Organisationen	44
Abbildung 3: Verteilung des Beschäftigungsstatus anhand des Bildungsabschluss..	45
Abbildung 4: Verteilung des Geschlechts anhand des Arbeitssektors	46
Abbildung 5: Verteilung PSM anhand des Arbeitssektors.....	47
Abbildung 6: Verteilung PSM anhand der Sektorpräferenz.....	48
Abbildung 7: Verteilung der extrinsischen Motivation anhand des Arbeitssektors	49
Abbildung 8: Verteilung der extrinsischen Motivation anhand der Sektorpräferenz...	51
Abbildung 9: Grafische Darstellung der Ergebnisse von H1 ohne Kontrollvariablen .	53
Abbildung 10: Grafische Darstellung der Ergebnisse von H1 mit Kontrollvariablen...	55
Abbildung 11: Grafische Darstellung der Ergebnisse von H2 mit PSM.....	57
Abbildung 12: Grafische Darstellung der Ergebnisse von H3 mit extrinsischer Motivation	60
Abbildung 13: Modell für weitere Forschungszwecke	72

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Faktorenanalyse angelehnt an Shrestha und Mishra (2015, S. 27)	40
Tabelle 2: Codebook	XVI
Tabelle 3: Korrelationsanalyse	XI
Tabelle 4: Regressionstabelle H1 ohne Kontrollvariablen.....	XIX
Tabelle 5: Regressionstabelle H1 mit Kontrollvariablen.....	XXV
Tabelle 6: Regressionstabelle H2 mit PSM-Moderationsvariable	XXXII
Tabelle 7: Regressionstabelle H3 mit extrinsischer Motivation-Moderationsvariable	XXXIX

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbachs Alpha
Adj.	Adjusted (angepasst)
AGA	Arbeitgeberattraktivität
AGFI	Adjusted goodness-of-fit index (Bereinigter Anpassungsgüteindex)
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
APS	Attraction to Public Service (Anziehungskraft auf den öffentlichen Dienst)
ASA	Attraction-selection-attrition (Attraktion-Auswahl-Abrieb)
AV	Abhängige Variable
bzw.	beziehungsweise
CFI	Comparative fit index (Komparativer Anpassungsindex)
COM	Compassion (Mitgefühl)
CPV	Commitment to Public Values (Bekenntnis zu öffentlichen Werten)
df	Degrees of freedom (Freiheitsgrade)
EM	Extrinsische Motivation
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
Extr.	extrinsisch(e)
FH	Fachhochschule
GFI	Goodness-of-fit index (Anpassungsgüteindex)

H	Hypothese
HR	Human Resources (Personalwesen)
Hrsg.	HerausgeberInnen
IV	Invalidenversicherung
Kontr.	Kontrollvariablen
KV	Kaufmännische Ausbildung
M	Mittelwert(e)
max	Maximum
min	Minimum
Mot.	Motivation
n	Stichprobenumfang
N/A	No answer (keine Antwort)
Num.	Number (Nummer)
o.	ohne
o.D.	ohne Datum
Obs. / Obsv.	Observations (Observationen)
Org.	Organisation(en)
p	Probability (Wahrscheinlichkeit)
PO-Fit	Person-Organisation-Fit
PSM	Public Service Motivation (Motivation für den öffentlich Dienst)
R^2	Bestimmtheitsmass
RMSEA	Root mean square error of approximation (Wurzel aus dem durchschnittlichen quadrierten Fehler der Anpassung)
S.	Seite(n)

SBB	Schweizerische Bundesbahnen
SD	Standard deviation (Standardabweichung)
SS	Self-Sacrifice (Selbstaufopferung)
u.ä.	und ähnliches
Uni	Universität
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
usw.	und so weiter
UV	Unabhängige Variable
Ws.	Wahrscheinlichkeit
χ^2	Chi-Quadrat
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Wenn ArbeitnehmerInnen das Unternehmen durch Pensionierung, Kündigung oder aus anderweitigen Gründen verlassen, ist es essenziell, dass neue Arbeitskräfte hinzustossen. Eine immer grösser werdende Problematik für Unternehmen im europäischen Kontext ist die Knappheit auf Arbeitsmärkten und die Überalterung von ArbeitnehmerInnen (Vogel et al., 2017, S. 256). Angesichts dessen wird es vor allem für Organisationen des öffentlichen Sektors wichtiger, wenn auch zugleich schwieriger, qualifiziertes neues Personal zu finden. Beispielsweise beträgt das Durchschnittsalter der Bundesangestellten in der Schweiz 45.8 Jahre (Eidgenössisches Personalamt, o.D.). Dieses hohe Durchschnittsalter liegt insbesondere daran, dass vermehrt ältere Personen im öffentlichen Sektor tätig sind, weil private Unternehmen für jüngere Personen aufgrund ihrer mehrheitlich extrinsischen Motivation zum Teil attraktiver zu sein scheinen. Ältere Angestellte hingegen folgen eher einer intrinsischen Motivation und fühlen sich somit eher zum öffentlichen Sektor hingezogen (Cho & Lewis, 2012, S. 18).

Die Problematik des demographischen Wandels wird sich durch die Pensionierung der sogenannten Babyboomer weiter verschärfen und unterstreicht die Wichtigkeit dieser Veränderung. Folglich ist es ausschlaggebend, jüngere Fachkräfte zu gewinnen und zu halten (Vogel et al., 2017, S. 256). Allerdings ist hierbei eine Schwierigkeit, dass Menschen jüngeren Alters mobiler sind und beispielsweise öfter das Unternehmen wechseln (Cho & Lewis, 2012, S. 4). Aus den oben beschriebenen Gründen ist im Bereich des Human Resource Managements die Personalbeschaffung ein zentrales Anliegen (Ghielen et al., 2021, S. 292; Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022, S. 210). Demnach stellt die Arbeitgeberattraktivität ein bedeutendes Merkmal für die Rekrutierung, aber auch für die Beibehaltung der ArbeiterInnen der Unternehmen dar (Ritz et al., 2022, S. 2). Insbesondere gut ausgebildete ArbeitnehmerInnen sind wichtig, um die Dienstleistungen des öffentlichen Sektors aktuell und zukünftig abzusichern (Keppler & Papenfuss, 2022, S. 2).

Um sich attraktiv für potenzielle ArbeitnehmerInnen zu gestalten, spielen Informationen eine bedeutende Rolle, da ArbeitgeberInnen darüber Bescheid wissen müssen, was für die zukünftigen Angestellten relevant ist (Ritz & Waldner, 2011, S. 292). Darüber hinaus stellen verschiedene Motivationsarten wie die extrinsische Motivation und

die Public Service Motivation wichtige Einflussfaktoren in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität dar (Ritz & Waldner, 2011, S. 292-293). Genauer beeinflussen diese, ob sich eine Person aufgrund kongruenter Werte eher von einem Job im öffentlichen oder privaten Sektor angezogen fühlt. Bei der Entscheidung für oder gegen ArbeitgeberInnen spielt demnach der Sektor eine essenzielle Rolle. Allerdings ist es teils herausfordernd, Unternehmen gerade diesen Sektoren zuzuteilen, da die Öffentlichkeit bzw. die Publicness auf einem Spektrum existiert. Infolgedessen stellt die Unterscheidung zwischen den Organisationsformen (privat und öffentlich) eine essenzielle Thematik für das Verständnis der verschiedenen Sektoren dar (Bozeman, 1987, S. 49).

Hinsichtlich der Problemstellung und des Forschungsstandes untersuchten beispielsweise Vogel et al. (2017), welche Arbeitsmotive (Vorteile wie z.B. höheres Ansehen, Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit etc.) die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität von öffentlichen Unternehmen beeinflussen und welche praktischen Konsequenzen sich daraus ergeben. Die Studie zeigte, dass die Beziehung der PSM zur Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen des öffentlichen Sektors negativ ist, der Zusammenhang zur Kernverwaltung hingegen positive Werte mit sich zieht. Weiter beeinflusst das Motiv des leistungsorientierten Lohns die Attraktivität einer öffentlichen Organisation auf eine positive Weise (Vogel et al., 2017, S. 256-258). Allerdings wurden bezüglich der PSM im Allgemeinen die meisten Studien in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität in Organisationen des öffentlichen Sektors durchgeführt (Ritz et al., 2022, S. 2). Nichtsdestotrotz betonten Vogel et al. (2017, S. 258), dass die PSM nicht nur in Organisationen des öffentlichen Sektors oder der Kernverwaltung zu finden ist. Dennoch bleibt es ungewiss, auf welche Art die PSM die Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen beeinflusst (Weske et al., 2020, S. 677).

Eine weitere Problemstellung ist, dass private und Non-profit Organisationen in der Forschung bisher weniger Beachtung fanden. Jedoch könnten auch diese für Personen mit hohen PSM-Werten attraktiv sein (Ritz et al., 2022). Bezüglich der Motivation von aussen analysierten Weske et al. (2020) den Unterschied zwischen Menschen, die für den öffentlichen Dienst motiviert sind und extrinsisch motivierten Personen in Bezug auf die Attraktivität für Unternehmen, welche in ihrer Arbeitgebermarke entwe-

der private oder öffentliche Werte beinhalten. Des Weiteren konkludierten die AutorInnen, dass sich Personen, die für den öffentlichen Dienst motiviert sind, weder zu privaten noch zu öffentlichen Werten hingezogen fühlen. Allerdings konnte aufgezeigt werden, dass sich stark extrinsisch motivierte TeilnehmerInnen stärker von privaten Werten angesprochen fühlen (Weske et al., 2020, S. 677). Allerdings untersuchten Weske et al. (2020) lediglich öffentliche sowie private Werte und nicht das Spektrum dazwischen. Angesichts der Schwierigkeit, Unternehmen in diese zwei Wertegruppen einzuteilen, ist ein dimensionales Konzept geeigneter. Infolge dieser beschriebenen Problemstellungen wird in dieser Masterarbeit auch die Publicness inkludiert. Folglich lauten die Forschungsfragen dieser Masterarbeit: *Wie hängt die Publicness einer Organisation mit der Arbeitgeberattraktivität zusammen?* Ergänzend stellt sich die Frage: *Hängt die Beziehung zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität von der Motivation (PSM und extrinsischer Motivation) ab?*

Aufgrund des bestehenden Forschungsinteresses haben Ritz et al. (2022) bereits versucht, einige der beschriebenen Problemstellungen zu adressieren. Die AutorInnen untersuchten, inwiefern die Public Values von Unternehmen aus drei verschiedenen Sektoren die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen und welchen Einfluss die Public Service Motivation dabei als Moderator spielte (z.B. Ritz et al., 2022). Dabei fokussierten sie sich auf Organisationen aus dem öffentlichen, privaten und Non-profit Sektor und nahmen als Konzept den Public Value hinzu, welcher den Wert eines Unternehmens oder einer Organisation für ein soziales Kollektiv darstellt (Ritz et al., 2022, S. 5). Ritz und seine Ko-AutorInnen (2022) konkludierten, dass Personen eine Organisation mit höherem Public Value als attraktiver einstufen, unabhängig von der Organisationsform. Zudem haben die VerfasserInnen gezeigt, dass die PSM insofern eine Rolle spielt, als dass bei Individuen mit höherer PSM die Beziehung des Public Values und der Arbeitgeberattraktivität stärker ist. Zudem weist auch der Sektor, unabhängig von der Höhe des Public Values, einen Einfluss auf. PSM moderiert den Effekt des wahrgenommenen Public Values und der Zugehörigkeit des Sektors einer Organisation (Ritz et al., 2022, S. 16-17). Folglich dient die Studie von Ritz et al. (2022) als ein elementarer Grundstein dieser Masterarbeit.

Diese Masterarbeit zieht infolge des Forschungsinteresses das Konzept der Publicness und nicht den Public Value wie bei Ritz et al. (2022) hinzu, um die Bedeutung der einzelnen Dimensionen zu untersuchen. Die Publicness besteht – im Gegensatz zum Public Value – aus den folgenden fünf Dimensionen: Legalitätstyp, Ressourcen, Ziel, Kommunikation und Zutritt (Ritz & Thom, 2019, S. 60-62), wobei auch auf die Originalliteratur von Bozeman von 1987 bzw. 2004 zurückgegriffen wird. Angelehnt an die Studien von Vogel et al. (2017), Weske et al. (2020) sowie Ritz et al. (2022) wird des Weiteren der Sektor der Kernverwaltung als Vorbild inkludiert und neben der PSM die extrinsische Motivation untersucht.

Demnach werden in dieser Masterarbeit vier wichtige Theorienzweige aufgegriffen und miteinander in Verbindung gebracht: Publicness, Arbeitgeberattraktivität, PSM und extrinsische Motivation. Der Zusammenhang dieser Variablen kann im weiteren Kontext des Person-Organisation-Fits (PO-Fit) betrachtet werden und beschreibt die Kompatibilität zwischen einer Organisation und einem Individuum (Kristof 1996, S. 1). Dieser Fit stellt einen generellen Rahmen für die Arbeitgeberattraktivität, PSM und extrinsische Motivation dar (Vandenabeele, 2008, S. 1090). Wenige Studien sind vorhanden, die alle diese Thematiken vereinen und gemeinsam untersuchen. Zudem mangelt es an Untersuchungen, welche den PO-Fit anhand eines mehrdimensionalen Konzeptes wie der Publicness analysieren. Demnach ist diese Arbeit besonders relevant für die oben beschriebene Problematik der Rekrutierung von ArbeiterInnen sowie der Überalterung des öffentlichen Sektors und zur Bewältigung dieser. Mit der Kombination der verschiedenen Variablen wird versucht, Klarheit und neue Erkenntnisse zu generieren. Die Resultate dieser Arbeit können unter anderem für zukünftige Forschung und für das Human Resource Management bei der Rekrutierung und dem Halten von MitarbeiterInnen relevant sein.

Das Ziel der Autorinnen dieser Masterarbeit ist es, die verschiedenen Theorien zu verbinden, um aufschlussreiche Schlussfolgerungen ziehen zu können. Ferner zielt diese Arbeit darauf ab, die Erkenntnisse von bisherigen Studien wie jene von Vogel et al. (2017), Weske et al. (2020) und Ritz et al. (2022) zu erweitern und daraus resultierende Forschungslücken zu schliessen. Zusammengefasst zielt diese Arbeit darauf ab, den Einfluss der Arbeitgeberattraktivität auf die Publicness zu untersuchen mit Einbezug

der Motivationsmoderatoren PSM und extrinsische Motivation, um so für die verschiedenen Organisationsformen in der Praxis hilfreich zu sein. Da die Rekrutierung für alle Unternehmen und aufgrund der Problematik der Überalterung insbesondere für den öffentlichen Sektor bedeutend ist, kann das Erforschen dieser Zusammenhänge zum Beispiel für die Erstellung einer Arbeitgebermarke und die Einstellung von Personal nützlich sein. Ferner kann diese Analyse dem Verständnis dienen, inwiefern potenzielle ArbeitnehmerInnen die Publicness von Organisationen anhand Unternehmensprofilen auffassen sowie Unterschiede zwischen diversen Sektoren wahrnehmen (Cordes & Vogel, 2022, S. 15).

Um diese Zusammenhänge zu untersuchen und die Hypothesen zu testen, wurde eine quantitative Methode verwendet. Nichtsdestotrotz weist auch diese Masterarbeit aufgrund ihres Rahmens gewisse Grenzen auf. So wird beispielsweise die Bewerbungsabsicht, welche dennoch eine wichtige Einflussvariable darstellen könnte, zwar erhoben, aber lediglich als Kontrollvariable inkludiert. Es wird keine weitere Hypothese zu diesem Konzept aufgestellt. Zudem findet die Studie aufgrund begrenzter Ressourcen im Schweizer Kontext und nicht im globalen statt, was die Generalisierbarkeit dieser Arbeit einschränkt.

Diese Masterarbeit kam durch ihre empirische Untersuchung zum Schluss, dass für die erste Hypothese, welche den Zusammenhang zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität untersuchte, keine signifikanten Resultate vorzufinden waren. Gewisse insignifikante Trends in die Richtung der postulierten Hypothese waren dennoch zu beobachten. Bezüglich der Ergebnisse der zweiten Hypothese, welche die PSM als Moderator zwischen der vorherigen Beziehung hinzuzieht, fand sich lediglich in einem Beispiel eine statistisch signifikante Beobachtung. In allen anderen Fällen handelte es sich nur um gewisse Trends ohne signifikante empirische Evidenz für den postulierten Effekt. Bei der zweiten Moderatorvariable, der extrinsischen Motivation, konnten in drei von vier Beispielen signifikante Effekte erkannt werden, sodass diese Motivationsart bei bestimmten Organisationsformen einen Einfluss auf die Beziehung zwischen erklärender und abhängiger Variable ausübte. Zusammenfassend ist es jedoch wichtig zu erwähnen, dass die fehlende statistische Signifikanz nicht bedeutet,

dass tatsächlich keine Effekte vorhanden sind, da dies auf mehrere Ursachen zurückzuführen ist. Zukünftige Forschung sollte ein gewisses Augenmerk auf diese Gründe legen.

Diese Masterarbeit ist folgendermassen aufgebaut: Zuerst werden in Kapitel 2 die für diese Arbeit relevanten Theorien, namentlich der Person-Organisation-Fit (Kapitel 2.1), die Publicness (Kapitel 2.2), die Arbeitgeberattraktivität (Kapitel 2.2) und die Motivationsarten (Kapitel 2.3.1 und 2.3.2), erläutert. Daraus werden die Hypothesen abgeleitet. Danach folgen ein illustrierendes Modell (Kapitel 2.4), die Erklärung der Datenerhebung (Kapitel 3.1), die Operationalisierung der Variablen (Kapitel 3.2) sowie das methodische Vorgehen (Kapitel 3.3). Daraufhin werden die deskriptiven Statistiken (Kapitel 4.1) und die Resultate der Regressionsanalysen (Kapitel 4.2) beschrieben. Anschliessend werden die Ergebnisse diskutiert und Aspekte aufgezeigt, die für zukünftige Forschungen relevant sein können (Kapitel 5). Schliesslich wird auf die Limitationen dieser Arbeit eingegangen und ein Fazit gezogen (Kapitel 6).

2. Theorie und Hypothesen

Im zweiten Kapitel wird auf die Theorien Person-Organisation-Fit (Kapitel 2.1), Publicness und Arbeitgeberattraktivität (Kapitel 2.2) und danach auf die moderierenden Effekte PSM (Kapitel 2.3.1) sowie extrinsische Motivation (Kapitel 2.3.2) eingegangen und deren Theorie diskutiert und erläutert. Zudem werden zu jedem Konzept die relevanten Studien in chronologischer Reihenfolge dargestellt und erläutert, um den aktuellen Stand der Forschung zu beschreiben. An den Enden der Unterkapitel werden jeweils die entsprechenden Hypothesen abgeleitet. Im letzten Teil (Kapitel 2.4) werden die Beziehungen in einem Modell grafisch dargestellt und erklärt. Der PO-Fit stellt eine wichtige Grundlage dieser Masterarbeit dar und beschreibt die Kompatibilität zwischen Organisation und Angestellten (z.B. Hue et al., 2021). Die Publicness bezeichnet den Öffentlichkeitscharakter einer Organisation anhand des Ausmasses des Einflusses der politischen Autorität auf die Unternehmen (Bozeman, 1987). Die Arbeitgeberattraktivität steht hingegen für das Ausmass des Interesses, welches Individuen haben, bei einer Organisation arbeitstätig zu sein (Lieber, 1995, zitiert nach Weske et al., 2020). Der Moderator PSM steht für die Public Service Motivation und umfasst die Neigung einer Person, auf gewisse öffentliche Motive zu reagieren (Perry & Wise, 1990). Die Moderatorvariable extrinsische Motivation bezeichnet den Zustand, von aussen her motiviert zu sein ein bestimmtes Ziel zu erreichen (Amabile, 1993, zitiert nach Ritz & Waldner, 2011).

2.1. Person-Organisation-Fit

Das Konstrukt des *Person-Organisation-Fits* hat in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Bedeutung gewonnen (Kristof, 1996, S. 1). In einem ersten Schritt ist es wichtig, das Konzept zu definieren. Anschliessend wird das *attraction-selection-attrition* (ASA) Modell erläutert, bevor auf weitere Studien über den PO-Fit und deren Erkenntnisse eingegangen wird. Dies ist wichtig, da die nachfolgenden Konzepte innerhalb dieses Fits betrachtet werden.

Nach Kristof (1996, S. 1) hat der PO-Fit in den 1990er-Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen sowohl von ManagerInnen als auch ForscherInnen. Dieser Fit wird in der Literatur definiert als die Kompatibilität zwischen Organisation und Individuum (Kristof, 1996, S. 1; Kristof-Brown et al., 2005, S. 285). Hinsichtlich der Übereinstimmung bzw. Kompatibilität lassen sich zwei Unterscheidungen erkennen. Einerseits wird zwischen *supplementary* und *complementary* differenziert. Ersteres bedeutet, dass ein Individuum in einem Kontext über ähnliche Merkmale wie andere Personen verfügt. Hingegen besagt Zweiteres, dass die Eigenschaften einer Person das Umfeld vervollständigen beziehungsweise das ergänzen, was noch nicht vorhanden ist (Kristof, 1996, S. 3). Andererseits kann der PO-Fit in eine *demands-abilities* und eine *needs-supplies* Seite aufgeteilt werden. Ersterem zufolge existiert ein Fit, wenn eine Person über die Anforderungen verfügt, welche von der Organisation aufgestellt werden. Im Gegensatz dazu besagt Zweiteres, dass die Bedürfnisse und Präferenzen der Personen durch die Organisation erfüllt werden müssen (Kristof, 1996, S. 3).

Zusätzlich stellte Kristof (1996, S. 4-5) folgende Voraussetzungen: Mindestens eine Einheit gibt der anderen, was sie benötigt, beide Einheiten verfügen über ähnliche Eigenschaften, oder beides trifft zu. Eine sehr ähnliche Definition lässt sich in einer neueren Studie von Hue et al. (2021) finden. Gemäss den AutorInnen ist ein PO-Fit vorhanden, wenn Organisationen und deren Angestellte kompatibel sind. Dafür müssen beide die Forderungen des Gegenübers erfüllen oder die Werte und Ziele beider übereinstimmen (Hue et al., 2021, S. 6). Dies ist vergleichbar mit den *demands-abilities* und *needs-supplies* von Kristof (1996), was wiederum die Aktualität der Thematik in der Forschung und Empirie unterstreicht.

Bezüglich der Operationalisierung und der Messung des Fits existieren mehrere Optionen. Zum Beispiel können unter anderem Präferenzen, Fähigkeiten, Werte und Ziele verwendet werden. Ferner können sich ForscherInnen zwischen indirekten und direkten Messmethoden entscheiden. Bei einer indirekten Messung werden die Eigenschaften der Organisation und der Angestellten verglichen, während bei einer direkten Vorgehensweise die ArbeiterInnen nach ihrem wahrgenommenen Fit gefragt werden (Kristof-Brown et al., 2005, S. 282). Zudem kann ein PO-Fit positive Auswirkungen für die ArbeiterInnen haben. So verringern sich beispielsweise die Kündigungsabsichten

und zugleich steigt die Zufriedenheit (Kristof, 1996, S. 25). Nichtsdestotrotz besteht die Möglichkeit, dass Organisationen aufgrund eines hohen Fits sehr homogen werden können, was durch die möglichen negativen Effekte ein wichtiges Anliegen darstellt (Kristof, 1996, S. 41).

Der PO-Fit wird von dem ASA-Modell als Erklärungsfaktor dafür verwendet, weshalb eine Organisation im Laufe der Zeit homogener wird. Das Modell besagt, dass Organisationen Menschen anziehen und auswählen, deren Ziele mit jenen des Unternehmens übereinstimmen, oder dass die Organisation die Individuen animiert, ihre Ziele zu erreichen (Schneider, 1987, S. 440; Kristof, 1996, S. 4-5). Genauer bedeutet *attraction*, dass die Persönlichkeiten und Interessen von Menschen beeinflussen, inwiefern sich jemand von einem bestimmten Beruf angesprochen fühlt. *Attrition* bezeichnet das Gegenteil davon, da Personen merken können, dass sie nicht in eine Organisation passen oder Fehler machen und diese deshalb verlassen. Demzufolge bleiben ähnliche Angestellte, was dazu führt, dass die Organisation schlussendlich aus einer gleichgesinnten Gruppe besteht. Ein weiterer Faktor im Modell sind die *Ziele*, welche die Organisation leiten. Schliesslich beeinflussen diese aufgrund diverser *Selektionsprozesse* die ArbeiterInnen zusätzlich. So sollten beispielweise ArbeitnehmerInnen über gewisse Kompetenzen verfügen, welche für die Ausführung der Arbeit erforderlich sind (Schneider, 1987, S. 441-444).

Neben der Kompatibilität zwischen Individuen und Organisation wurden unter anderem bereits folgende weitere Fits erforscht: *Person-Environment*, *Person-Job*, *Person-Vocation*, *Person-Supervisor* sowie *Person-Group* (Kristof, 1996, S. 7-8; Kristof-Brown et al., 2005, S. 283). Die Ergebnisse von Kristof-Brown et al. (2005, S. 327) implizierten, dass die verschiedenen Arten von Fits wichtig für Verhaltensweisen sind, die mit der Arbeit zusammenhängen. In der Untersuchung zeigte sich, dass Einstellungen von den diversen Kompatibilitäten beeinflusst werden und der jeweilige Fit demnach essenziell ist (Kristof-Brown et al., 2005, S. 316). In dieser Masterarbeit wird aufgrund des Forschungskontexts der PO-Fit verwendet, da (fiktive) Organisationen – und nicht spezifische Jobs oder Gruppen – untersucht werden. Ferner bezieht sich die im Interesse liegende Arbeitgeberattraktivität auf Organisationen und nicht auf einen Job innerhalb eines Unternehmens (Ritz & Waldner, 2011, S. 293).

Bezüglich des PO-Fits wurden weitere wichtige Untersuchungen durchgeführt. Lievens et al. (2001) analysierten in diesem theoretischen Kontext die Arbeitgeberattraktivität, worauf in Kapitel 2.2 dieser Arbeit vertieft eingegangen wird. Die Studie wurde in Belgien, genauer im Flämischen Teil des Landes, durchgeführt. Die Ergebnisse brachten hervor, dass Individuen, die weniger offen und intellektuell sind, eher nationale Organisationen bevorzugten. Im Gegenteil dazu fühlten sich StudienteilnehmerInnen, die über eine höhere Offenheit und einen höheren Intellekt verfügten, stärker von internationalen Organisationen angezogen. Zusätzlich spielt der Faktor der Gewissenhaftigkeit eine Rolle im PO-Fit. Demzufolge bevorzugten gewissenhafte Menschen im Vergleich zu weniger gewissenhaften Individuen eher grössere Organisationen (Lievens et al., 2001, S. 45-46).

Darüber hinaus hat sich die Studie von Helmig et al. (2019) damit befusst, wie der PO-Fit und die PSM, die zu einem späteren Zeitpunkt in Kapitel 2.3.1 genauer erläutert wird, das Engagement von Angestellten in öffentlichen Verwaltungen im internationalen Kontext beeinflussen. Die AutorInnen konkludierten, dass PSM zwar einen schwachen, aber dennoch signifikant positiven Effekt auf das Engagement ausübt. Hingegen war der Einfluss des PO-Fits stark signifikant positiv (Helmig et al., 2019, S. 131-132). Wie Helmig et al. (2019) haben auch Hue et al. (2021) PSM in ihrer Studie über den PO-Fit inkludiert. Die Analyse im Kontext von Vietnam brachte hervor, dass die Motivation für den öffentlichen Dienst einen positiven Einfluss auf die Kompatibilität zwischen Individuen und Organisationen ausübt. Zusätzlich liess sich eine positive Beziehung zwischen PSM und einem sozialen Verhalten am Arbeitsplatz beobachten. Zusätzlich weist die PSM einen negativen Effekt auf Stress und Kündigungsabsichten auf (Hue et al., 2021, S. 1). Es kann zusammengefasst werden, dass der PO-Fit einen bedeutenden Erklärungsfaktor für die Leistungen und Empfindungen von ArbeiterInnen darstellt (Hue et al., 2021, S. 15).

2.2. Publicness einer Organisation und Arbeitgeberattraktivität

Die Wichtigkeit der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität einer Organisation wurde von ForscherInnen immer wieder betont und das Konzept wird bereits seit einigen Jahrzehnten untersucht (z.B. Bozeman, 1987). Zunächst werden die Begrifflichkeiten definiert, um im nächsten Schritt auf die Theorie einzugehen und wichtige Studien zusammenzufassen.

Gemäss Bozeman (1987, S. xi) sind "gewisse Organisationen staatlich, aber alle Organisationen sind öffentlich". Daran knüpft die theoretische Überlegung an, dass das Konzept der Publicness einen essenziellen Faktor darstellt. Dies, um das Verhalten des Managements und der Organisationen zu verstehen, unabhängig davon, ob es sich um eine staatliche oder nichtstaatliche Organisation handelt (Bozeman, 1987, S. xi). Ab den 1980ern kam durch Bozeman der Begriff der *Publicness* in der öffentlichen Verwaltung auf. Der englische Begriff *public* wird grösstenteils mit *governmental* in Verbindung gebracht, allerdings wird er je nach Kontext anders verwendet. Bozeman (1987, S. xi) definierte Publicness in seinem Buch als "das Ausmass, in dem die Organisation von der politischen Autorität beeinflusst wird". Darüber hinaus lässt sich die Frage stellen, ob das Verhalten einer Organisation von ihrem Rechtsstatus beeinflusst wird (Bozeman, 1987, S. 1). Eine weitere Definition stammt von Bozeman und Bretschneider (1994, S. 197). Nach den Autoren ist die Publicness eine Eigenschaft, welche eine Organisation besitzt und umfasst, wie bei Bozeman (1987), auch den Einfluss der politischen Autorität (Bozeman & Bretschneider, 1994, S. 197). Ferner unterstrich Bozeman (2007, S. 7-8) in einem späteren Werk, dass die *dimensionale Publicness* am besten durch das Ausmass der Autorität der Politik beschrieben wird.

In einer seiner früheren Studie schrieb Bozeman (1987, S. 5) diesbezüglich, dass alle Organisationen aus sowohl wirtschaftlicher als auch politischer Autorität bestehen. Diese zwei Faktoren haben wiederum einen Einfluss auf das Organisationsverhalten. Weiter stellen die wirtschaftliche und politische Autorität Dimensionen dar, sodass Organisationen je nach Aktivität jeweils mehr oder weniger privat oder öffentlich sein können. Zum einen ist die wirtschaftliche Autorität dann existent, wenn Personen still oder explizit jemanden erlauben, in gewissen Bereichen Entscheidungen für sie zu fällen. Dabei ist die Anzahl an Menschen irrelevant (Lindblom, 1977, S. 17-18, zitiert nach

Bozeman, 1987, S. 47). Bezüglich der Organisation braucht es für Erklärungszwecke die sogenannte *property rights theory* (Theorie des Eigentumsrechts). Diese dient zum Verständnis der Unterscheidung zwischen öffentlichen und privaten Organisationen (Bozeman, 1987, S. 49). Nach den TheoretikerInnen in diesem Bereich liegt die wichtigste Unterscheidung dieser Organisationstypen in der Unfähigkeit der Übertragung der Eigentumsrechte an staatliche Organisationen von einer Gruppe oder einer Person auf andere.

Zum anderen existiert zur politischen Autorität laut Bozeman (1987) keine hilfreiche Theorie. Aus diesem Grund entwickelte er das *triadic model of political authority*. Dieses Modell postuliert, dass es wichtig ist, zwischen den Effekten von drei Typen von politischer Autorität zu unterscheiden. Der erste Typ beginnt bei den einzelnen BürgerInnen und bildet somit die Basis jedes politischen Systems. Die zweite Autorität wird von politischen AmtsträgerInnen ausgeübt, die entweder gewählt oder nicht gewählt sein können. Schliesslich umfasst der dritte Typ Privatpersonen und nichtstaatliche Organisationen (Bozeman, 1987, S. 61-67). Ferner existieren gewisse Ähnlichkeiten als auch Unterschiede zwischen der privaten und der öffentlichen Organisationsform, so beispielsweise in den Bereichen des Personals und des Personalsystems, Aufgaben und Aufgabenkontexte und zuletzt die Organisationskultur (Bozeman, 1987, S. 14-28).

Erwähnenswert ist zudem, dass Bozeman (1987) die Variablen Eigentum (ownership), Finanzierung (funding) und Kontrolle (control) in einem dimensionalen Modell der Publicness kombinierte, da diese Variablen als kontinuierlich betrachtet werden sollten und nicht als kategorial. Dies, weil Organisationen auf all diesen drei Dimensionen mehr oder weniger öffentlich sein können. Beispielsweise wurden im Jahr 2008 in einigen Ländern die Banken von der Regierung übernommen, sowohl teilweise als auch vollständig. Folglich wurden die Banken in das öffentliche Eigentum überführt. In einer ähnlichen Weise erhalten private und öffentliche Organisationen Anteile der Finanzierung in unterschiedlicher Höhe von der Regierung sowie ebenfalls von den KundInnen, welche finanziell beitragen. Demnach finanzieren sich öffentliche VermieterInnen meistens von den zahlenden MieterInnen und zudem zu einem gewissen Teil von

staatlichen Subventionen. Im Gegensatz dazu stehen die privaten Unternehmen, welche z.B. in der Rüstungsindustrie tätig sind. Diese beziehen ihre Einnahmen mehrheitlich durch staatliche Aufträge, welche wiederum von Steuereinnahmen finanziert werden. Infolgedessen unterliegen viele Organisationen, unabhängig davon, ob sie privat oder öffentlich sind, einem gewissen Grad an staatlicher Regulierung (Andrews et al., 2011, S. 302-302).

Wie der Kernansatz des öffentlich-privaten Organisationenvergleichs, bringt der dimensionale Ansatz ebenfalls sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich. Ein grosser Vorteil ist die Handhabung der Organisationsformen, welche keinen "reinen" Typus aufweisen. Demnach ist es durch diesen Ansatz möglich, mit diesen hybriden Organisationsformen umzugehen, auch hinsichtlich der Einflussnahme der politischen Autorität (besonders in Bezug auf private Organisationen). Zusätzlich ist es bezüglich der Struktur von Regierungsbehörden und der Vermischung der Sektoren einfacher, den dimensionalen Ansatz anzuwenden. Nichtsdestotrotz stellen im Vergleich zum Kernansatz die Kompliziertheit und der geringere Einsatz von konzeptionellen Mitteln den grössten Nachteil dar. Infolgedessen ist es wahrscheinlicher, dass gewisse Probleme bezüglich des Messens, Kriteriensensibilität und Konstruktvalidität auftreten können (Bozeman & Bretschneider, 1994, S. 203).

Wie oben in einem Beispiel geschildert wurde, unterliegen alle Organisationen einem Mix an privater oder staatlicher Autorität, von der sie gesteuert werden. Folglich erläuterten die Autoren Ritz und Thom (2019) das bereits erwähnte multidimensionale Konzept im Bereich der Publicness genauer. Die Organisation und deren Öffentlichkeitscharakter sind vom rechtlichen Organisationsstatus unabhängig. Dies, weil sowohl öffentliche als auch private Organisationen verschiedene Grade von Publicness in sich tragen können. Nichtsdestotrotz kann der rechtliche Status einen starken Einfluss auf den Öffentlichkeitscharakter der Organisation haben.

Im multidimensionalen Konzept der Publicness werden laut Ritz und Thom (2019) folgende fünf Dimensionen unterschieden: Die erste Dimension umfasst die Kerndimension des *Legalitätstyps*. Der formale legale Status (die Eigentumsrechte) der Organisation definiert den Öffentlichkeitscharakter massgeblich. Ein Organisationsstatus mit

öffentlich-rechtlicher Rechtsgrundlage besitzt mehr Publicness als jener mit einer privat-rechtlichen Grundlage (Ritz & Thom, 2019, S. 60). Die zweite Dimension umfasst die *Ressourcen-Publicness* und diese wird vom prozentualen Anteil der öffentlichen Finanzierung gekennzeichnet. Dieses Kriterium beinhaltet das Ausmass des Einflusses auf politischer Ebene über die Ressourcensteuerung. Die Beeinflussung hängt von mehreren Faktoren ab, einerseits vom Budgetumfang und andererseits von der Herkunft und der Art der Finanzierung (Ritz & Thom, 2019, S. 60-61). Drittens wird durch die *Ziel-Publicness* die Einflussnahme auf staatlicher Ebene betreffend des Organisation-Zielsystems gemessen. Beispielsweise kann dies bei halbstaatlichen Unternehmen durch die Einsitznahme von staatlichen VertreterInnen im Gremium, genauer gesagt im Aufsichtsgremium, wahrgenommen werden (Ritz & Thom, 2019, S. 61). Als vierte Dimension dient die *Kommunikations-Publicness*, welche sowohl die Menge als auch die Art des Austauschs der Organisation mit staatlichen Behörden beschreibt. Ein regelmässiger Austausch steht für eine stärkere Orientierung an staatlichen Werten, Zielen sowie Regelungen. Diese schlagen sich wiederum zum einen in der Organisationskultur und zum anderen in dem Organisationsprozess nieder. Die fünfte und letzte Dimension umfasst die *Zutritts-Publicness*. Konkret dient diese der Messung der Zugänglichkeit zu staatlichen Einrichtungen, Ressourcen und Informationen (Ritz & Thom, 2019, S. 61-62).

Ein weiteres wichtiges theoretisches Konzept ist die *empirische Publicness*, welches in den 1980ern entstanden ist. Diese unterscheidet sich folgendermassen von der politisch-wirtschaftlichen Orientierung: Erstens durch die Unterstreichung des dimensional Charakters, der sowohl politischen als auch wirtschaftlichen Autorität, und zweitens durch den Fokus auf den Effekt dieser Dimensionen (wie z.B. Ressourcen) auf verschiedene Organisationen, deren Verhalten sowie Outcomes (Bozeman & Moulton, 2011, S. 364). Im Gegensatz dazu steht die *normative Publicness*, welche einen Ansatz der Wertanalyse darstellt. Dieser geht davon aus, dass die Erkenntnis in Bezug auf politische und wirtschaftliche Autorität von Politiken oder Institutionen eine Voraussetzung für das Verständnis des Potenzials dieser Politiken und Institutionen ist. Dies, um öffentliche Werte zu erreichen und zudem auf Ideale des öffentlichen Interesses hin zu arbeiten (Bozeman, 2007, S. 18). Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die empirische Publicness versucht, die Organisation und deren Management zu

erklären, während sich die normative Publicness bemüht, die Werte zu vermitteln oder auch Vorschriften zu generieren (Bozeman & Moulton, 2011, S. 363).

Bezüglich der Empirie hat Bozeman (1987) seine theoretischen Grundlagen anhand des Beispiels der privaten Unternehmen in der Raum- und Luftfahrtindustrie illustriert. Eine weitere Studie von Bozeman und Bretschneider (1994, S. 198) untersuchte die Auswirkungen, die öffentliche Eigenschaften einer Organisation auf ihr Verhalten haben, um die Kerntheorie der Publicness zu erweitern. Es zeigte sich, dass die dimensional Variablen betreffend die gegenseitige Kausalität bedeutsamer sind als der Kerntyp. Die Autoren konnten durch diese Ergebnisse beweisen, dass die dimensionale Publicness einen hohen Erklärungsfaktor besitzt und nicht nur komplementär zur Kerntheorie steht (Bozeman & Bretschneider, 1994, S. 212-217). Ähnlich dazu fokussierten sich Andrews et al. (2011, S. 302) auf die empirische Publicness, um den Einfluss von Finanzierung, Kontrolle und Eigentum auf die Leistung von öffentlichen Diensten genauer zu erklären. Die Auswertungen brachten hervor, dass der Öffentlichkeitscharakter einen Effekt auf die Gerechtigkeit und Effizienz einer Organisation aufweist. Die Resultate bestätigten Bozeman und Bretschneider (1994), da alle Dimensionen der Publicness in die Forschung einbezogen werden sollten (Andrews et al., 2011, S. 301).

Im ersten Teil dieses Unterkapitels wurde die Publicness definiert und wichtige Studien präsentiert. Im nächsten Schritt folgt die Arbeitgeberattraktivität, welche bei der Einstellung von Personal essenziell ist (Ritz et al., 2022, S. 4). Zentral ist zudem die Erhöhung der Attraktivität für öffentliche Organisationen (Weske et al., 2020, S. 677). Im Kontext des Public Values wird die Arbeitgeberattraktivität durch ihren direkten Beitrag an die Gesellschaft definiert. Wiederum ist der Public Value der Wert, den eine Organisation dem Kollektiv bietet, genauer ausgedrückt der Beitrag der Organisation zum Gemeinwohl (Ritz et al., 2022, S. 3-5). Diese Masterarbeit hingegen nimmt das Konzept der Publicness auf, da der Öffentlichkeitscharakter betrachtet wird und nicht der Wert, den eine Organisation zum Gemeinwohl beisteuert. Demnach wird ein unterschiedlicher Blickwinkel untersucht.

Bezüglich der Arbeitgeberattraktivität stammt eine allgemeinere Begriffserklärung von Lieber (1995, zitiert nach Weske et al., 2020, S. 677), wonach sie das Interesse von ArbeiterInnen umfasst, bei einer Organisation angestellt zu sein. Wichtig dabei ist, dass sich diese Attraktivität nicht auf einen spezifischen Job bezieht, sondern auf eine Organisation (Ritz & Waldner, 2011, S. 293). Gemäss Highhouse et al. (2003, S. 989) gibt die Attraktivität von ArbeitgeberInnen die einstellungsbezogenen und affektiven Gedanken eines Individuums über eine Organisation als möglicher Ort zum Arbeiten wieder. Allerdings bedeutet dies nicht unbedingt, dass ArbeiterInnen sich bemühen, bei dieser Organisation angestellt zu werden. Des Weiteren fühlen sich Personen nicht von jeweils nur einem einzelnen Unternehmen angezogen. Ferner beeinflusst die *Arbeitgebermarkenbildung (employer branding)* die wahrgenommene Attraktivität (Weske et al., 2020, S. 678-679). Aus diesem Grund versuchen Organisationen attraktiv zu sein, indem sie eine Arbeitgebermarke entwickeln (Ghielen et al., 2021, S. 292). Da, wie erläutert, eine Beeinflussung möglich ist, wird kurz auf die Arbeitgebermarkenbildung eingegangen. Backhaus und Tikoo (2004, S. 502) definieren das Konzept als einen Prozess, der die Entwicklung einer einzigartigen und identifizierbaren Identität der ArbeitgeberInnen umfasst und folglich ein attraktives und unverwechselbares Image produziert. Vergleichbar fassen Theurer et al. (2018, S. 155) zusammen, dass die Arbeitgebermarkenbildung eine klare Vorstellung vermittelt, welche Eigenschaften spezifische Organisationen zu attraktiven ArbeitgeberInnen machen. Demnach hängen Branding und Attraktivität eng zusammen.

Allerdings beeinflussen gemäss Ritz und Waldner (2011, S. 293) noch weitere Faktoren die Arbeitgeberattraktivität. Die Autoren analysierten, wonach potenzielle vom öffentlichen Dienst angezogene Angestellte bei ArbeitgeberInnen suchen. Die Studie zeigte, dass sowohl extrinsische Arbeitsmotive als auch PSM einen Einfluss auf die Attraktivität von ArbeitgeberInnen aufweisen (Ritz & Waldner, 2011, S. 292-293). Auf diese Beziehung wird in den nächsten zwei Unterkapiteln 2.3.1 und 2.3.2 vertieft eingegangen. Ein weiterer Zusammenhang besteht zum PO-Fit, da dieser die Attraktivität während der Personalbeschaffung massgeblich beeinflusst (Ghielen et al., 2021, S. 294). Folglich suchen ArbeitnehmerInnen nach Umgebungen, die ihr Selbst stärken und ihre Bedürfnisse befriedigen (Ghielen et al., 2021, S. 300).

Wie im einleitenden Kapitel 1 diskutiert, stammt die für diese Masterarbeit zentrale Studie von Ritz et al. (2022). Die AutorInnen untersuchten die Beziehung zwischen der Arbeitgeberattraktivität von Organisationen (öffentliche, private und Non-profit) und ihrem wahrgenommenen Public Value. Zudem inkludierten sie den Einfluss von PSM auf diesen Zusammenhang. Als theoretische Grundlagen dienten sowohl das bereits erläuterte ASA-Modell als auch der PO-Fit (Ritz et al., 2022, S. 3-5). Die verwendeten Daten stammten aus dem Schweizer Gemeinwohlatlas. Wichtig zu erwähnen ist dabei, dass in dieser empirischen Studie reale Unternehmen wie zum Beispiel die SBB, die Credit Suisse und die Schweizer Paraplegiker-Stiftung untersucht wurden (Ritz et al., 2022, S. 8-9).

Ritz et al. (2022) berichteten von folgenden Ergebnissen: Erstens konnten die ForscherInnen zeigen, dass es auf den Public Value ankommt. Potenzielle ArbeitnehmerrInnen finden Organisationen mit einem höheren Public Value attraktiver – unabhängig davon, welchem Sektor das Unternehmen angehört. Zweitens spielt PSM eine Rolle. Bei Personen, die über eine hohe PSM verfügen, ist die Beziehung zwischen dem öffentlichen Wert und der Arbeitgeberattraktivität stärker. Drittens hat der Sektor einen Einfluss. Sowohl bei einem sehr tiefen als auch einem sehr hohen Public Value moderiert PSM den Effekt des wahrgenommenen öffentlichen Werts und der Sektorzugehörigkeit einer Organisation (Ritz et al., 2022, S. 16-17). Als eine der ersten Studien, welche diese Beziehungen vertieft untersuchte, trugen die AutorInnen dazu bei, die Rolle des Public Values für die Arbeitgeberattraktivität genauer zu beschreiben. Obwohl der Public Value und die Publicness zwei verschiedene Konzepte sind, verfügen sie über gewisse Ähnlichkeiten. Eine Organisation mit einer hohen Zutritts- oder Kommunikations-Publicness bietet der Öffentlichkeit beispielsweise ebenfalls einen grösseren kollektiven Wert. Abschliessend ist zu bemerken, dass als Sample bestehende Organisationen aus der Schweiz verwendet wurden (Ritz et al., 2022, S. 17).

Die Studie von Ritz et al. (2022) stützte sich unter anderem auf die *Selbstverstärkungstheorie (self-enhancement theory)*. Gemäss dieser Theorie kann der Public Value Hinweise auf die Arbeitgeberattraktivität einer Organisation liefern, weil höhere Public Value Werte mit höherer sozialer Akzeptanz einhergehen. Dadurch wird das Gefühl eines Individuums, sich selbst in einem besseren Licht zu sehen, genährt. Besonders, wenn

sich Personen mit solchen positiven Werten in Verbindung bringen. Einer solchen Organisation mit hohem Public Value beizutreten, stärkt zusätzlich die wertorientierte Identität einer Person, hält ihre positive Selbsteinschätzung aufrecht und erhöht ihren gesellschaftlichen Status (Heider, 1958, zitiert nach Ritz et al., 2022, S. 5; Baumeister et al., 1993, zitiert nach Ritz et al., 2022, S. 5; Fiske, 2004, zitiert nach Ritz et al., 2022, S. 5).

Allerdings hielten Ritz et al. (2022, S. 17) ebenfalls einige Limitationen fest. Erstens besteht die Möglichkeit, dass zukünftige Forschung beim Public Value mehr als ein Stichwort pro Sektor verwenden soll. Beispielsweise könnten verschiedene Public Values sowie mehrere Stichwörter, die sich auf die Publicness-Dimensionen stützen, angewendet werden. Hier knüpft diese Masterarbeit an und benutzt das mehrdimensionale Konzept der Publicness, um diese Limitation zu beheben. Zweitens haben sich die AutorInnen auf Organisationen aus dem öffentlichen, privaten und Non-profit Sektor fokussiert und die Kernverwaltung aussen vorgelassen. Diese Entscheidung wurde jedoch vom Entwerfer der Umfrage getroffen und nicht von den VerfasserInnen selbst (Ritz et al., 2022, S. 20). Demnach versucht diese Masterarbeit, die beschriebene Einschränkung miteinzubeziehen. Aufgrund dessen werden hier ebenfalls Organisationen inkludiert, die über eine hohe Publicness verfügen, wie z.B. die Kernverwaltung, was zu einem späteren Zeitpunkt genauer erläutert wird (Kapitel 3.2.2). Drittens wurde aus Platzgründen bei der Umfrage ein aggregiertes Mass für PSM verwendet und die Dimensionen der PSM wurden dementsprechend nicht getrennt (Ritz et al., 2022, S. 20). An diesem Punkt setzt diese Masterarbeit weiter an und erhebt die Dimensionen der Motivation für den öffentlichen Dienst separat. Diese Elemente können in dieser Masterarbeit entsprechend umgesetzt werden, da die Umfrage von den Autorinnen selbst erstellt wurde und sie nicht auf Sekundärdaten angewiesen waren. Aufgrund der in diesem Kapitel diskutierten Theorien und Studien sowie der Selbstverstärkungstheorie lautet die Basishypothese wie folgt:

H1: Publicness hat eine positive Korrelation mit der Arbeitgeberattraktivität.

2.3. Moderierende Rolle der Motivationen

In diesem Unterkapitel wird auf die verschiedenen Motivationen, namentlich die *Public Service Motivation* (Kapitel 2.3.1) und die *extrinsische Motivation* (Kapitel 2.3.2), eingegangen. Beide Motivationsarten haben die Rolle als Moderatoren, welche im empirischen Teil genauer beschrieben werden. Als erstes wird jeweils die Definition dargelegt, dann die Theorie beigezogen und am Schluss werden die als für diese Masterarbeit am wichtigsten deklarierten Studien sowie deren Ergebnisse kurz und prägnant geschildert.

2.3.1. Public Service Motivation

Die erste in dieser Arbeit diskutierte Motivation stellt die PSM dar. Sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in den Bereichen der Selektion und der Rekrutierung ist diese ein zentrales Thema und wurde schon breit erforscht (Vandenabeele, 2008, S. 1089). Die Anzahl der wissenschaftlichen Artikel über PSM ist demnach über die Zeit gestiegen. Dies wirft allerdings die wichtige Frage auf, inwiefern die Theorie und Studien, welche in einem Land entwickelt und durchgeführt wurden, dem Verständnis über das Konzept in anderen Ländern dienen (Kim et al., 2013, S. 79). Die PSM beschreibt klar das angelsächsische Verständnis vom öffentlichen Dienst, da sie ursprünglich in den Vereinigten Staaten von Amerika entwickelt wurde (Giauque et al., 2011, S. 233). Oftmals wird der öffentliche Dienst mit dem Dienst für den Staat gleichgesetzt und umfasst somit alle ArbeitnehmerInnen, die im öffentlichen Sektor beschäftigt sind (Perry & Wise, 1990, S. 368). Jedoch hielten Perry und Wise (1990, S. 368) fest, dass der öffentliche Dienst nicht nur den Arbeitsort anbelangt, sondern auch eine Haltung oder Pflicht beschreiben kann.

PSM wird infolgedessen definiert als Neigung eines Menschen, auf gewisse Motive zu reagieren, die ausschliesslich oder mehrheitlich in öffentlichen Organisationen und Institutionen begründet sind (Perry & Wise, 1990, S. 368). Perry (1996, S. 6) fügte hinzu, dass unter Motiven in diesem Kontext die Bedürfnisse oder psychologischen Defizite gemeint sind, die ein Individuum aus Zwang oder Drang hinaus beseitigen möchte. PSM hängt mit spezifischen normativen Ausrichtungen zusammen, wie z.B. dem

Wunsch, sowohl dem öffentlichen Interesse, der Regierung als auch der sozialen Gerechtigkeit zu dienen (Perry & Wise, 1990, S. 369). Darüber hinaus soll sie einen positiven Einfluss auf das individuelle Engagement in der Organisation haben. Daraus folgt, dass Angestellte mit höherer Hingabe eher motiviert sind, bei der gleichen Organisation zu bleiben (Perry & Wise, 1990, S. 371).

Perry (1996, S. 21) hat versucht, PSM zu messen. Dabei untersuchte der Autor die folgenden sechs Dimensionen: *Commitment to the Public Interest*, *Compassion*, *Civic Duty*, *Self-Sacrifice*, *Social Justice* und *Attraction to Policy Making* (Perry, 1996, S. 21). Zusammengefasst setzt sich PSM aus diesen Dimensionen zusammen und das Konstrukt basiert auf der Theorie der öffentlichen Verwaltung (Perry, 1996, S. 20). Durch zahlreiche Revisionen wurden die sechs Dimensionen auf vier reduziert: *Attraction to Policy Making*, *Commitment to the Public Interest*, *Self-Sacrifice* sowie *Compassion*. Allerdings werden weiterhin unterschiedliche Skalen verwendet, da beispielsweise einige ForscherInnen im europäischen Raum die Dimensionen anpassen, um die Relevanz auch für diesen Kontext zu erhöhen. Hingegen wenden andere, beispielsweise in den USA, der Machbarkeit halber eine noch kürzere Skala an (Giauque et al., 2010, S. 160). Im schweizerischen Forschungskontext benutzten Giauque et al. (2010) zum Beispiel das vierdimensionale Modell der PSM.

Wie bereits erläutert, ist PSM ein breit erforschtes Konzept in den Verwaltungswissenschaften. Allerdings äusserten Vandenabeele (2008) sowie Giauque et al. (2011) diesbezüglich ihre Zweifel, da PSM ihrer Ansicht nach in den jeweiligen Kontext eines Landes eingebettet werden sollte und demnach länderspezifische Anpassungen essenziell sind. Gemäss ersterem Autor haben beispielsweise gewisse Begriffe in Belgien aufgrund der Trennung von Politik und Religion eine andere Bedeutung als in den USA (Vandenabeele, 2008, S. 1090-1091). Letztere Autoren betonten, dass die Items für die Messung der PSM angepasst werden sollten, weil der Begriff des öffentlichen Dienstes je nach Nation anders interpretiert wird und verschiedene Werte gefördert werden (Giauque et al., 2011, S. 228).

Folglich haben sich Giauque et al. (2011, S. 228) betreffend der Verallgemeinerbarkeit gefragt, wie Anpassungen der PSM an kulturelle Rahmenbedingungen erfolgen sollen.

Die Autoren fanden, dass aus den Schweizer Verfassungsgrundsätzen die Besonderheiten des Konzeptes abgeleitet werden können, da die konstitutionellen Grundsätze die elementaren Werte eines Landes ausdrücken (Giauque et al., 2011, S. 234). Weiter haben die Analysen demonstriert, dass PSM und deren Dimensionen verwendet werden können, um die Motivation, im öffentlichen Dienst zu arbeiten, in verschiedenen Ländern besser zu verstehen. Jedoch war es weiterhin schwierig, das Konstrukt zu messen, da zum einen die Übersetzung und Interpretation der Items vom Englischen in andere Sprachen kompliziert ist. Zum anderen sollten die PSM-Dimensionen ebenfalls an den landesspezifischen Kontext angepasst werden. Schliesslich müssen die Rahmenbedingungen der öffentlichen Organisationen berücksichtigt werden (Giauque et al., 2011, S. 240).

Aufgrund dessen, dass PSM aus dem angelsächsischen Raum stammt (Giauque et al., 2011, S. 233), wurden Bemühungen unternommen, eine Skala für den internationalen Gebrauch zu entwickeln. Ferner gab es Bedenken bezüglich der Verallgemeinerbarkeit der vier PSM-Dimensionen für andere Länder (Kim et al., 2013, S. 80-81). Kim et al. (2013) haben aus diesen Gründen versucht, die PSM-Skala zu verbessern und zu internationalisieren. Diese Studie ist insofern relevant, als dass diese Masterarbeit das angelsächsische Konzept der PSM auf die Schweiz anwendet und deshalb übersetzte und angepasste Items verwendet. Kim et al. (2013) haben sowohl das Konzept als auch die Operationalisierung überarbeitet und sind zum Schluss gekommen, dass die Bedeutung und die Skala von PSM je nach Sprache und Kultur Unterschiede mit sich bringen. Aus der Studie von Kim et al. 2013 resultierten folgende Dimensionen: *Attraction to Public Service (APS)*, *Commitment to Public Values (CPV)*, *Compassion (COM)* sowie *Self-Sacrifice (SS)*. Diese Dimensionen setzen sich je aus vier Items zusammen. Auf diese stützten sich Ritz et al. (2020) und haben die insgesamt 16 Items für ihren Artikel auf Deutsch übersetzt. Aufgrund des gleichen Forschungskontexts der Schweiz verwendet diese Masterarbeit diese Übersetzung.

Ähnlich wie bei Vandenabeele (2008) wird auch in dieser Masterarbeit PSM in den PO-Fit integriert und untersucht, ob die Motivation einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausübt, wobei Vandenabeele (2008) spezifisch den Effekt auf die Regierung betrachtete. Es wurde bereits gezeigt, dass PSM positiv auf die Präferenz für den Staat

als Arbeitgeber wirkte. Ferner hat Vandenabeele (2008, S. 1090) die Publicness einer Organisation einbezogen, da die Regierung aus mehreren öffentlichen Organisationen besteht. Die Studie wurde an MasterstudentInnen in Belgien durchgeführt. Dies erlaubt zum Teil eine Übertragung auf die Schweiz, da die Länder unter anderem gemäss Esping-Andersen (1990) zum gleichen Wohlfahrtsstaatstypen, nämlich dem Konservativen, gehören und somit ähnliche Werte verkörpern. Die Resultate implizierten, dass PSM einen negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität bezüglich der Privatwirtschaft hat. Hingegen beeinflusst eine hohe Ausprägung an Publicness die Beziehung zwischen PSM und Arbeitgeberattraktivität positiv. Folglich spielt PSM eine bedeutende Rolle für die Attraktivität von ArbeitgeberInnen (Vandenabeele, 2008, S. 1100-1101). Darüber hinaus arbeiten Individuen mit hohen PSM-Werten im Vergleich zu jenen mit tiefen PSM-Werten eher in staatlichen Einrichtungen. Dies aus dem Grund, weil sie der Meinung sind, dass sowohl ihre Ziele als auch ihre Werte mit öffentlichen Organisationen übereinstimmen (Hue et al., 2021, S. 6).

Im deutschen Raum interessierten sich Vogel et al. (2017) dafür, welche Arbeitsmotive sich auf die wahrgenommene Attraktivität von ArbeitgeberInnen auswirken. Dabei wurden öffentliche Unternehmen mit privaten und der Kernverwaltung verglichen. Die Untersuchung bediente sich einer gekürzten Skala von Perry (1996), welche von Hammerschmid et al. (2009) auf Deutsch übersetzt wurde. Die Analyse brachte hervor, dass PSM und die Attraktivität von öffentlichen Unternehmen in einer negativen Korrelation stehen (Vogel et al., 2017, S. 256-257). Darüber hinaus ist der negative Effekt von PSM auf die privaten Unternehmen im Vergleich zu den öffentlichen noch stärker (Vogel et al., 2017, S. 271). In anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies: Wenn die PSM-Werte eines Individuums sinken, dann verringert sich auch die Wahrscheinlichkeit, in einem öffentlichen Unternehmen arbeiten zu wollen, während die Wahrscheinlichkeit, in einer privaten Organisation erwerbstätig zu sein, steigt.

Ähnlich wie Vogel et al. (2017) haben Asseburg und Homberg (2020, S. 83-84) in Deutschland untersucht, ob PSM mit der Attraktion zu einem Sektor zusammenhängt. Die AutorInnen analysierten dafür zwei Perspektiven. Erstens prüften Sie, ob der postulierte Effekt von PSM auf die Sektorattraktivität vorhanden ist. Zweitens wurden ver-

schiedene Faktoren wie der Ausgleich zwischen Arbeit und Alltag, Gehalt und Karriereaufstieg inkludiert. Die Resultate bestätigten die beschriebene erste Annahme und deuteten darauf hin, dass alle PSM-Dimensionen zur Sektorattraktivität beitragen. Demnach sind die Ergebnisse zum Teil mit denen von Vogel et al. (2017) vergleichbar. Ferner sind extrinsische Faktoren wie Karrieremöglichkeiten wichtig, um die abhängige Variable der Sektorattraktivität zu erklären (Asseburg & Homberg, 2020, S. 99-100). Damit einher gehen die Funde von Helmig et al. (2019, S. 123), dass gemäss der ASA-Theorie Menschen mit hohen PSM-Werten danach streben, in Organisationen zu arbeiten, in welchen sie mit Gleichgesinnten an für sie sinnvollen Aufgaben arbeiten können.

Es lässt sich zusammenfassen, dass PSM ein wichtiges Konzept in der Forschung über ArbeitgeberInnen sowie Sektorattraktivität darstellt. Diverse der oben erläuterten Studien haben gezeigt, dass PSM die Attraktivität von ArbeitgeberInnen beeinflussen kann und sich Personen mit höheren PSM-Werten stärker zu öffentlichen Organisationen hingezogen fühlen (z.B. Vandenabeele, 2008; Vogel et al., 2017). Die in diesem Kapitel diskutierten theoretischen Grundlagen und Studienergebnisse führen zur folgenden Moderationshypothese:

H2: Die Beziehung zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität wird durch PSM moderiert, sodass höhere PSM-Werte mit einer stärkeren Korrelation zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität einhergehen.

2.3.2. Extrinsische Motivation

Als zweite Moderatorvariable dient die extrinsische Motivation. Menschen setzen sich aus einer Mischung von Motiven zusammen und zeigen während ihres Lebenslaufes Kombinationen aus verschiedenen Werten. Zudem konzentrieren sie sich in verschiedenen Lebensbereichen, z.B. während ihrer Karriere, auf unterschiedliche Motive (Perry & Wise, 1990, S. 369). Ein wichtiger Faktor hierbei stellt die Motivation dar. Als ein etabliertes Modell dient die Unterscheidung zwischen *intrinsischer* und *extrinsischer Motivation*. Nach diesem Verständnis liegt die intrinsische Motivation darin, dass Individuen intrinsisch (von sich aus bzw. von innen) motiviert sind, wenn sie Interesse,

Selbstdarstellung, Freude, Befriedigung der Neugier oder Herausforderungen in der Arbeit suchen. Personen sind extrinsisch (von aussen her) motiviert, wenn sie sich auf die Aufgabe oder die Arbeit einlassen, mit dem Zweck ein Ziel zu erreichen, das nicht zusammenhängend mit der Arbeit ist (Amabile, 1993, S. 186, zitiert nach Ritz & Waldner, 2011, S. 294). Demnach wird bei der extrinsischen gegensätzlich zur intrinsischen Motivation eine Aufgabe getätigt, um eine Konsequenz zu erreichen, wie beispielsweise eine Belohnung oder Anerkennung zu erhalten oder Schuldgefühle zu vermeiden.

In der Regel tritt das Verhalten der extrinsischen Motivation nicht spontan auf, vielmehr sollte es ausgelöst werden (Deci et al., 1996, S. 167). Des Weiteren sind wichtige Faktoren im Bereich der extrinsischen Elemente die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder Auslandseinsätze. Diese dienen als Motor für den Aufstieg im beruflichen Bereich. Folglich stellen sie Mittel dar, um sowohl Macht und Prestige zu erhalten oder ein hohes Gehalt zu erreichen (Ritz & Waldner, 2011, S. 302-303). Wichtig zu erwähnen ist, dass diese Masterarbeit den Fokus auf die extrinsische und nicht auf die intrinsische Motivation legt, da sie sich unter anderem auf den PO-Fit stützt. Bei diesem Konzept ist die extrinsische Variable relevanter als beispielsweise beim Person-Job Fit, bei dem die intrinsische wichtiger ist (Ritz & Waldner, 2011, S. 302-303). Zudem ist die Variable PSM spezifischer als die intrinsische Motivation (Neumann, 2016, S. 4).

Weiter wird die extrinsische Motivation als die Aussicht definiert, die motivationalen Bedürfnisse einer Person in indirekter Weise und nicht durch die Aufgabe selbst zu befriedigen, wie beispielsweise durch Sicherheit, Prestige oder finanzielle Belohnung, welche im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz stehen (Osterloh et al., 2001, zitiert nach Neumann, 2016, S. 4). Demnach wird die extrinsische Motivation oftmals mit dem Wunsch in Verbindung gebracht, eine Aktivität mit Absicht auszuführen, um positive Konsequenzen zu erreichen, aber auch negative wie zum Beispiel eine Bestrafung zu vermeiden (Deci & Ryan, 2000, S. 236). Folglich umfassen extrinsische Werte der Arbeit wirtschaftliche Vorteile wie Einkommen, flexible Arbeitszeiten, Sicherheit am Arbeitsplatz, Versicherungen oder Rentenpläne. Dabei ist es bedeutend, dass diese

Werte ausserhalb des Individuums liegen und nicht in der Arbeit selbst (Kaasa, 2011, S. 853).

Weske et al. (2020, S. 678) versuchten in ihrer Studie, die Bedeutung von PSM als Prädiktor für die Branchenwahl besser und genauer zu verstehen. Dafür wurde die extrinsische Motivation in die Analyse miteinbezogen. Präziser ausgedrückt, wurde diese Motivationsart in die Beziehung zwischen employer branding und der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität inkludiert (Weske et al., 2020, S. 678). Die AutorInnen haben festgestellt, dass private Unternehmen besonders für Personen mit einer sehr stark ausgeprägten extrinsischen Motivation attraktiver zu sein scheinen als für Individuen mit einer eher geringen, mittleren oder gar hohen Ausprägung in dieser Variable. Dies bedeutet, dass eine Übereinstimmung der Werte tatsächlich in einer grösseren Anziehungskraft resultiert, jedoch nur bei extrem hohen Werten der extrinsischen Motivation. Zudem implizierten die Ergebnisse, dass Personen mit einer höheren Ausprägung der extrinsischen Motivation generell potenzielle ArbeitgeberInnen attraktiv finden. Diese Resultate zeigten erneut die Wichtigkeit und die Bedeutung dieser Motivation auf, besonders im Zusammenhang mit der Einstellung von ArbeiterInnen (Weske et al., 2020, S. 690).

Aus einem theoretischen Blickwinkel betrachtet, ist es wichtig, die Bedeutung der Motivationsart der PSM im Verhältnis zu anderen Motiven im Bereich der Arbeit zu untersuchen. Besonders jene, welche die Arbeitgeberattraktivität, aber auch die Arbeitsplatzwahl beeinflussen (Ritz & Waldner, 2011, S. 292). Die Autoren kamen durch ihre empirische Analyse zur Schlussfolgerung, dass Arbeitsmotive auf allgemeiner Basis die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität im öffentlichen Sektor beeinflussen, jedoch nur teilweise entlang der intrinsischen und extrinsischen Dimension. Des Weiteren konkludierten sie, dass PSM in einer positiven und starken Beziehung mit der Arbeitgeberattraktivität steht, besonders derer der öffentlichen Verwaltung. Zudem steht die Arbeitgeberattraktivität im Zusammenhang mit den erwünschten Verhaltensabsichten (Ritz & Waldner, 2011, S. 306). Schliesslich zeigte die durchgeführte Faktorenanalyse der allgemeinen Arbeitsmotive, dass der Faktor "sichere Zukunft", in welchem die extrinsischen Motive wie Arbeitsplatzsicherheit und hoher Lohn integriert sind, in einer

positiven Beziehung zur Arbeitgeberattraktivität steht (Ritz & Waldner, 2011, S. 301-303).

Weiter hatten Dysvik und Kuvaas (2013) zum Ziel, in ihrer Studie das Zusammenspiel zwischen der intrinsischen und extrinsischen Motivation, aber auch der Zielorientierung, zu untersuchen (Dysvik & Kuvaas, 2013, S. 413). Dafür analysierten sie MitarbeiterInnen in drei grossen norwegischen Unternehmen im Dienstleistungssektor (Dysvik & Kuvaas, 2013, S. 416). Die Ergebnisse dieser empirischen Studie zeigten, dass die Beziehung zwischen intrinsischer und erhöhter extrinsischer Motivation bei MitarbeiterInnen mit hoher Zielorientierung positiver war. Diese Beobachtung zeigt, dass kongruente Ziele die positive Beziehung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation verstärken können (Dysvik & Kuvaas, 2013, S. 412). Demnach könnte auch die PSM, welche als ein spezifischer intrinsischer Faktor betrachtet werden kann (Neumann, 2016, S. 4), die Beziehung zwischen ihr und der extrinsischen Motivation stärken.

Eine weitere Studie von Miller-Mor-Attias und Vigoda-Gadot (2022) in Bezug auf die extrinsische Motivation argumentierte, dass in der ersten Phase der beruflichen Laufbahn gewisse Individuen extrinsische Werte, wie zum Beispiel ein Arbeitsplatz mit Vorteilen wirtschaftlicher Natur oder flexiblen Arbeitszeiten, bevorzugen. In einer späteren Phase der beruflichen Laufbahn suchen die Individuen Arbeitsplätze, welche mit den intrinsischen Werten, so beispielsweise die Selbstverwirklichung oder das Pflichtgefühl, übereinstimmen (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022, S. 212). Anhand der Ergebnisse ist erkennbar, dass bei StudentInnen im Bereich der Betriebswirtschaft und der Rechtswissenschaft extrinsische Werte wie Ansehen des Berufs, Prestige etc. wesentlich stärker sind als bei den StudentInnen der Politikwissenschaften oder der Pädagogik (Miller-Mor-Attias & Vigoda-Gadot, 2022, S. 214). Die Studienrichtung weist demnach ebenfalls einen Zusammenhang mit der Art der Motivation auf.

Es kann zusammengefasst werden, dass die extrinsische Motivation in der bestehenden Forschung oft als moderierende Variable untersucht bzw. herbeigezogen wurde.

Des Weiteren zeigte sich in den oben beschriebenen Studien die Arbeitgeberattraktivität als eine wichtige Variable, auch im Zusammenhang mit der extrinsischen Motivation. Daraus lässt sich die folgende Moderationshypothese ableiten:

H3: Die Beziehung zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität wird durch die extrinsische Motivation moderiert, sodass höhere Werte der extrinsischen Motivation mit einer stärkeren Korrelation zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität einhergehen.

2.4. Modell

Aus den vorher geschilderten Theorien und hergeleiteten Hypothesen kann das in Abbildung 1 dargestellte Analysemodell abgeleitet werden. Die (wahrgenommene) Publicness einer Organisation, namentlich der Öffentlichkeitscharakter, stellt die *unabhängige Variable (UV)* dar. Die Arbeitgeberattraktivität ist die *abhängige Variable (AV)*, während die PSM und die extrinsische Motivation *Moderatoren* darstellen. Folglich stellt die erste Hypothese den Wirkungszusammenhang zwischen der UV und der AV dar, während die Motivations-Variablen zu diesem Zeitpunkt noch nicht beachtet werden.

In den Hypothesen zwei und drei werden die *Moderatoren* herangezogen, indem postuliert wird, dass die Beziehung zwischen der unabhängigen Variable Publicness und der abhängigen Variable Arbeitgeberattraktivität durch die Motivation (PSM bzw. extrinsische Motivation) beeinflusst wird. Einer dieser Moderatoren, PSM, wird in der zweiten Hypothese untersucht und wird folglich als Einflussvariable involviert. Demnach wird der Wirkungszusammenhang der Publicness zur Arbeitgeberattraktivität mit Einbezug des Moderators PSM analysiert. Ähnlich aufgebaut ist die dritte Hypothese. Anstelle von PSM als Motivations-Variable wird hier jedoch die extrinsische Motivation benutzt. Infolgedessen wird der Zusammenhang zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität mit Einbezug des Moderators extrinsischer Motivation als Einfluss untersucht.

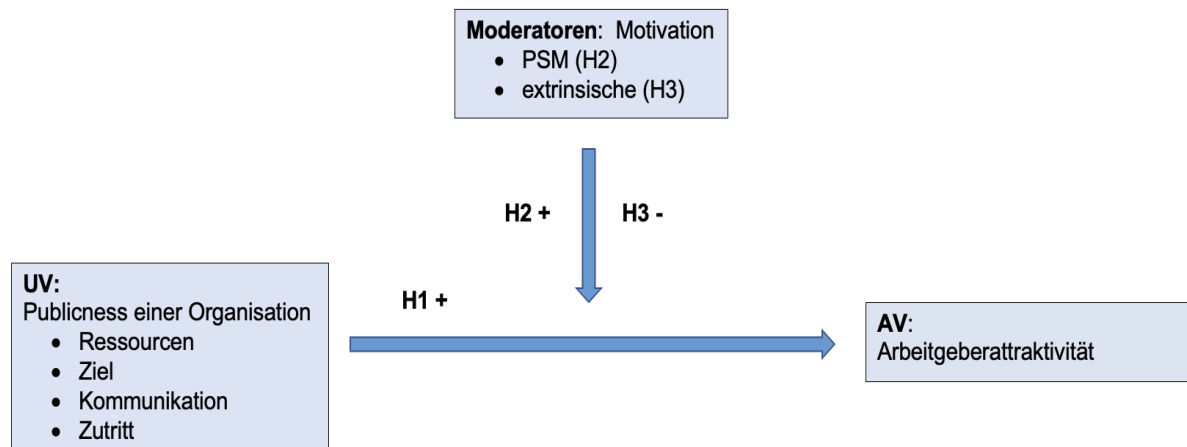


Abbildung 1: Eigenes Analysemodell mit Wirkungszusammenhängen

Zusammengefasst ist das Ziel dieser Masterarbeit, die im Modell dargestellten Beziehungen zu analysieren, um hilfreiche Zusammenhänge zu entdecken. Wie ersichtlich, besteht die UV Publicness einer Organisation aus vier Dimensionen (Ressourcen, Ziel, Kommunikation und Zutritt). Der Legalitätstyp (z.B. Kernverwaltung, öffentliche Organisation, private Organisation und Non-profit Organisation) wird bei der Beschreibung der Organisationsprofile weggelassen, um potenziellen Bias zu vermeiden, da dieser Aspekt bei Ritz et al. (2022) kritisiert wurde. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Sichtbarkeit des Legalitätstypus bei den Befragten letztlich die anderen Publicness-Dimensionen überstrahlt und somit die Sektorzugehörigkeit das Antwortverhalten übermäßig beeinflusst. In Kapitel 3.2 wird die Operationalisierung aller Variablen vertieft beschrieben.

3. Empirische Studien

Angesichts der Tatsache, dass diese Masterarbeit die aufgestellten Hypothesen mittels quantitativer Methoden empirisch testen wird, stellt dieser Teil der Arbeit ein essenzielles Kapitel dar. Zuerst wird auf die Daten (Kapitel 3.1) eingegangen. Genauer wird erläutert, welche Methoden zur Erhebung der Daten verwendet wurden und wie diese umgesetzt werden. Des Weiteren werden alle Variablen – abhängige Variable (Kapitel 3.2.1), erklärende Variable (Kapitel 3.2.2), die Moderatoren (Kapitel 3.2.3 und 3.2.4) sowie Kontrollvariablen (Kapitel 3.2.5) – beschrieben sowie deren Operationalisierung erklärt und hergeleitet. Im letzten Teil dieses Kapitels wird auf die Analysemethode (Kapitel 3.3) inklusive Poweranalyse, Konstruktvalidität sowie Regressionsarten eingegangen, um im Anschluss die für diese Arbeit relevanten Regressionsformeln zu erläutern und zu beschreiben.

3.1. Daten

Um die aufgestellten Hypothesen zu testen und die Forschungsfragen angemessen zu beantworten, wird eine quantitative Untersuchungsmethode gewählt. Die Wahl dieser Vorgehensweise weist mehrere Gründe auf. Zum einen existieren zur Arbeitgeberattraktivität sowie zu den Motivationsarten bereits einige Studien. Diese Masterarbeit stellt verfeinerte Hypothesen auf, um den Geltungsbereich zu erweitern. Zum anderen rechtfertigt die Formulierung der Hypothesen eine quantitative Untersuchungsmethode, besonders die angeknüpfte zweite Forschungsfrage. Die benötigten Daten wurden mittels einer selbst erstellten Umfrage via Google Forms erhoben. Diese wurde aufgrund der für die Schweiz angepassten Operationalisierung der PSM von Ritz et al. (2020) – genauere Erläuterungen folgen in Kapitel 3.2.3 – auf Deutsch durchgeführt. Anschliessend wurden die Daten anhand des Statistikprogramms *R* (*RStudio*) sorgfältig ausgewertet und grafisch veranschaulicht.

Die Umfrage wurde an MasterstudentInnen der Universität Bern sowie an den Bekanntenkreis der Autorinnen gesendet und es wurde zusätzlich um die Weiterleitung des Links gebeten. Das Versenden erfolgt aus eigener Kraft, da das Rektorat der Universität Bern die Weiterleitung der Umfrage nicht bewilligt hat und auch aus finanziellen

Gründen keine passenden Umfrage-Büros in der Schweiz gefunden werden konnten. Demnach wird hierbei mit einer Kombination aus *convenience sampling* und *snowball sampling* gearbeitet (Taherdoost, 2016, S. 22). Bei Ersterem handelt es sich um eine Methode, bei der die TeilnehmerInnen aufgrund ihrer schnellen und leichten Verfügbarkeit ausgewählt werden. Dies ist insbesondere bei StudentInnen beliebt, da beispielsweise ein Link zur Umfrage kreiert und dieser im Anschluss weitergeleitet wird. Das convenience sampling erlaubt es, einige typische Limitationen der Forschung zu überwinden. Beispielsweise fallen für diese Art der Datenerhebung keine zusätzlichen Kosten an (Ackoff, 1953, zitiert nach Taherdoost, 2016, S. 22). Zudem ist es einfacher, Individuen aus dem jeweiligen Umfeld zu befragen, als komplett fremde Personen zu finden. Zweiteres beinhaltet, dass Personen ermutigt werden, andere Individuen zu animieren, an der Umfrage teilzunehmen. Snowball sampling ist daher wie das convenience sampling eine nicht randomisierte Methode (Brewerton & Millward, 2001, zitiert nach Taherdoost, 2016, S. 22). Die Umfrage wurde während drei Wochen von Mitte Februar bis Anfang März 2023 durchgeführt.

Die Zielgruppe dieser Masterarbeit besteht aufgrund des Samplings vorwiegend aus StudentInnen. Zudem können infolge der gewählten Samplingmethoden keine Aussagen darüber gemacht werden, wie viele Leute der Link zur Umfrage tatsächlich erreichte. Den Verfasserinnen dieser Arbeit ist bewusst, dass es sich dabei nicht um die beste Option zur Erfassung von Daten handelt. Infolgedessen müssen die Ergebnisse dieser Arbeit am Schluss mit Vorsicht genossen werden, da es sich nicht um ein vollständig repräsentatives Sample handelt. Die Verwendung von StudentInnen hat allerdings auch den Vorteil, dass sich Individuen im Masterstudium in absehbarer Zeit mit einer potenziellen Jobwahl beschäftigen und sich überlegen werden, ob sie gewisse ArbeitgeberInnen attraktiv finden oder nicht (Weske et al., 2020, S. 682). Zusätzlich stellt die Zusammensetzung des Samples einen Vorteil für Organisationen dar, da diese aufgrund der in Kapitel 1 erläuterten Überalterung versuchen, jüngere Menschen zu rekrutieren. Dennoch wurden durch snowballing auch Nichtstudierende erreicht, was den Vorteil dieses Vorgehens unterstreicht. Eine andere Option scheint den Autorinnen nicht geeignet zu sein, weshalb dies die bestmögliche Variante für diese Situation darstellt.

Zuerst wird auf den Aufbau der Umfrage eingegangen, um in einem zweiten Schritt genauer zu beschreiben, wie diese Variablen erhoben wurden. Dies ist besonders essenziell für die Transparenz und für die Nachvollziehbarkeit der Erhebung. Die Umfrage ist folgendermassen aufgebaut:¹

1. Zu Beginn wurden die **Kontrollvariablen** erhoben (z.B. soziodemographische Merkmale, Geschlecht).
2. Danach folgte die **Beschreibung der Publicness** anhand der unterschiedlichen Dimensionen am Beispiel von vier fiktiven Organisationen E, F, G und H.
3. Nach jeder vorgestellten Organisation wurde jeweils nach der **Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität** gefragt.
4. Anschliessend wurde die **Publicness der Organisationen** von den UmfrageteilnehmerInnen eingeschätzt. Der Öffentlichkeitscharakter mit seinen vier verwendeten Dimensionen (Ressourcen, Ziele, Kommunikation und Zutritt) wurde zu Beginn kurz erläutert, damit die nötigen Informationen zur Beantwortung der Fragen verfügbar waren. Auch diese Einschätzung wurde nach jeder Organisation einzeln gefragt.
5. Als Zusatz wurde nach jeder Organisation ebenfalls die **Bewerbungsabsicht** erhoben. Sie ist im Modell (Abbildung 1) nicht dargestellt, da dieses nur die wichtigsten Elemente enthalten soll.
6. In einem nächsten Abschnitt folgten die Fragen zur **PSM**.
7. Weiter wurde die **extrinsische Motivation** erhoben. Die Items bezüglich der beiden Motivationsarten wurden am Ende platziert, um eine Beeinflussung der anderen Fragen zu vermeiden.

3.2. Variablen

Im folgenden Unterkapitel werden die verschiedenen Variablen in den Kapiteln 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4 und 3.2.5 beschrieben und deren Operationalisierung begründet. Zuerst wird kurz auf die wichtigsten Studien, auf welche sich diese Masterarbeit stützt

¹ Die genauen Fragen der Umfrage sind im Codebook (Tabelle 2) im Anhang vorzufinden.

und deren Vorgehensweisen eingegangen. In einem nächsten Schritt wird beschrieben, wie diese Masterarbeit die Messung vornimmt. Ein Codebook, welches im Detail Informationen zu den Items gibt, ist im Anhang vorzufinden (Tabelle 2).

3.2.1. AV – Arbeitgeberattraktivität

Die abhängige Variable dieser Arbeit ist die *Arbeitgeberattraktivität*. Für die Operationalisierung sind verschiedene Vorgehensweisen vorhanden. Beispielsweise erhob Vandenabeele (2008, S. 1096) die Arbeitgeberattraktivität mithilfe der Frage, wie gerne eine Person für die spezifischen ArbeitgeberInnen arbeiten würde gemessen, an einer fünfstufigen Likert-Skala. Ein ähnliches Item benutzten Ghielen et al. (2021, S. 5) und fragten, inwieweit man bei dieser Firma angestellt sein möchte. Jedoch ist es für die Reliabilität, sprich für die Zuverlässigkeit von Vorteil, wenn für die Messung eines Konzeptes mehrere Items zusammen erhoben werden, solange diese über eine hohe innere Konsistenz verfügen (Revicki, 2014, S. 3305). Lievens et al. (2001, S. 41) haben aus diesem Grund sechs Aussagen verwendet (z.B. "Ich würde sehr gerne für diese Organisation arbeiten") und sich dabei teilweise auf Schein und Diamante (1988) gestützt.

Diese Masterarbeit folgt hingegen der Operationalisierung von Highhouse et al. (2003), da sich diverse AutorInnen darauf berufen und diese neueren Items bereits in verschiedenen Kontexten validiert wurden. Zum Exempel haben Ritz und Waldner (2011, S. 300) vier Aussagen von Highhouse et al. (2003) mit einer siebenstufigen Likert-Skala verwendet. Daraus berechneten die Autoren einen additiven Index. Schliesslich operationalisierten Weske et al. (2020, S. 685) und Ritz et al. (2022, S. 11) ihre abhängigen Variablen ebenfalls mit denselben Items. Angelehnt an diese Studien misst diese Masterarbeit die Arbeitgeberattraktivität folglich auf der Basis von Highhouse et al. (2003, S. 7-8) mit vier Items. UmfrageteilnehmerInnen mussten z.B. folgende Aussagen bewerten: "Für mich wäre diese Organisation ein guter Ort zum Arbeiten", "Ich bin daran interessiert, mehr über diese Organisation zu erfahren" usw. Um die Umfrage möglichst kurz zu halten, wurde eine fünfstufige Likert-Skala mit den Antwortmöglichkeiten "trifft überhaupt nicht zu" bis "trifft voll und ganz zu" gewählt. Zudem ist diese Art von

Skala eine der meist eingesetzten in der empirischen Sozialforschung (Spector, 1992, zitiert nach Kim et al., 2013, S. 85).

In einem weiteren Schritt werden die Antworten der TeilnehmerInnen in ein Excel-Dokument exportiert. Als Nächstes wurden den Antwortmöglichkeiten Zahlenwerte von 1 = "trifft überhaupt nicht zu" und 5 = "trifft voll und ganz zu" zugeordnet. Bezüglich der Kodierung in RStudio wurde von einer Ordinalskalierung ausgegangen, da die Abstände zwischen den Skalenwerten nicht exakt interpretierbar und folglich nicht stetig sind. Demnach bedeutet tief = 1, eher tief = 2, mittel = 3, eher hoch = 4 und hoch = 5.

3.2.2 UV – Publicness einer Organisation

In dieser Masterarbeit stellt die (wahrgenommene) *Publicness* einer Organisation die unabhängige Variable dar. Hinsichtlich der Operationalisierung folgen die Verfasserinnen hier grob der Idee von Ritz et al. (2022), allerdings verwendeten letztere den Public Value, bereits bestehende Daten aus dem Gemeinwohlatlas von 2019 sowie existierende Unternehmen. Beispielsweise stellte die SBB in der Studie eine Organisation mit öffentlichen Werten dar (Ritz et al., 2022, S. 8-11). Das Zurückgreifen auf im realen Leben bereits bestehende Unternehmen birgt die Gefahr, dass sich viele Individuen bereits eine Meinung gebildet haben oder eine bestimmte Assoziation oder Erfahrung mit den jeweiligen Organisationen in Verbindung bringen. Dieser potenzielle Bias wurde bei Ritz und seinen Ko-AutorInnen (2022) kritisiert. Um diese Limitation zu verbessern, erstellen die Verfasserinnen dieser Masterarbeit fiktive Organisationsprofile, welche jeweils über unterschiedliche Ausprägungen von Publicness verfügen. Dafür wird die erläuterte Theorie der dimensionalen Publicness angewendet (z.B. Bozeman, 2007; Ritz & Thom, 2019).

Die Organisationsprofile werden anhand der vier Dimensionen Ressourcen, Ziel, Kommunikation und Zutritt strukturiert. Der Legalitätstyp wird dabei nicht inkludiert, um eine allgemeine Voreingenommenheit zu vermeiden. Die Verwendung eines mehrdimensionalen Konstruktes hat den Vorteil, dass komplexe Phänomene besser abgebildet und

mehrere Einflussgrößen einbezogen werden können (Giere et al., 2006, S. 679). Folgender Text dient als Beispiel und als Veranschaulichung für die in der Umfrage inkludierten Organisationsprofile:

“Die **Organisation E** erhält ihr Budget *hauptsächlich* von der Politik und ist *hauptsächlich* öffentlich finanziert. Der Einfluss der Politik auf die Ziele der Organisation E ist *stark*. Die Politik nimmt ihren Einfluss durch Einsitz im Aufsichtsgremium der Organisation E wahr. Die Organisation E pflegt einen *grossen* Informationsaustausch mit anderen staatlichen Organisationen. Die Organisation E gewährt der Öffentlichkeit einen *grossen* Zugang zu ihren Einrichtungen, Ressourcen und Informationen.”

Die restlichen drei Profile sind im Anhang in Tabelle 2 aufgeführt. Wichtig zu erwähnen ist, dass sich die Autorinnen beim Erstellen der Profile überlegt haben, welche Publicness sie den Organisationen aufgrund ihrer Werte den einzelnen Dimensionen zuweisen würden. Dabei haben sie sich an den Organisationsformen der Kernverwaltung, des öffentlichen, privaten und Non-profit Sektors orientiert, um auf eine gewisse Vorlage zurückzugreifen und die Realität möglichst nahe aber dennoch mit Vorsicht abbilden zu können.

Die Organisation E besitzt beispielsweise angesichts der öffentlichen Finanzierung sowie des politischen Einflusses eine hohe Publicness und erhält einen Wert von vier. Sie ist vergleichbar mit der Kernverwaltung, während der Organisation F mit einer eher hohen Publicness eine drei zugewiesen wird und dem öffentlichen Sektor ähnlich ist. Die Organisation G, welche vergleichbar mit einer Non-profit Organisation ist, weist eine eher tiefe Publicness auf und bekommt deshalb den Wert zwei. Schliesslich verfügt die Organisation H beispielsweise aufgrund der fehlenden öffentlichen Finanzierung über einen tiefen Öffentlichkeitscharakter, erhält dementsprechend den Wert eins und ähnelt einem privaten Unternehmen. Trotz dessen wurden die UmfrageteilnehmerInnen nach ihrer persönlichen Einschätzung der Publicness zu jeder Organisation gefragt. Passend für die Autorinnen ist, dass die von ihnen definierten Werte der Publicness und die persönlichen Werte der UmfrageteilnehmerInnen ähnlich (Tabelle 3 im Anhang) sind. Folglich wird wie bei Ritz et al. (2022) im Ergebnisteil mit der wahrgenommenen Publicness der UmfrageteilnehmerInnen gearbeitet.

3.2.3. Moderator – Public Service Motivation

Die erste Moderatorvariable dieser Masterarbeit stellt die *PSM* dar. Wie in Kapitel 2.3.1 bereits ausführlich erläutert, existieren viele Möglichkeiten, das Konstrukt zu operationalisieren. Selbst Studien, die den deutschsprachigen Raum untersuchten, verwendeten unterschiedliche Items. Beispielsweise griffen Giauque et al. (2011, S. 235) auf die ursprüngliche Skala von Perry (1996) zurück und nahmen einige Anpassungen für die Schweiz vor. Hingegen kombinierten Ritz und Waldner (2011) zwei Operationalisierungen von Perry (1996) und Kim (2009). Ein weiteres Vorgehen wandten Ritz et al. (2022) an und fügten Items von Wright et al. (2013) und Kim (2009) zusammen.

Diese Masterarbeit stützt sich auf die validierte Messung von Kim et al. (2013) mit den Dimensionen *Attraction to Public Service (APS)*, *Commitment to Public Values (CPV)*, *Compassion (COM)* und *Self-Sacrifice (SS)*. Diese Skala wurde bereits von anderen AutorInnen im Schweizer Kontext eingesetzt (z.B. Breugh et al., 2017; Ritz et al., 2020). Genauer wird in dieser Arbeit die Übersetzung von Ritz et al. (2020) benutzt. Diese operationalisierten die *PSM* im Schweizer Kontext anhand der Items von Kim et al. (2013). Folglich werden pro Dimension vier Items verwendet, wie z.B.: „Es ist mir wichtig, zum Gemeinwohl beizutragen“ oder „Ich fühle mich mit der Notlage von benachteiligten Menschen verbunden“. In der Umfrage werden die Antworten anhand einer Likert-Skala mit den Antwortmöglichkeiten „stimme ganz und gar nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ erhoben. Zum Zweck der Einheitlichkeit wird auch in diesem Fall eine Skala mit fünf Stufen verwendet.

Bezüglich der Kodierung in Excel werden dem Moderator *PSM* ebenfalls Zahlenwerte zugeordnet, sodass 1 = „stimme ganz und gar nicht zu“ und 5 = „stimme voll und ganz zu“ ist. In einem nächsten Schritt werden die Antworten der 16 Items addiert und ihr Durchschnitt berechnet, wodurch für jedes Individuum die Variable *PSM* resultierte. Folglich wird in RStudio allen UmfrageteilnehmerInnen gemäss den Antworten ein *PSM*-Wert von 1 = tief, eher tief = 2, mittel = 3, eher hoch = 4 und hoch = 5 zugewiesen und damit weitergearbeitet. Hierbei handelt es sich um eine ordinale Skalierung.

3.2.4. Moderator – Extrinsische Motivation

Der zweite Moderator dieser Masterarbeit ist die *extrinsische Motivation*. Bei diesem Konstrukt lassen sich ebenfalls unterschiedliche Umsetzungen finden. Beispielsweise griffen sowohl Weske et al. (2020) als auch Miller-Mor-Attias und Vigoda-Gadot (2022) auf Crewson (1997) und seine auf Nordamerika bezogene Messung zurück. Allerdings stammt Crewsons Studie aus den 1990ern, weshalb diese Arbeit eine neuere Skala von Kuvaas (2008) verwendet. Diese Operationalisierung wurde bereits in norwegischen Studien über Organisationen und HR-Praktiken verwendet und validiert (z.B. Dysvik & Kuvaas, 2013; Buch et al., 2014; Kuvaas et al., 2017). Zudem passt auch in diesem Kontext Norwegen besser als Vergleichsfall zur Schweiz als die USA. Zusammengefasst besitzen das skandinavische Land und die Schweiz mehr Gemeinsamkeiten als die Schweiz mit den USA. Für die Kontextfaktoren, besonders in Bezug auf die extrinsische Motivation, ist es wichtig, über ähnliche Rahmenbedingungen zu verfügen. Zur Veranschaulichung sind beispielsweise sowohl Norwegen als auch die Schweiz bezüglich der weltweiten Work-Life-Balance unter den Top 15 (Pratt & Howard, 2023). Ergänzend haben beide Länder ein ähnliches Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (Eurostat, 2022). Demnach zeigt sich die Verwendung einer Skala aus Norwegen für diese Masterarbeit als angemessen.

Der Moderator extrinsische Motivation besteht hier somit aus vier Items. Zwei davon sind beispielsweise “Es ist wichtig, dass ich einen äusseren Anreiz habe, nach dem ich streben kann, um gute Arbeit zu leisten” und “Wenn ich eine bessere Bezahlung hätte, würde ich bessere Arbeit leisten” (Kuvaas, 2008, zitiert nach Dysvik & Kuvaas, 2013, S. 429-430). Die Aussagen wurden auch in diesem Fall auf einer fünfstufigen Likert-Skala von “stimme ganz und gar nicht zu” bis “stimme voll und ganz zu” bewertet. Eine solche wurde ebenfalls von Kuvaas et al. (2017, S. 249) verwendet.

Wie beim ersten Moderator PSM wurden den Antworten in Excel Zahlenwerte zugewiesen, sodass 1 = “stimme ganz und gar nicht zu” und 5 = “stimme voll und ganz zu” darstellt. Danach wurde der Durchschnitt berechnet und die Werte wurden umkodiert, sodass tief = 1, eher tief = 2, mittel = 3, eher hoch = 4 und hoch = 5 bedeuten. Auch in diesem Fall handelt es sich wiederum um eine Ordinalskalierung.

3.2.5. Kontrollvariablen

Es ist notwendig, gewisse Variablen konstant zu halten, um den Einfluss der unabhängigen Variable auf die zu erklärende Variable sowie den Effekt der Moderatoren genau messen zu können (Bowman, 2017, S. 485). Zu diesem Zweck wurden zuerst für die typischen soziodemografischen Merkmale kontrolliert, so zum Beispiel das Geschlecht, das Alter und der höchste Bildungsabschluss (z.B. Kuvaas et al., 2017, S. 250; Ritz et al., 2022, S. 12). Zweitens wurde nach dem Beschäftigungsstatus der TeilnehmerInnen gefragt, ob sie momentan auf Stellensuche sind, sowie ob sie Arbeitserfahrung mit sich bringen und wenn ja, wie viele Jahre (Ritz & Waldner, 2011, S. 301; Kuvaas et al., 2017, S. 250). Drittens wurde in der Umfrage kontrolliert, in welchem Sektor die Person tatsächlich arbeitet und in welchem sie gerne arbeiten würde (Ritz et al., 2022, S. 12). Die Antwortmöglichkeiten bestanden dabei aus Kernverwaltung, öffentlicher Sektor, privater Sektor, Non-profit Sektor sowie "keine Antwort". Schliesslich wurde die Bewerbungsabsicht – wie wahrscheinlich sich eine Person bei der jeweiligen Organisation bewerben würde – als Zusatz erhoben, da diese Frage eine gewisse Relevanz als Kontrollvariable aufweist und für zukünftige Studien relevant sein könnte.

3.3. Analysemethode

In einem ersten Schritt wurde eine Poweranalyse durchgeführt. Die Power bezeichnet die Wahrscheinlichkeit, dass ein statistischer Test signifikante Ergebnisse liefert, wenn tatsächlich ein Effekt vorhanden ist. Es ist wichtig, eine solche Analyse durchzuführen und zu verstehen, da in der Forschung vorzugsweise signifikante Resultate zu erreichen sind. (Cohen, 1988, S. 1). Zudem ist es laut Döring und Bortz (2016) in der Praxis essenziell, dass Untersuchungen im Allgemeinen von hoher Qualität sind. Infolgedessen hat Cohen (1988, S. xvii) eine neue Definition für Effektstärken eingeführt, da die ursprüngliche Version die Power für Haupteffekte überschätzte, während die Interaktionen unterschätzt wurden. Drei Parameter beeinflussen die Power eines statistischen Tests: Erstens die Zuverlässigkeit der Stichprobenergebnisse, zweitens das Signifikanzniveau und drittens die Effektstärke. Der letzte Parameter beschreibt das Ausmass, zu welchem das untersuchte Phänomen tatsächlich existiert (Cohen, 1988, S.

4). *Cohens d* ist ein häufig verwendetes Mass für die Effektstärke, wobei generell folgende Werte gelten: 0.8 = gross, 0.5 = mittel und 0.2 = klein (Cohen, 1988, S. 22). Ferner hat die Grösse der Stichprobe einen Einfluss auf die Signifikanz: Je grösser das Sample, desto einfacher wird es, statistisch signifikante Unterschiede zu erkennen (Mascha & Vetter, 2018, S. 692).

Die Autorinnen dieser Masterarbeit führten eine Poweranalyse durch, um besser abschätzen zu können, wie viele Personen ungefähr an der Umfrage teilnehmen sollten. Das Paket *pwr* ermöglicht es, eine solche Analyse in RStudio vorzunehmen. Es wurden dabei eine gewünschte Power von 0.8 und ein Signifikanzniveau von 0.05 festgelegt (Segieth et al., 2004, S. 51). Eine Power von 0.8 bedeutet, dass in 80% der Fälle ein tatsächlicher Unterschied gefunden wird und folglich in den restlichen 20% der Fälle die Hypothese fälschlicherweise beibehalten wird (Tomczak et al., 2014, S. 200). Da die erste Hypothese positiv gerichtet ist, wurde ein *chi-squared test* für die benötigte Stichprobengrösse berechnet (Universität Zürich, 2022). Die Ergebnisse zeigten, dass zur Erreichung einer Power von 0.8 bei einer grossen Effektstärke für die erste Hypothese die Stichprobe 31 Personen beinhalten muss. Für die mittlere und die kleine Effektstärke beträgt die benötigte Stichprobengrösse jeweils, 78 bzw. 482 Personen. Hinsichtlich der zweiten und dritten Hypothese wurde ein einseitiger Varianztest (*one-way analysis of variance test*) durchgeführt. Die Power wurde wieder auf 0.8 und das Signifikanzniveau auf 0.05 gesetzt (Segieth et al., 2004, S. 51). Bei einer grossen Effektstärke müssen für die nötige Power von 0.8 fünf Individuen an der Umfrage teilnehmen. Bei einer mittleren Effektstärke werden elf Personen benötigt und bei einer kleinen Effektstärke 61. 90 TeilnehmerInnen haben die Umfrage für diese Masterarbeit ausgefüllt. In dieser Masterarbeit wurde eine mittlere Effektstärke festgelegt.

Um die Konstruktvalidität der Variablen Arbeitgeberattraktivität, PSM und extrinsische Motivation zu prüfen, wurde eine *konfirmatorische Faktorenanalyse (confirmatory factor analysis)* durchgeführt (Brown, 2015, S. 2). Diese eignet sich spezifisch für vorvalidierte Skalen. Auf eine *explorative Faktorenanalyse (exploratory factor analysis)* wurde verzichtet, da diese Masterarbeit keine neuen Skalen entwickelt (Watkins, 2018, S. 219), sondern auf bereits geprüfte Operationalisierungen zurückgreift (z.B. Highhouse

et al., 2003; Kuvaas, 2008; Kim et al., 2013). Anhand RStudio wurde die konfirmatorische Faktorenanalyse für die Konstruktvalidität der Arbeitgeberattraktivität durchgeführt. Sowohl bei der Arbeitgeberattraktivität als auch bei der PSM und der extrinsischen Motivation sind die Anzahl der Observationen 90.

Hinsichtlich der Faktorenanalyse können folgende Ergebnisse beschrieben werden (Tabelle 1). Der *goodness-of-fit index* (GFI) zeigt die Ähnlichkeit zwischen den Beispieldaten und dem konstruierten Modell. Die Werte sind über 0.9, was ideal ist. Allerdings sind laut den Autoren Zong et al. (2023, S. 3463), die eine aktuelle Studie durchgeführt haben, auch Werte über 0.8 im akzeptablen Bereich. Demnach sind in allen Modellen die Werte des GFIs akzeptabel.

Weiter passt der *adjusted goodness-of-fit index* (AGFI) den GFI gemäss den Freiheitsgraden an. Je näher der Wert bei eins, desto besser ist der Fit. Wieder sind Werte ab 0.8 akzeptabel und ab 0.9 ideal (Zong et al., 2023, S. 3463-3464). Die Werte der Modelle der Arbeitgeberattraktivität und der einzelnen PSM-Dimensionen liegen im angemessenen Bereich. Hingegen befinden sich die Modelle der ganzen PSM sowie der extrinsischen Motivation leicht darunter. Der Fit ist in diesen Fällen nicht ideal, aber dennoch näher bei eins als bei null (Zong et al., 2023, S. 3463-3464).

Der *root mean square error of approximation* (RMSEA) zeigt die Auswirkungen der Streuungstendenz und der Freiheitsgrade. Werte unter 0.08 sind akzeptabel, solche unter 0.05 ideal (Zong et al., 2023, S. 3464). In dieser Masterarbeit ist lediglich der Wert des PSM-Modells mit 0.08 akzeptabel.

Bezüglich des *comparative fit index* (CFI), welcher die Differenz zwischen der tatsächlichen Stichprobe und dem hypothetischen Modell darstellt, definieren Zong et al. (2023, S. 3464) einen Wert über 0.9 als akzeptabel. Folglich sind die CFI-Werte aller Modelle im akzeptablen Bereich.

Schliesslich wurde Cronbachs Alpha berechnet. Dieser Wert gibt an, zu welchem Grad die Items dasselbe Konstrukt messen. Werte ab 0.7 sind akzeptabel und die Items verfügen damit untereinander über eine genügende Kohärenz (Tavakol & Dennick,

2011, S. 54). Demnach besitzen alle Modelle in der Tabelle 1 eine mindestens genügende innere Kohärenz. Entsprechend zeigen die Variablen im Allgemeinen einen angemessenen Fit.

Modell	χ^2	df	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	α
Arbeitgeberattraktivität ²	3.162	2	0.980	0.899	0.095	0.997	0.970
PSM	155.000	98	0.826	0.759	0.080	0.956	0.960
PSM1: APS	4.463	2	0.976	0.880	0.117	0.991	0.920
PSM2: CPV	3.935	2	0.978	0.888	0.104	0.991	0.900
PSM3: COM	7.344	2	0.964	0.821	0.172	0.974	0.880
PSM4: SS	6.013	2	0.967	0.834	0.149	0.981	0.880
Extrinsische Motivation	16.718	2	0.928	0.641	0.286	0.921	0.870

Tabelle 1: Faktorenanalyse angelehnt an Shrestha und Mishra (2015, S. 27)

Da in dieser Masterarbeit Zusammenhänge zwischen Variablen untersucht werden, wurde des Weiteren eine Korrelationsanalyse vorgenommen (Tabelle 3 im Anhang) (Tiede, 1987, S. 1). Entgegen den theoretischen Erwartungen korreliert bei keiner der vier Organisationen die Publicness mit der Arbeitgeberattraktivität. Dennoch muss erwähnt werden, dass in dieser Tabelle keine Kontrollvariablen enthalten sind. Nichtsdestotrotz ist ersichtlich, dass die gesamte PSM und die extrinsische Motivation mit der Arbeitgeberattraktivität der Organisationen E, F und H korrelieren.

Bezüglich der Regressionsarten wird die erste Hypothese anhand zweier Varianten überprüft. Erstens wurde eine lineare Regression ohne Kontrollvariablen durchgeführt, wobei der Zusammenhang zwischen der Arbeitgeberattraktivität (AV) und der Publicness einer Organisation (UV) getestet wurde. Zweitens wurde eine *multiple lineare Regression* berechnet (z.B. Weske et al., 2020, S. 686; Ritz et al., 2022, S. 12).

² Hierbei handelt es sich um die Arbeitgeberattraktivität für die Organisationen E, F, G und H. Diese wurden nicht einzeln dargestellt, da es sich jeweils um die gleichen Fragen handelt.

Anhand dieser liessen sich die Zusammenhänge der abhängigen Variable Arbeitgeberattraktivität und der unabhängigen Variable Publicness einer Organisation mit Einbezug der Kontrollvariablen statistisch untersuchen (Bender et al., 2007, S. 30). Aufgrund der Moderatorvariablen wurden bei der zweiten und dritten Hypothese jeweils auch *multiple lineare Regressionen* durchgeführt, mit welchen sich der Einfluss der Moderatoren auf die Beziehung zwischen der unabhängigen Variable Publicness auf die Zielvariable Arbeitgeberattraktivität untersuchen lässt (Bender et al., 2007, S. 30). Wie bei der ersten Hypothese wurden die Kontrollvariablen miteinbezogen.

Demnach können die folgenden Regressionsfunktionen aus den jeweiligen Hypothesen hergeleitet werden. Eine Legende ist anschliessend zu finden. Bei der ersten Hypothese wird die Basisannahme geprüft, ob die Publicness einer Organisation einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität hat.

$$\mathbf{H1} \text{ (Variante 1 ohne Kontrollvariablen): } y_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \varepsilon$$

$$\mathbf{H1} \text{ (Variante 2 mit Kontrollvariablen): } y_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7 + \beta_8 x_8 + \beta_9 x_9 + \varepsilon$$

Bei der zweiten Hypothese wird die Regressionsformel mit dem Moderator PSM erweitert (Helm & Mark, 2012, S. 310).

$$\mathbf{H2: } y_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_{10} + \beta_3 x_1 x_{10} + \beta_4 x_2 + \beta_5 x_3 + \beta_6 x_4 + \beta_7 x_5 + \beta_8 x_6 + \beta_9 x_7 + \beta_{10} x_8 + \beta_{11} x_9 + \varepsilon$$

Ähnlich wie bei der zweiten wird bei der dritten Hypothese der Moderator der extrinsischen Motivation inkludiert (Helm & Mark, 2012, S. 310).

$$\mathbf{H3: } y_i = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_{11} + \beta_3 x_1 x_{11} + \beta_4 x_2 + \beta_5 x_3 + \beta_6 x_4 + \beta_7 x_5 + \beta_8 x_6 + \beta_9 x_7 + \beta_{10} x_8 + \beta_{11} x_9 + \varepsilon$$

Legende:

y_i = Arbeitgeberattraktivität

β_0 = Konstante

x_1 = Publicness der Organisation

x_2 = Geschlecht

x_3 = Alter

x_4 = Höchster Bildungsabschluss

x_5 = Beschäftigungsstatus

x_6 = Arbeitserfahrung

x_7 = Arbeitssektor

x_8 = Sektorpräferenz

x_9 = Bewerbungsabsicht

x_{10} = PSM

x_{11} = Extrinsische Motivation

ε = Fehlerterm

4. Analyseergebnisse

Im vierten Kapitel dieser Masterarbeit werden die Analyseergebnisse vorgestellt. Zuerst wurden von einigen Variablen deskriptive Statistiken (Kapitel 4.1) erstellt, um einen ersten Überblick über die Stichprobe und die für diese Hypothesen relevanten Verteilungen zu erlangen. Dabei fokussierten sich die Autorinnen insbesondere auf die für diese Analyse zentralsten Variablen. Anschliessend folgen die Ergebnisse der berechneten Regressionen (Kapitel 4.2) und deren Erläuterung. Dafür wurden die Regressionsmodelle mit einfachen Regressionen berechnet. Schliesslich wurden die Resultate mit RStudio grafisch dargestellt sowie beschrieben.

4.1. Deskriptive Statistiken

An der Umfrage nahmen insgesamt 90 Personen teil. Das Durchschnittsalter der TeilnehmerInnen beträgt 36 Jahre ($SD = 14.5$, min. = 18.0, max. = 73.0). Ferner setzt sich das Sample aus 49 Frauen und 41 Männern zusammen. Das weibliche Geschlecht ist demnach nur leicht überrepräsentiert.

Die Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Arbeitgeberattraktivität bei den verschiedenen Organisationen E, F, G und H. So stuften die Mehrheit der Befragten die Organisation E, die mit der Kernverwaltung vergleichbar ist, als mittel ($n = 42$) oder eher hoch ($n = 36$) attraktiv ein. Einige Personen stuften dennoch die Arbeitgeberattraktivität dieser Organisation ($n = 12$) als eher tief ein. Des Weiteren nahmen die meisten TeilnehmerInnen die Organisation F, die dem öffentlichen Sektor ähnlich ist, als mittel ($n = 44$) und eher hoch ($n = 41$) attraktiv wahr, wobei wenige Befragte die Attraktivität dieser Organisation als eher tief ($n = 4$) oder hoch ($n = 1$) einstufen. Bezüglich der Organisation G, die mit dem Non-profit Sektor vergleichbar ist, liegen die persönlichen Bewertungen der Attraktivität bei den meisten Personen im mittleren ($n = 48$) und eher hohen ($n = 40$) Bereich. Eine hohe und eine tiefe Einschätzung der Attraktivität erhielt die Organisation G von jeweils je einer Person. Die Attraktivitätseinschätzung der Organisation H, die dem privaten Sektor ähnlich ist, liegt am meisten bei eher hoch ($n = 41$), gefolgt von mittel ($n = 31$) und anschliessend eher tief ($n = 17$), wobei auch in diesem Fall die Auswahl tief nur von einer Person angekreuzt wurde.

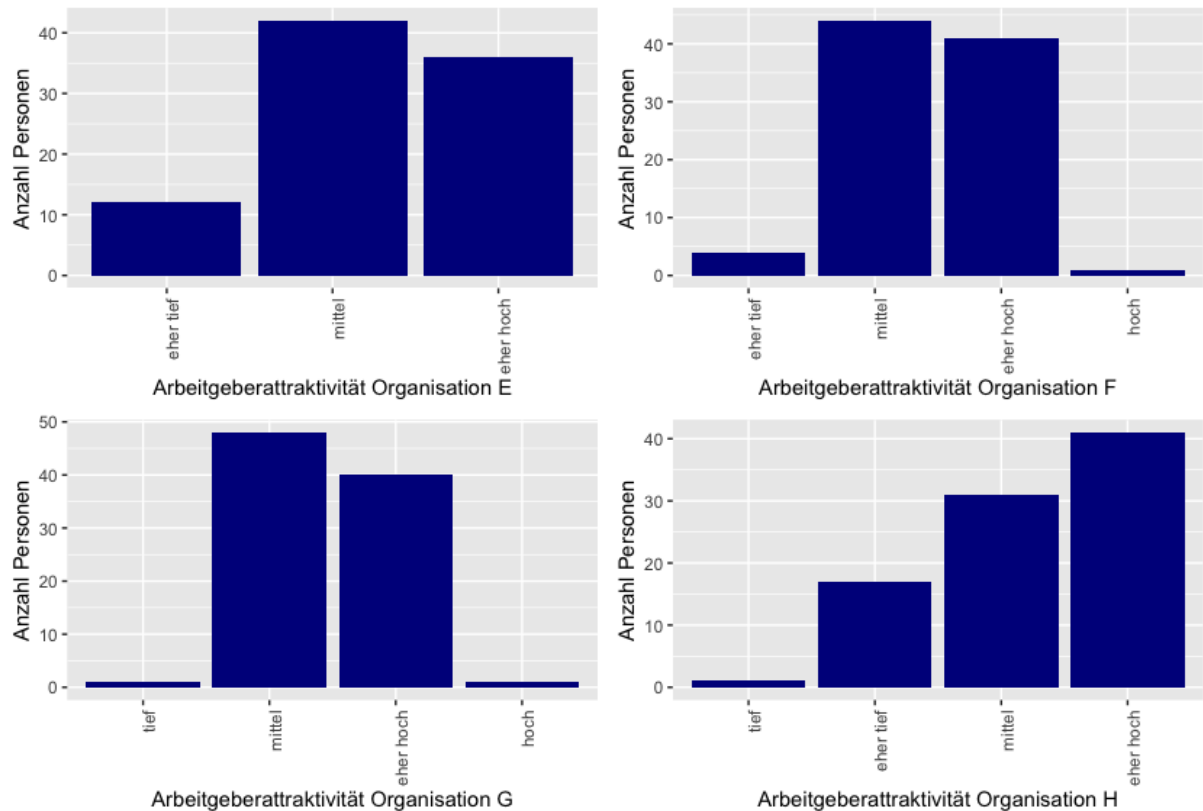


Abbildung 2: Verteilung der Arbeitgeberattraktivität anhand der Organisationen

Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt die Verteilung des Beschäftigungsstatus und des Bildungsabschlusses. Beispielsweise verfügen alle drei AHV-RentnerInnen über einen Abschluss in der Berufsbildung / KV / Lehre. UmfrageteilnehmerInnen, die sich noch in Ausbildung befinden ($n = 13$), verfügen im Wesentlichen über eine gymnasiale Matura ($n = 6$) oder über einen Hochschulabschluss ($n = 4$). Individuen, die zwischen 15 bis 39.9 Stunden pro Woche Teilzeit arbeiten ($n = 17$), besitzen vorwiegend einen Hochschulabschluss ($n = 8$) oder haben eine höhere Fachschule ($n = 5$) absolviert. Den grössten Anteil machen die Vollzeitbeschäftigten ($n = 32$) aus, wobei 14 über einen Hochschulabschluss, zehn über eine Berufsbildung / KV / Lehre und fünf über einen Abschluss an einer höheren Fachschule verfügen. Bezüglich der Personen, die bei ihrem Beschäftigungsstatus mehrere Angaben gemacht haben, zeigen sich folgende Verteilungen auf: Je acht Personen arbeiten entweder Teilzeit bis 15 Stunden

pro Woche oder Teilzeit mit mehr als 15 Stunden pro Woche und befinden sich zusätzlich in Ausbildung. Zwei UmfrageteilnehmerInnen sind Vollzeit beschäftigt und sind zusätzlich Hausfrau/mann.

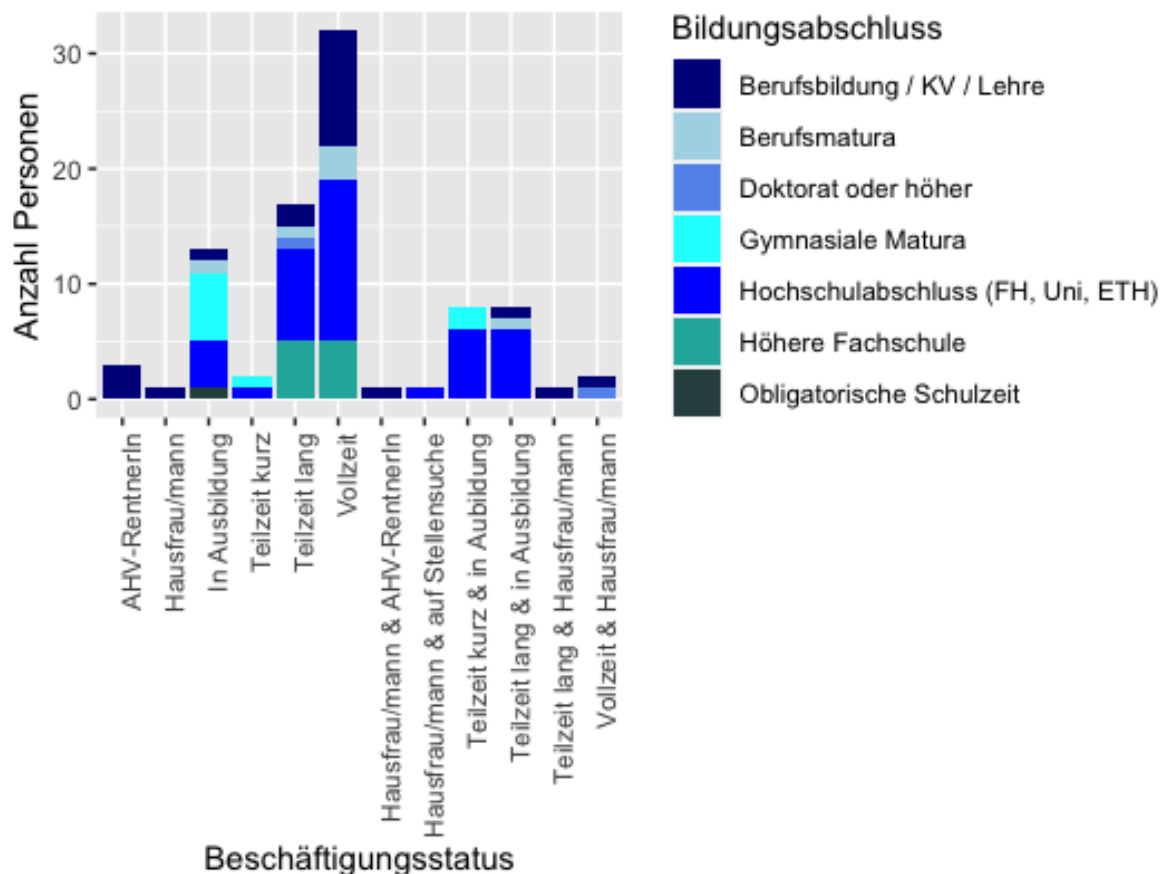


Abbildung 3: Verteilung des Beschäftigungsstatus anhand des Bildungsabschluss

Das Geschlecht ist vorwiegend gleichmässig über die Arbeitssektoren verteilt, was in der unteren Abbildung 4 grafisch dargestellt wurde. 18 Personen gaben an, nicht erwerbstätig zu sein (weiblich = 11, männlich = 7). Zwei Männer sind in der Kernverwaltung beschäftigt und fünf Individuen im Non-profit Sektor (weiblich = 3, männlich = 2). Bei den 24 TeilnehmerInnen, welche im öffentlichen Sektor arbeiten, ist das Geschlecht beinahe ausgeglichen verteilt ist (weiblich = 13, männlich = 11). Schliesslich gaben die meisten Personen an, im privaten Sektor beschäftigt zu sein (n = 33). Davon

waren 16 Männer und 17 Frauen. Der private Sektor ist dementsprechend leicht übervertreten, was zu einer gewissen Verzerrung führen kann.

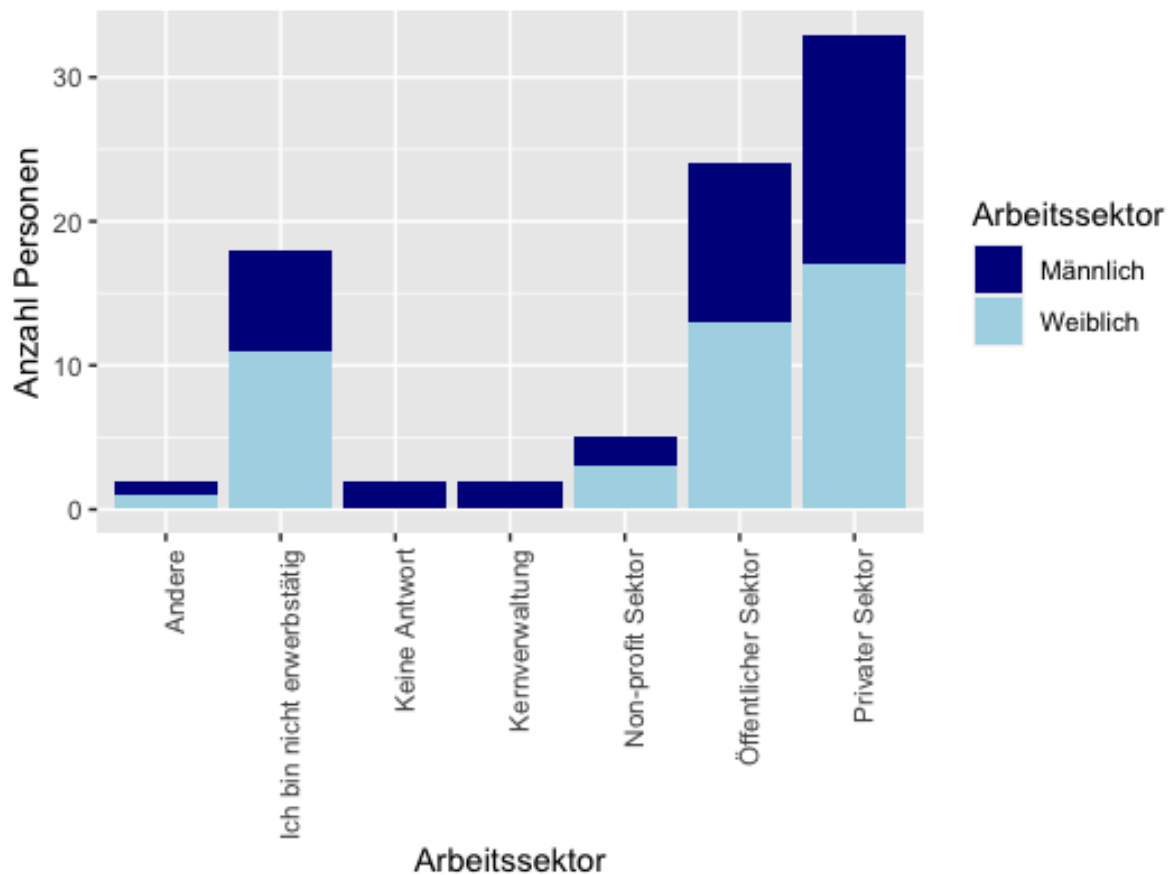


Abbildung 4: Verteilung des Geschlechts anhand des Arbeitssektors

Die untenstehende Abbildung 5 veranschaulicht die Verteilung der PSM und des Arbeitssektors. Dabei verfügt kein einziges Individuum über tiefe PSM-Werte. Personen mit einer eher tiefen PSM ($n = 7$) sind entweder nicht erwerbstätig ($n = 3$) oder im privaten Sektor angestellt ($n = 4$). 17 TeilnehmerInnen besitzen einen neutralen bzw. mittleren PSM-Wert, wovon die meisten im privaten Sektor ($n = 12$) und eine Person im öffentlichen Sektor beschäftigt sind. Zusätzlich sind drei Individuen nicht erwerbstätig. Die Ausprägung einer eher hohen PSM ist in der Stichprobe am meisten vertreten ($n = 37$), wobei beispielsweise 16 Personen im privaten, 13 im öffentlichen sowie eine im Non-profit Sektor angestellt und fünf Individuen nicht erwerbstätig sind. Schliesslich

weisen 25 UmfrageteilnehmerInnen hohe PSM-Werte auf. Davon arbeiten zehn im öffentlichen Sektor, vier im Non-profit Sektor sowie zwei in der Kernverwaltung, während eine Person im privaten Sektor arbeitstätig ist. Zusätzlich sind sieben dieser 25 TeilnehmerInnen nicht erwerbstätig. Wichtig zu erwähnen ist, dass beispielsweise keine vergleichenden Aussagen über die verschiedenen Arbeitssektoren gemacht werden können, da der private Sektor gegenüber den anderen leicht übervertreten ist. Hierfür werden im nächsten Unterkapitel 4.2 die Regressionen durchgeführt.

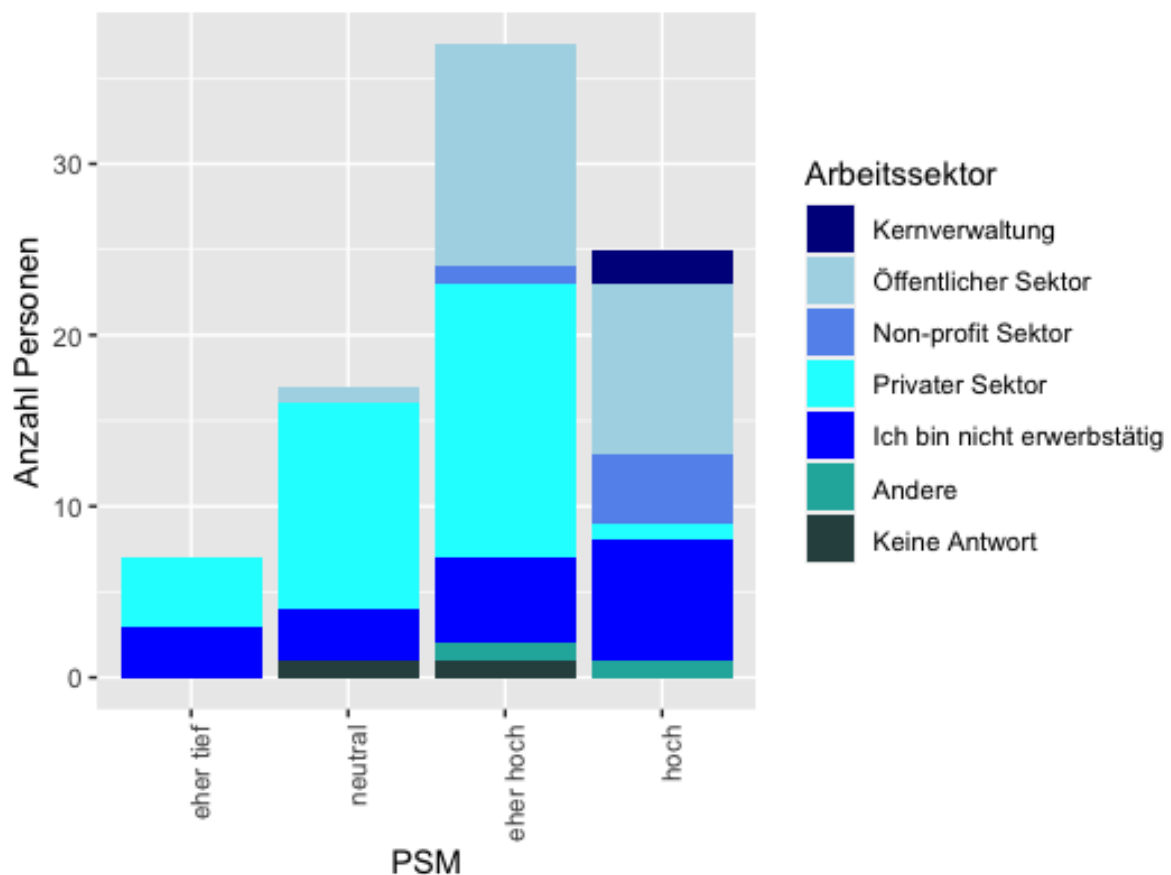


Abbildung 5: Verteilung PSM anhand des Arbeitssektors

Abbildung 6 zeigt die Verteilung der PSM und der Sektorpräferenz. Wie bereits beschrieben, verfügt niemand über eine tiefe PSM. TeilnehmerInnen mit einer eher tiefen PSM ($n = 7$) möchten am ehesten im privaten Sektor ($n = 5$) angestellt sein. Personen mit einem neutralen bzw. mittleren PSM-Wert ($n = 17$) wünschen es am meisten, im privaten Sektor ($n = 13$) zu arbeiten. Je eine Person präferiert es, im Non-profit oder

im öffentlichen Sektor tätig zu sein. Die meisten UmfrageteilnehmerInnen verfügen über eine eher hohe PSM ($n = 41$). Davon favorisieren 17 im privaten Sektor tätig zu sein, dicht gefolgt vom öffentlichen Sektor ($n = 14$). Drei Individuen bevorzugen es, im Non-profit Sektor angestellt zu sein, während jemand in der Kernverwaltung arbeitstätig sein möchte. Personen mit einer hohen PSM ($n = 25$) wünschen am häufigsten, im öffentlichen ($n = 9$) oder im Non-profit Sektor ($n = 7$) zu arbeiten gefolgt von der Kernverwaltung ($n = 3$) und dem privaten Sektor ($n = 2$).

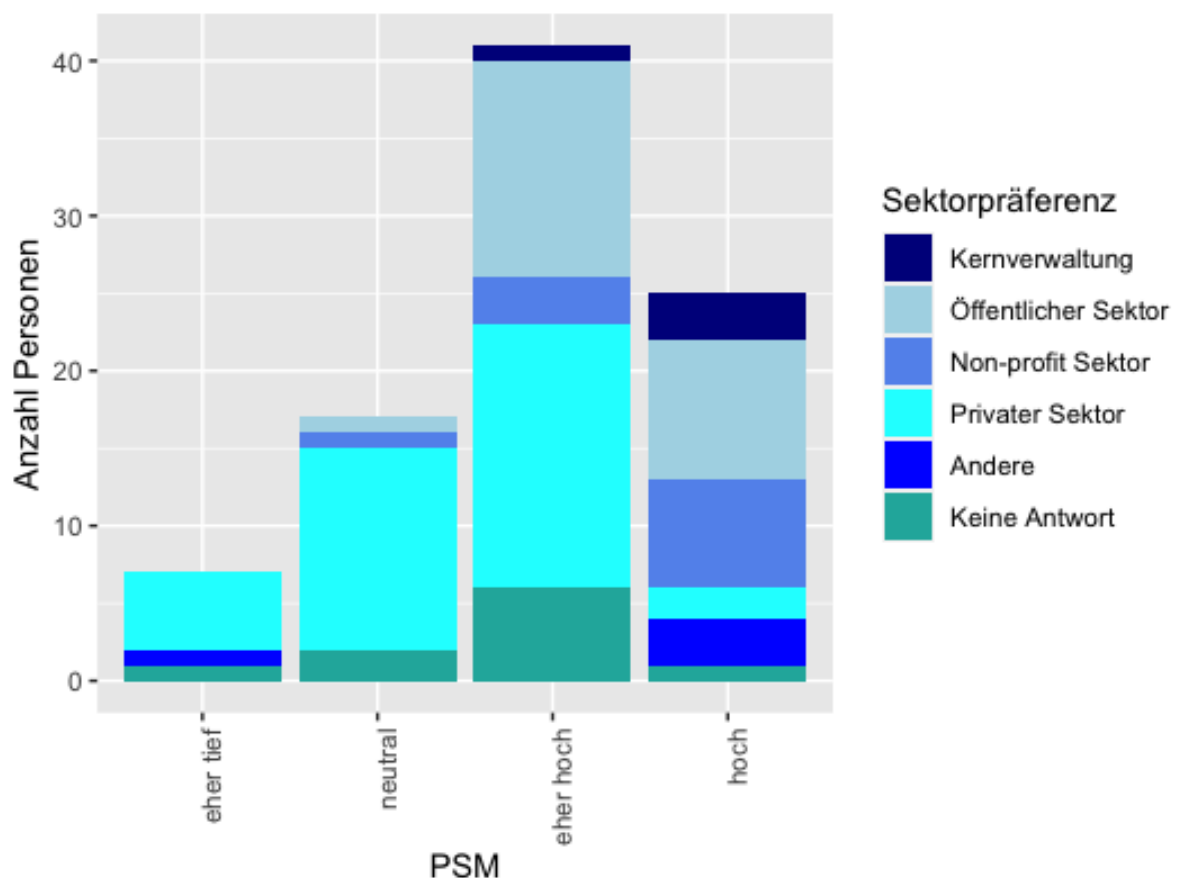


Abbildung 6: Verteilung PSM anhand der Sektorpräferenz

Die nachfolgende Abbildung 7 veranschaulicht die Verteilung der extrinsischen Motivation und des Arbeitssektors. Zehn TeilnehmerInnen weisen eine tiefe extrinsische Motivation auf, wovon je drei im privaten und im Non-profit Sektor beschäftigt sind. Zwei Personen mit einer tiefen extrinsischen Motivation arbeiten in der Kernverwaltung

und eine im öffentlichen Sektor. Ferner weisen 18 Individuen eine eher tiefe extrinsische Motivation auf. Der grösste Anteil besteht aus jenen, die im öffentlichen Sektor arbeiten (n = 8), gefolgt von den nicht erwerbstätigen (n = 6). Zwei der Befragten sind im privaten und eine im Non-profit Sektor tätig. Die extrinsische Motivation der meisten TeilnehmerInnen liegt im neutralen bzw. mittleren (n = 27) Bereich. Davon sind 12 im privaten und acht im öffentlichen Sektor beschäftigt. Darüber hinaus sind sechs Individuen nicht erwerbstätig und eine Person im Non-profit Sektor tätig. Weiter besitzen 21 UmfrageteilnehmerInnen eine eher hohe extrinsische Motivation, wobei 12 dieser Personen im privaten Sektor und fünf im öffentlichen Sektor arbeiten. Zusätzlich sind drei dieser Individuen nicht erwerbstätig. Zum Schluss weisen lediglich 9 Personen eine hohe extrinsische Motivation auf, wovon die meisten im Privatsektor arbeiten (n = 4), gefolgt vom öffentlichen Sektor (n = 2) und den nicht Erwerbstätigen (n = 2).

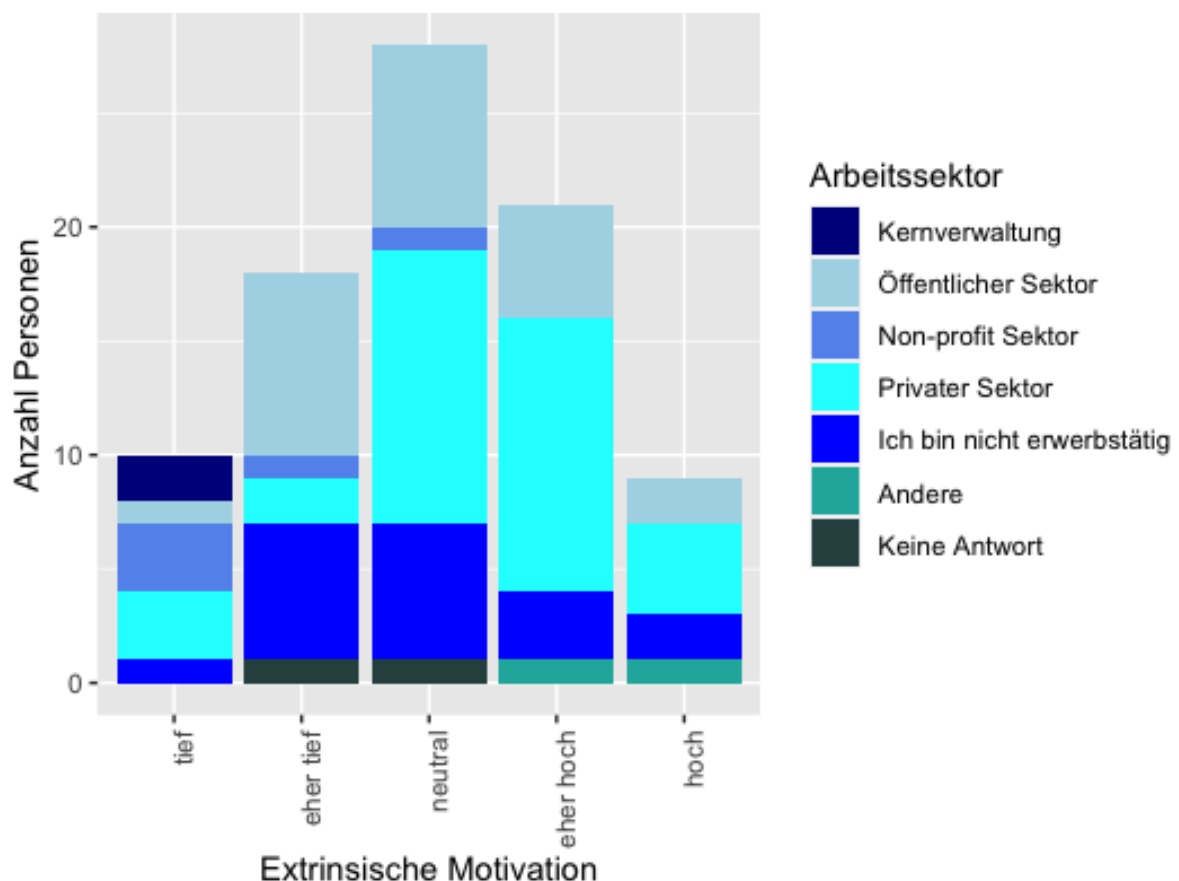


Abbildung 7: Verteilung der extrinsischen Motivation anhand des Arbeitssektors

Die letzte Abbildung 8 des deskriptiven Kapitels stellt die Verteilung der extrinsischen Motivation und der Sektorpräferenz dar. Hinsichtlich der TeilnehmerInnen mit einer tiefen ($n = 10$) extrinsischen Motivation möchten je drei Personen im öffentlichen und Non-profit Sektor arbeiten. Zudem wünschen zwei Personen in der Kernverwaltung arbeitstätig zu sein und eine wünscht dies im privaten Sektor. Ferner ist ersichtlich, dass UmfrageteilnehmerInnen mit einer eher tiefen extrinsischen Motivation ($n = 18$) am häufigsten im öffentlichen Sektor ($n = 8$) arbeiten möchten, während vier TeilnehmerInnen im privaten Sektor zu arbeiten wünschen. Zudem möchten drei Personen im Non-profit Sektor und lediglich eine in der Kernverwaltung angestellt sein. UmfrageteilnehmerInnen mit einer mittleren extrinsischen Motivation ($n = 32$) präferieren vorwiegend im privaten ($n = 11$) und öffentlichen ($n = 9$) Sektor zu arbeiten. Hingegen favorisieren fünf Personen den Non-profit Sektor. Zudem möchte jemand in der Kernverwaltung erwerbstätig sein. Individuen, die eine eher hohe extrinsische Motivation ($n = 21$) besitzen, wünschen sich am meisten, im privaten Sektor ($n = 15$) angestellt zu sein, während zwei Personen es präferieren, im öffentlichen Sektor zu arbeiten. TeilnehmerInnen mit einer hohen extrinsischen Motivation ($n = 9$) bevorzugen es vorwiegend, im privaten ($n = 6$) Sektor tätig zu sein. Zwei der Personen wählten den öffentlichen Sektor als Präferenz.

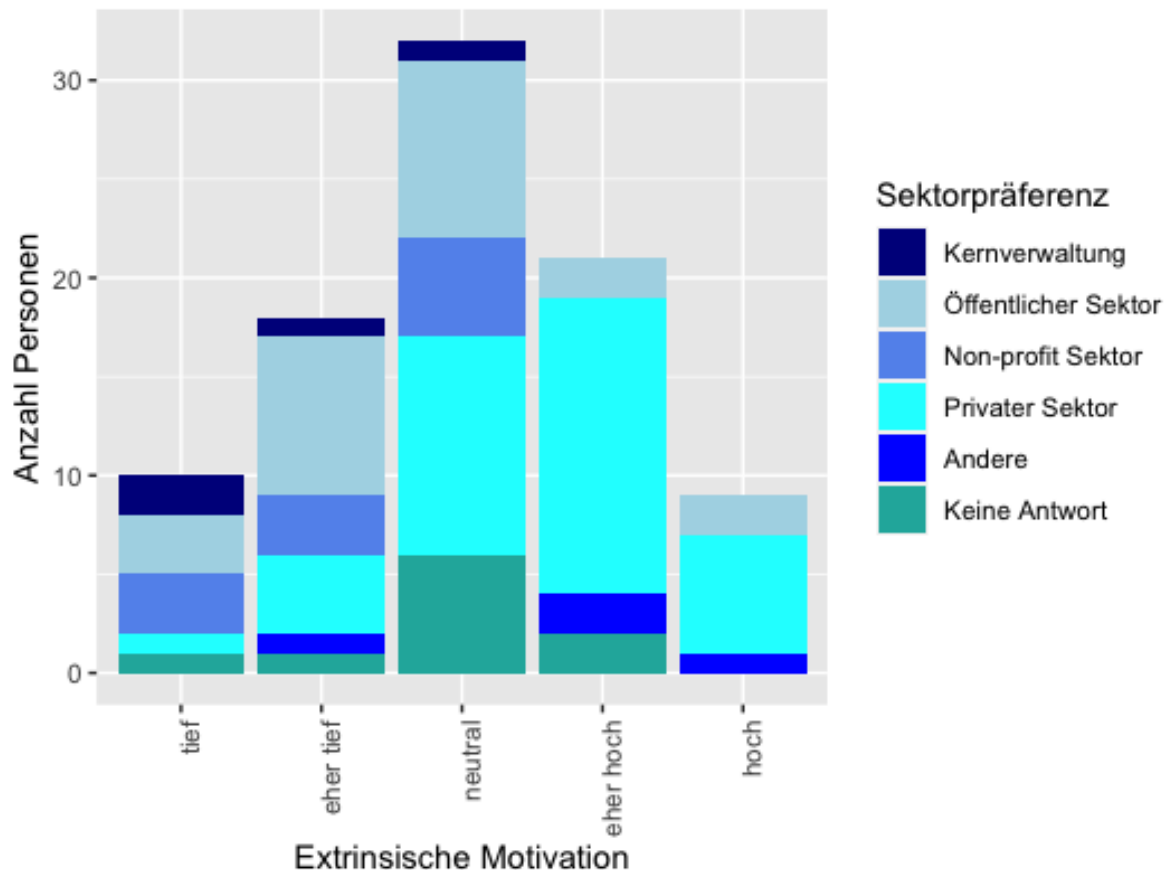


Abbildung 8: Verteilung der extrinsischen Motivation anhand der Sektorpräferenz

4.2. Regressionen

In diesem Unterkapitel folgen die Regressionsanalysen, welche dazu dienen, die in Kapitel 2 aufgestellten Hypothesen zu testen. Die Modelle sind im Anhang in den Tabellen 4, 5, 6 und 7 ersichtlich. Hinsichtlich der berechneten Power und Effektstärken ist die Grösse des Samples auf den ersten Blick ausreichend. Bei der ersten Hypothese ohne Kontrollvariablen sollte eine starke und eine mittlere potenzielle Effektstärke erkannt werden, bei der ersten Hypothese mit Kontrollvariablen aufgrund der geringeren Stichprobengrösse nur eine starke. Bei der zweiten und dritten Hypothese sollte sogar ein Effekt mit mittlerer und kleiner Effektstärke entdeckt werden.

In einem ersten Schritt wurde die erste Hypothese ohne die Kontrollvariablen getestet (Tabelle 4, Modelle 1 bis 4) und grafisch dargestellt (Abbildung 9). Folglich wurde die

Postulierung getestet, dass die Publicness eine positive Korrelation mit der Arbeitgeberattraktivität hat. Die Modelle 1 bis 4 beschreiben demgemäss den Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen. Da es sich um eine lineare Regression handelt, können die Ergebnisse direkt interpretiert werden. Aufgrund dessen, dass die X-Variable aufgrund des Skalenniveaus in diesem Fall nicht den Wert null annehmen kann, macht es nur wenig Sinn, die Konstante zu interpretieren (Schneider et al., 2010, S. 778). Demnach ist in der Tabelle 4 erkennbar, dass keine signifikanten Zusammenhänge festzustellen sind. Jedoch sind in allen Fällen positive Werte ersichtlich. Obgleich nicht signifikant, entspricht zumindest die Richtung der postulierten Erwartung, was einen nicht signifikanten Trend darstellt. Die Abbildung 9 veranschaulicht die Beziehung zwischen der Publicness einer Organisation (X-Achse) und der Arbeitgeberattraktivität einer Organisation (Y-Achse). Die blauen Linien zeigen die Steigung. In der Grafik sind keine bzw. sehr leicht positive, aber nicht signifikante Steigungen erkennbar. Eine Aussage zur Hypothese eins wird in den nächsten Abschnitten vorgenommen.

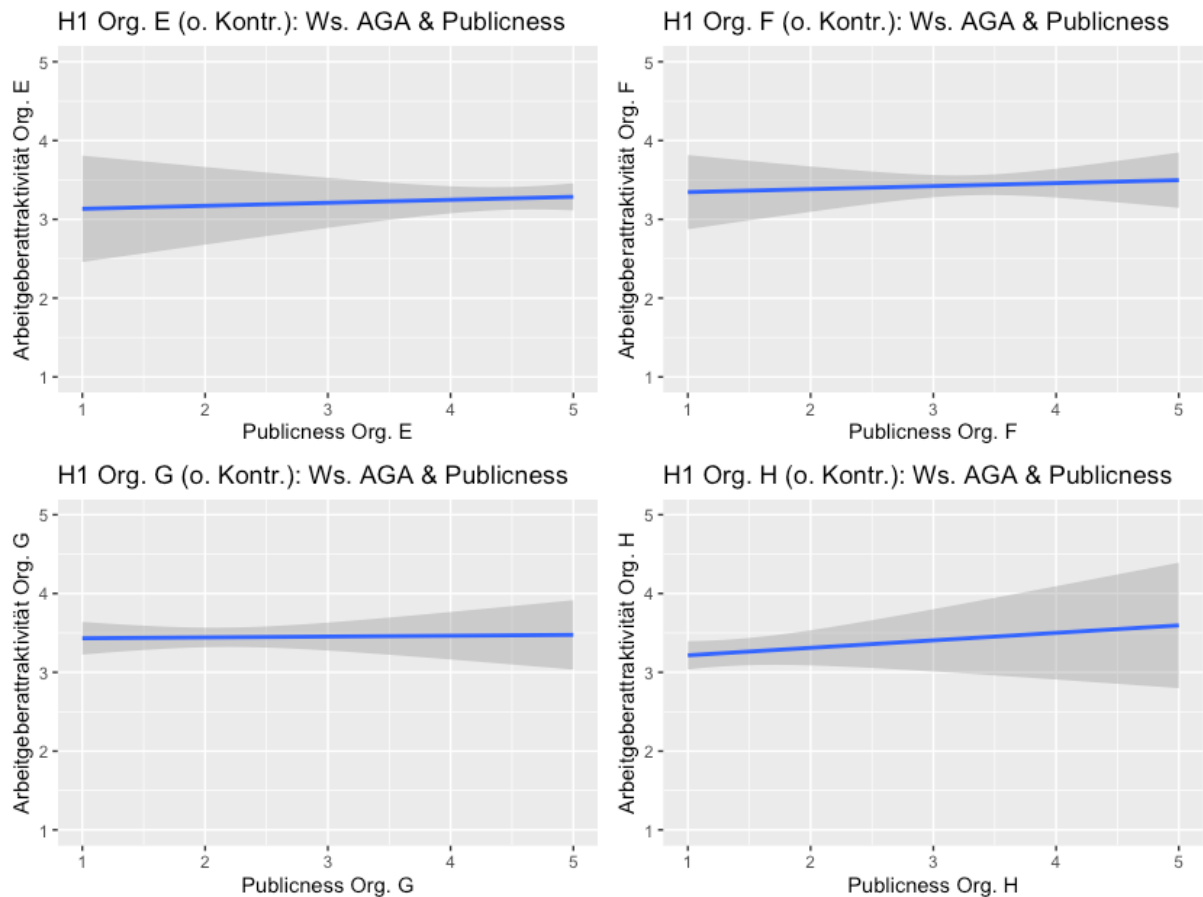


Abbildung 9: Grafische Darstellung der Ergebnisse von H1 ohne Kontrollvariablen

In einem weiteren Schritt wurden nun die Kontrollvariablen miteinbezogen (Tabelle 5, Modelle 5 bis 8 und Abbildung 10). Auch in diesem Fall sind die geprüften Beziehungen zwischen der jeweiligen Arbeitgeberattraktivität und der Publicness nicht signifikant. Die Koeffizienten haben sehr kleine Werte, weshalb in der unteren Abbildung lediglich ein sehr leichter Trend erkennbar ist, wie beispielsweise bei der Organisation F. Je höher die Publicness, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität eingeschätzt. Nichtsdestotrotz muss erwähnt werden, dass dieser Zusammenhang keine Signifikanz aufweist und folglich lediglich einen Trend darstellt. Bei einem sehr vorsichtigen Vergleich der verschiedenen Unternehmensformen E, F, G und H können bei den Steigungen, wie erwartet, kleine Unterschiede erkannt werden, welche aber nicht signifikant waren.

Bei der Kontrollvariable Geschlecht in Modell 8 ist ersichtlich, dass sich die Männer stärker (0.95-Level) von der Organisation H angezogen fühlen als die Frauen.³ Auf demselben Signifikanzniveau hat der Bildungsabschluss Doktorat oder höher im Modell 8 einen positiven Einfluss (0.99-Level) auf die Attraktivität der Organisation. Ferner ist der Koeffizient der Arbeitserfahrung von 5 bis 9 Jahren negativ bei der Organisation G (Modell 7) auf dem 0.95-Level. Darüber hinaus ist der Koeffizient der Variable Arbeitssektor mit der Ausprägung "Ich bin nicht erwerbstätig" positiv (0.95-Level) in Bezug zur Attraktivität der Organisation F (Modell 6). Die Bewerbungsabsicht zeigt in allen Modellen eine positive Auswirkung (0.999-Level) auf die Arbeitgeberattraktivität aller Organisationen auf.

Die untere Abbildung 10 stellt die grafische Darstellung der Hypothese 1 mit den Kontrollvariablen dar und veranschaulicht die Beziehung zwischen der Publicness einer Organisation (X-Achse) und der Arbeitgeberattraktivität einer Organisation (Y-Achse). Die blauen Linien stellen die Steigungen dar. Es ist wahrnehmbar, dass wie bei der oberen Abbildung 9 die Regressionsgeraden relativ flach sind. Dennoch ist ein Trend in die postulierte Richtung ersichtlich, obgleich dieser nur minimal und nicht signifikant ist. Erwähnenswert ist zudem, dass bei jeder Organisation die Streuung an jenen Punkten kleiner ist, an denen die erwartete Publicness lag. Dies bedeutet beispielsweise, dass die Streuung der Publicness bei der Organisation E, welche der Kernverwaltung ähnlich ist, bei den Werten 4 am geringsten ist sowie bei der Organisation H, welche dem privaten Sektor ähnelt, bei den Werten 1 die geringste Streuung der Publicness aufweist. Aufgrund der fehlenden Signifikanz kann Hypothese 1, welche besagt, dass die Publicness eine positive Korrelation mit der Arbeitgeberattraktivität hat, in diesem Fall nicht bestätigt werden.

³ Die Interpretation der Kontrollvariable erfolgt immer im Vergleich zur Referenzkategorie (Codebook Tabelle 2). Dasselbe gilt bei der zweiten und dritten Hypothese und wird aus diesem Grund nicht mehr explizit erwähnt.

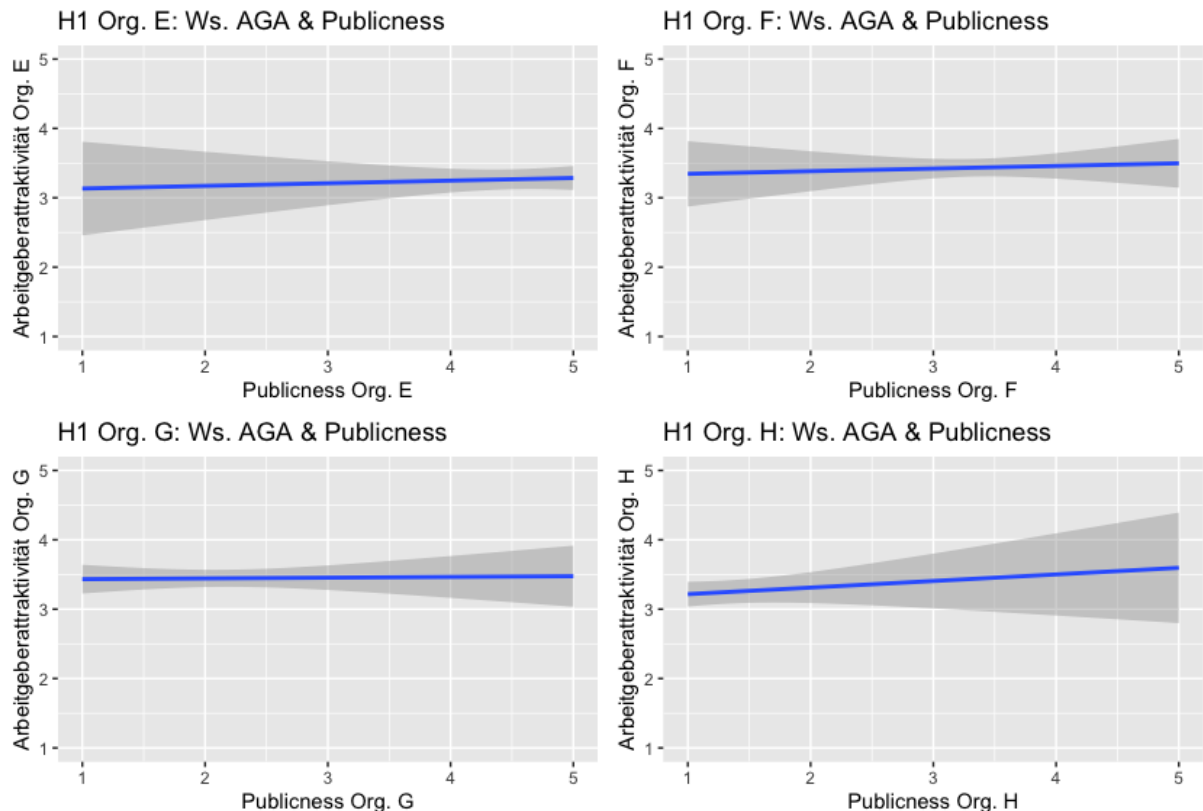


Abbildung 10: Grafische Darstellung der Ergebnisse von H1 mit Kontrollvariablen

Nachfolgend wurden für die zweite Hypothese die Regressionsgleichungen durch den Moderator PSM erweitert. Es wurde geprüft, ob die PSM die Beziehung zwischen der erklärenden und der abhängigen Variable moderiert, sodass höhere PSM-Werte mit einer stärkeren Korrelation zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität einhergehen. Anhand der Regressionstabelle (Tabelle 6 im Anhang, Modelle 9 bis 12) ist erkennbar, dass drei der Moderationsterme keine Signifikanz aufweisen. Der Interaktionsterm zwischen der Publicness der Organisation F und der PSM (Modell 10) hat einen leicht positiven (0.95-Level) Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation F. Die Koeffizienten der Attraktivitäten der Organisationen E und G (Modelle 9 und 11) sind positiv und gehen somit in die postulierte Richtung, jener der Organisation H (Modell 12) ist jedoch leicht negativ. Hinsichtlich der PSM ohne Moderationsterm kann erkannt werden, dass die Motivation für den öffentlichen Dienst einen negativen Effekt (0.95-Level) auf die Attraktivität der Organisation F (Modell 10) aufweist.

Bezüglich der Kontrollvariablen weist das männliche Geschlecht einen positiven Zusammenhang (0.95-Level) zur Attraktivität der Organisation F (Modell 9) auf. Betreffend des Bildungsabschlusses zeigt in diesem Fall der Abschluss einer Berufsmatura in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisationen E (Modell 9) einen positiven Einfluss (0.95-Level). Der Abschluss eines Doktors oder höher weist bei dieser Regressionsgleichung eine positive Auswirkung (0.95-Level) auf die Organisation H (Modell 12) und deren Attraktivität auf. Zudem zeigt der Abschluss einer höheren Fachschule einen positiven Einfluss (0.95-Level) auf die Arbeitgeberattraktivität derselben Organisation. Erwähnenswert ist zusätzlich, dass die Ausprägung der Jobsuche "Ja, momentan mit Job" bezüglich einen negativen (0.95-Level) Einfluss auf die Attraktivität der Organisation F (Modell 10) aufweist. Wie bei der ersten Hypothese weist die Arbeitserfahrung (5 bis 9 Jahre, ohne Lehre etc.) betreffend der Attraktivität der Organisationen G und H (Modelle 11 und 12) eine Signifikanz auf dem 0.95-Level auf, allerdings tragen beide Koeffizienten negative Vorzeichen. Dazu ist der Effekt des Arbeitssektors "Ich bin nicht erwerbstätig" bezüglich der Arbeitgeberattraktivität der Organisation F (Modell 10) negativ (0.95-Level). Auch in diesem Fall demonstriert die Bewerbungsabsicht einen positiven Einfluss (0.999-Level) auf die Organisationen E, F, G und H (Modelle 9 bis 12). Die Publicness der Organisation F (Modell 10) zeigt eine negative Auswirkung (0.95-Level) auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation F auf.

Die Abbildung 11 unten stellt die Ergebnisse der zweiten Hypothese grafisch dar. Sie illustriert die Beziehung zwischen der Publicness einer Organisation (X-Achse) und der Arbeitgeberattraktivität einer Organisation (Y-Achse). Die blauen Linien stellen den Moderationseffekt der verschiedenen PSM-Werte dar. Die Zahlen der PSM-Werte stehen für 1 = tief, 2 = eher tief, 3 = mittel, 4 = eher hoch und 5 = hoch. Die Schattierungen stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Es ist lediglich ein leichter Trend in die Richtung der postulierten Hypothese zu erkennen. Hinsichtlich der Organisation F kann erkannt werden, dass höhere Werte der PSM den positiven Einfluss, den eine höhere Publicness auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation F hat, stärken. Werden die Organisationen E und F mit den Organisationen G und H verglichen, ist ferner ersichtlich, dass sich die Richtung der Regressionsgeraden ändert. Dies ist besonders bei der Gegenüberstellung des Werts 5 (hoch) der PSM unter den Organisationsformen

erkennbar und wird in Kapitel 5 vertieft diskutiert. Jedoch ist dieser Trend mit Vorsicht zu interpretieren, da dieser nicht signifikant und nicht besonders ausgeprägt ist. Aufgrund dessen, dass nur ein Moderationsterm über eine Signifikanz verfügt, kann die zweite Hypothese, wonach die Beziehung zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität durch PSM moderiert wird, sodass höhere PSM-Werte mit einer stärkeren Korrelation zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität einhergehen, nicht vollständig bestätigt bzw. nur in einem Fall angenommen werden.

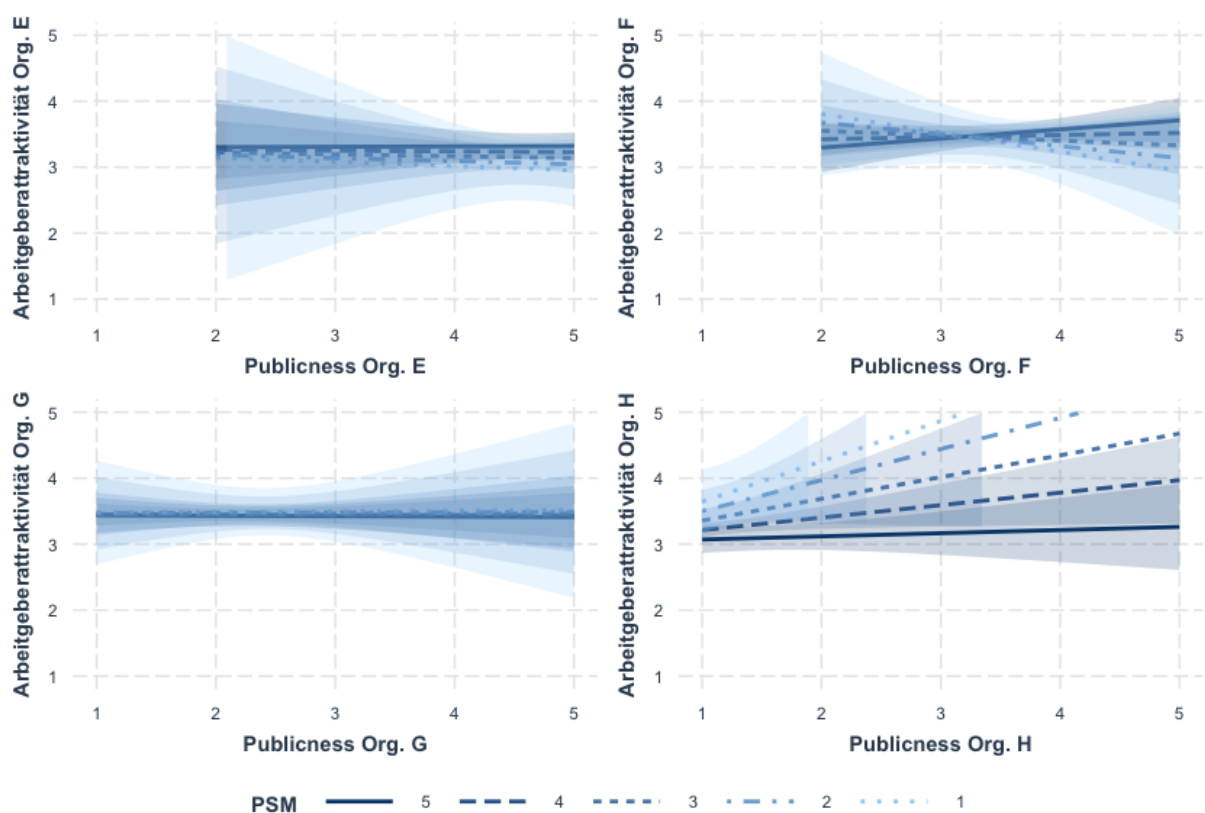


Abbildung 11: Grafische Darstellung der Ergebnisse von H2 mit PSM

Schliesslich wurde für die dritte Hypothese der Moderator extrinsische Motivation herbeigezogen (Tabelle 7 im Anhang, Modelle 13 bis 16). Es wurde mittels Regression getestet, ob die Beziehung zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität durch die extrinsische Motivation moderiert wird. Gemäss der Postulierung sollten höhere Werte der extrinsischen Motivation zu einer stärkeren Korrelation zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable führen. Der Moderationsterm zwischen

der Publicness der Organisation E und der extrinsischen Motivation zeigt einen leicht negativen Einfluss (0.90-Level) auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation E (Modell 13). Ferner hat die Moderation zwischen der Publicness der Organisation F und der extrinsischen Motivation einen leicht negativen Effekt (0.99-Level) auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation F (Modell 14). Weiter weist in diesem Fall der Moderationsterm bei der Organisation H eine leicht positive Signifikanz auf einem 0.90-Level auf (Modell 16). Dieses Resultat geht mit der postulierten Hypothese einher. Demnach moderiert die extrinsische Motivation in einigen Fällen empirisch bestätigt die Beziehung zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität. Genauer gesagt bedeutet dies, dass beispielsweise eine höhere extrinsische Motivation den negativen Effekt einer als höher wahrgenommenen Publicness der Organisationen E und F auf deren Arbeitgeberattraktivitäten stärkt. Darüber hinaus besitzt die Variable extrinsische Motivation bezüglich der Arbeitgeberattraktivität der Organisation F (Modell 14) einen positiven Wert (0.99-Level).

Bezüglich den Kontrollvariablen fällt auf, dass das männliche Geschlecht einen leicht positiven Effekt (0.95-Level) auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation F (Modell 14) und eine leicht negative Auswirkung (0.95-Level) auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation H zeigt (Modell 16). Darüber hinaus weist der Bildungsabschluss Doktorat und höher einen positiven Einfluss (0.95-Level) auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation H (Modell 16) auf. Die Ausprägung "Ja, momentan mit Job" der Variable Jobsuche besitzt bei der Arbeitgeberattraktivität der Organisation F (Modell 14) einen negativen Wert (0.99-Level). Wie bei der zweiten Hypothese ist der Koeffizient der Variable der Arbeitserfahrung mit der Antwort fünf bis neun Jahre (ohne Lehre etc.) in Bezug auf die Attraktivität der Organisation H (Modell 16) negativ (0.95-Level). Zusätzlich ist der Wert des Arbeitssektors "Ich bin nicht erwerbstätig" hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität der Organisation F (Modell 14) negativ auf dem 0.99-Level. Ergänzend ist erwähnenswert, dass die Variable Sektorpräferenz bei den Ausprägungen des privaten Sektors bei der Organisation F (Modell 14) einen negativen Wert (0.95-Level) besitzt. Wie zuvor weist die Bewerbungsabsicht in allen Modellen bei allen Organisationen einen positiven Einfluss (0.999-Level) auf.

Die untere Abbildung 12 zeigt die grafische Darstellung der dritten Hypothese. Die Grafik veranschaulicht die Beziehung zwischen der Publicness einer Organisation und der Arbeitgeberattraktivität einer Organisation. Die blaue Linien stellen den Moderationseffekt der verschiedenen Werte der extrinsischen Motivation dar. Die Werte der extrinsischen Motivation stehen für 1 = tief, 2 = eher tief, 3 = mittel, 4 = eher hoch und 5 = hoch. Die Schattierungen stellen die 95%-Konfidenzintervalle dar. Zu beobachten ist, dass die Regressionsgeraden bei den Organisationen E sowie F in dieselbe Richtung gehen und bei der Organisation H im Vergleich zu den restlichen in die andere Richtung kippt. Dieser Effekt ist gut ersichtlich, wenn beispielsweise der Wert 5 (hohe) der extrinsischen Motivation zwischen den verschiedenen Organisationen verglichen wird. Diese Erkenntnis wird im Diskussionsteil (Kapitel 5) genauer diskutiert. Es ist erkennbar, dass eine höhere extrinsische Motivation den negativen Einfluss, den eine höhere Publicness der Organisation E auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation E hat, verstärkt. Dasselbe gilt für die Organisation F. Für die Organisation H ist ablesbar, dass eine tiefere extrinsische Motivation den negativen Einfluss einer höheren Publicness auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation H stärkt. Ungeachtet dessen muss beachtet werden, dass bei der Organisation G keine Signifikanz ersichtlich ist und dieses Ergebnis mit Vorsicht zu interpretieren ist. Folglich kann die dritte Hypothese, dass die Beziehung zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität durch die extrinsische Motivation moderiert wird, sodass höhere Werte der extrinsischen Motivation mit einer stärkeren Korrelation zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität einhergehen, nicht vollumfänglich bzw. nur teilweise bestätigt werden.

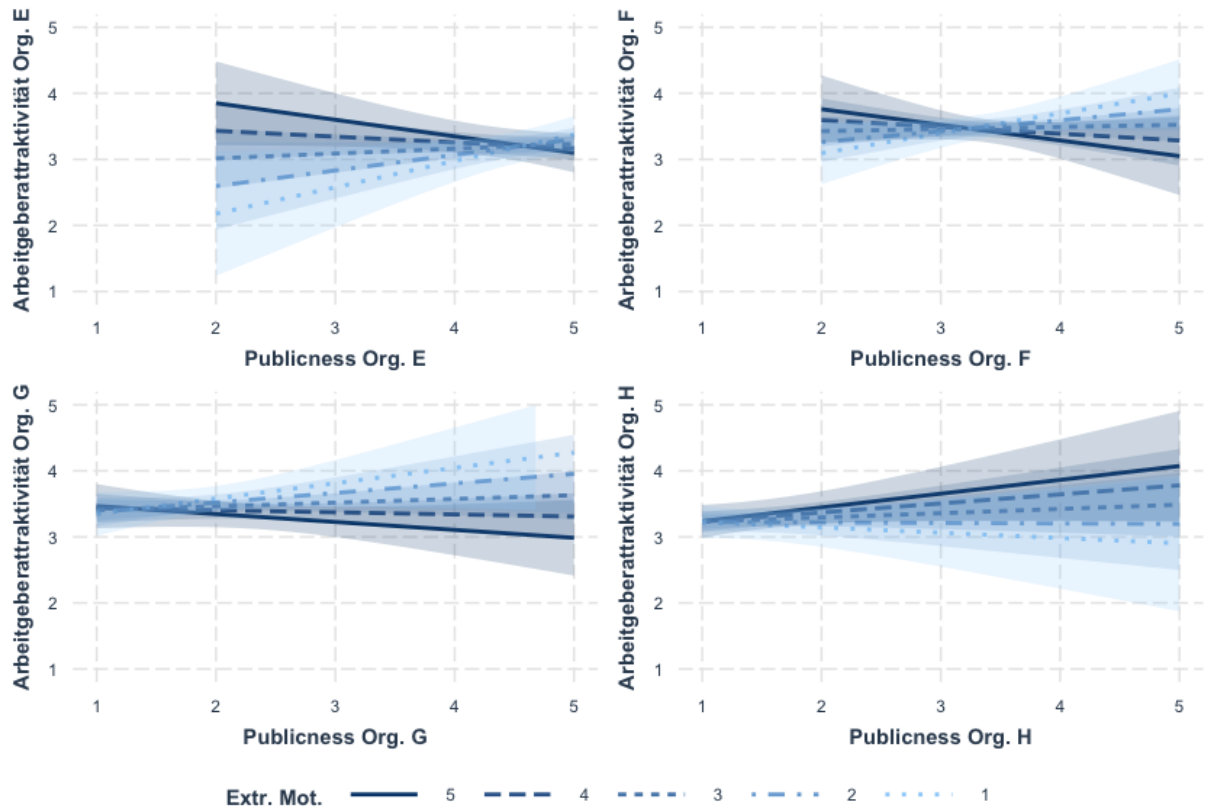


Abbildung 12: Grafische Darstellung der Ergebnisse von H3 mit extrinsischer Motivation

5. Diskussion und zukünftige Forschung

Diese Masterarbeit möchte die Fragen, *wie die Publicness einer Organisation mit der Arbeitgeberattraktivität zusammenhängt* und *ob die Beziehung zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität von der Motivation (PSM und extrinsischer Motivation) abhängt*, beantworten. Somit stellt sie eine der ersten Studien dar, die das Ziel in sich trägt, die Beziehungen zwischen der Arbeitgeberattraktivität, Publicness, PSM und extrinsischer Motivation zu erforschen. Demnach folgt in diesem Kapitel die Diskussion der Ergebnisse und anschliessend werden die für die zukünftige Forschung potenziell relevanten Aspekte dargelegt.

Da bei den Regressionsanalysen lediglich in einigen Fällen eine Signifikanz gefunden wurde, wird im ersten Schritt besprochen, weshalb der postulierte Effekt womöglich nicht ersichtlich war. In einem weiteren Schritt befasst sich die Diskussion mit der Möglichkeit, dass tatsächlich kein Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen existiert. Gerade im Anschluss wird auf die zukünftige Forschung eingegangen, zum Beispiel, was diese verbessern könnte. Zum Zweck der Nachvollziehbarkeit werden die Hypothesen in der Diskussion in chronologischer Reihenfolge dargelegt und diskutiert. Im letzten Schritt wird auf die wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der Kontrollvariablen eingegangen.

Die **erste Hypothese** besagte, dass die Publicness einer Organisation eine positive Korrelation mit der Arbeitgeberattraktivität hat. Wie bereits im Ergebnisteil erwähnt wurde, konnten angesichts der fehlenden Signifikanz keine der postulierten Effekte statistisch nachgewiesen werden. Nichtsdestotrotz waren die Werte positiv, was darauf hindeutet, dass der Trend mit der Richtung der Hypothese übereinstimmt. Demnach zeigt sich eine Entwicklung, dass höhere Werte der Publicness einer Organisation zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität führen. So konnte beispielshalber in der Studie von Ritz et al. (2022) eine Korrelation entdeckt werden. Die AutorInnen konkludierten, dass Organisationen, die über einen höheren Public Value verfügen, unabhängig von der Sektorpräferenz als attraktiver eingeschätzt wurden (Ritz et al., 2022, S. 17).

Des Weiteren kann die fehlende Signifikanz beispielsweise auf die Anzahl der TeilnehmerInnen zurückgeführt werden. Die Stichprobengröße für die Erkennung einer grossen Effektstärke mit einer ausreichenden Power (31 Personen), welche in Kapitel 3.3 mittels des Pakets *pwr* berechnet wurde, konnte mit den 74 TeilnehmerInnen erreicht werden. Aufgrund von fehlenden Werten bei gewissen Variablen, z.B. durch die Angabe "keine Antwort", konnten nicht alle der 90 UmfrageteilnehmerInnen berücksichtigt werden. Allerdings hätten zur Feststellung einer mittleren und kleinen Effektstärke mit einer Power von 0.8 mindestens 78 bzw. 482 Personen erreicht werden müssen, was hier nicht der Fall war. Aus diesem Grund besteht die Möglichkeit, dass der postulierte Effekt zu klein war, um mit dieser Stichprobengröße reliabel entdeckt zu werden. Ferner ist es in kleineren Stichproben generell schwieriger, einen Zusammenhang zu entdecken (Hallahan & Rosenthal, 1996, S. 489). Zudem muss erwähnt werden, dass die Antworten der UmfrageteilnehmerInnen aufgrund des verwendeten convenience und snowball samplings eventuell eine gewisse Verzerrung mit sich bringen, was zu der fehlenden Signifikanz beigetragen haben könnte. Folglich kann die Hypothese nicht bestätigt werden. Jedoch bedeutet dies nicht, dass in Wirklichkeit oder in einem anderen Setting mit einer unterschiedlichen Stichprobe tatsächlich kein Effekt existiert.

Nichtsdestotrotz besteht die Möglichkeit, dass tatsächlich kein Effekt zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität vorhanden ist, da die Ergebnisse lediglich nicht aussagekräftige Trends darstellen. Wie im Ergebnisteil in Abbildung 10 ersichtlich, beginnen die Steigungen aller Geraden bei der Arbeitgeberattraktivität ungefähr über dem Wert drei. Dies bedeutet, dass wenige UmfrageteilnehmerInnen die Attraktivität der Organisationen als tief oder eher tief eingeschätzt haben. Demzufolge existiert die Möglichkeit, dass eine höhere Publicness nicht an sich attraktiver für die an der Umfrage teilnehmenden Personen ist und die Regressionsergebnisse deshalb keine Zusammenhänge aufweisen bzw. der Einfluss der Publicness neutral ist. Eine weitere Erklärung für die Inexistenz des Effekts ist, dass die Arbeitgeberattraktivität und die Publicness ähnliche Elemente aufweisen und deshalb schwierig zu unterscheiden sind, womit dies in einer fehlenden statistischen Signifikanz resultiert. Dies wäre jedoch entgegengesetzt zu den Ergebnissen von Ritz et al. (2022), bei denen ein Effekt entdeckt werden konnte. Somit muss sich künftige Forschung noch intensiver mit der

Publicness und der Arbeitgeberattraktivität auseinandersetzen, da die Analysen in dieser Thematik eher neu sind.

Ein weiterer Grund könnte die Verwendung der Publicness – und nicht wie beispielsweise bei Ritz et al. (2022) der Public Value – sein. In dieser Masterarbeit stützte sich die Messung der Publicness unter anderem auf die theoretischen Grundlagen von Bozeman (1987) sowie von Ritz und Thom (2019) und verfügt über ausreichend theoretische Fundiertheit. Allerdings sind den Autorinnen dieser Arbeit keine Studien bekannt, die das Konzept der Publicness auf die gleiche Weise mit denselben Dimensionen operationalisierten. Infolgedessen besteht die Möglichkeit, dass die fehlende Signifikanz auf die verwendete Messung zurückzuführen ist. Hingegen bringt die Verwendung einer neueren, mehrdimensionalen Operationalisierung den Vorteil, dass die diskutierten theoretischen Grundlagen in einer empirischen Untersuchung geprüft wurden.

Schlussfolgernd kann in Bezug auf die erste Hypothese konkludiert werden, dass die Ursache der fehlenden Signifikanz auf die Datenerhebungsmethode, auf die Anzahl TeilnehmerInnen, die Begrifflichkeit der Publicness und deren Operationalisierung zurückgeführt werden könnte oder dass tatsächlich kein Effekt vorhanden ist. Demnach sollten zukünftige Forschungen vor allem darauf achten, genügend grosse Stichproben zu verwenden. Ferner sollten die TeilnehmerInnen diverser sein, damit die Repräsentativität gewährleistet ist. Beispielsweise könnte die Methode des *quota samplings* verwendet werden, um anhand von spezifisch festgelegten Charakteristiken die akkurate repräsentative Abbildung einer grösseren Gruppe bzw. der Schweizer Bevölkerung sicherzustellen (Davis, 2005, zitiert nach Taherdoost, 2016, S. 22). AutorInnen mit mehr Ressourcen könnten beispielsweise Umfragebüros bezahlen, um genügend Antworten von diversen Personengruppen zu erhalten und damit auch die Kriterien der Power besser zu erfüllen.

Darüber hinaus sollten künftige Forschungen diese Operationalisierung der Publicness weiterverwenden und validieren, da ein mehrdimensionales Konzept generell besser geeignet ist, um die Komplexität genauer abzubilden (Giere et al., 2006, S. 679). Zum

Beispiel könnte ebenfalls eine Untersuchung durchgeführt werden, welche die Legalitätstypen der Organisationen inkludiert oder die Publicness als Ganzes auf eine andere Weise operationalisiert bzw. misst. Zusätzlich sollten weitere Studien beispielsweise untersuchen, welche Werte den vier Organisationsformen (Kernverwaltung, öffentlicher Sektor, privater Sektor und Non-profit Sektor) oder auch anderen in der Schweiz tatsächlich zugeordnet werden. Dafür werden dringend mehr Analysen benötigt, um bessere Aussagen über die Publicness und deren Wirkungszusammenhänge mit anderen Faktoren zu tätigen. Zusätzlich wären vergleichende Studien zwischen Staaten hilfreich, angesichts der Tatsache, dass die Interpretation der Organisationsformen – z.B. jene des Non-profits – stark von der kulturellen Prägung eines Landes abhängt (Netzer, 2020, S. 379).

Die **zweite Hypothese** postulierte, dass die in Hypothese eins untersuchte Beziehung zwischen Publicness einer Organisation und der Arbeitgeberattraktivität durch PSM moderiert wird, sodass höhere Werte dieser Motivationsart mit einer stärkeren Korrelation zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität einhergehen. In dieser Masterarbeit konnte lediglich eine empirische Evidenz für die Signifikanz des Moderationseffekts zwischen der Publicness der Organisation F und der PSM entdeckt werden. Dies bedeutet, dass in diesem Fall für die Organisation F, welche mit der öffentlichen Organisationsform vergleichbar ist, die Beziehung zwischen Arbeitgeberattraktivität und der Publicness von der PSM gestärkt wird. Demzufolge stärken höhere PSM-Werte eines Individuums den positiven Einfluss einer höheren Publicness auf die Attraktivität der Organisation F. Gleichzeitig stärken tiefere Werte der PSM den negativen Effekt, den eine höhere Publicness auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation F ausübt. Die erste Feststellung geht mit den Ergebnissen von Ritz et al. (2022, S. 16-17) einher. Die AutorInnen konkludierten, dass die Beziehung zwischen dem Public Value und der Attraktivität eines Unternehmens bei Individuen, die eine hohe PSM besitzen, stärker ist.

Zusätzlich konnte bei der zweiten Hypothese ebenfalls bei allen Organisationsformen ein Trend in die postulierte Richtung beobachtet werden, sodass die Korrelation zwischen der unabhängigen und abhängigen Variable durch die PSM moderiert wird. Dieser Trend stimmt mit den Ergebnissen der Studie von Ritz und Waldner (2011, S. 293)

überein, bei welcher die Motivationsart PSM einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität zeigte. Insbesondere bei der öffentlichen Verwaltung war dieser Zusammenhang stark positiv (Ritz & Waldner, 2011, S. 306). Zusätzlich lässt sich bei diesen Trends eine Ähnlichkeit mit den Resultaten von Vandenabeele (2008, S. 1090) erkennen, da in der empirischen Studie dieses Autors die PSM einen positiven Effekt auf die Präferenz, beim Staat zu arbeiten, aufwies. Darüber hinaus waren in der Analyse dieser Masterarbeit die Koeffizienten bei den Organisationen E, F und G positiv und bei der Organisation H negativ. Folglich zeigt das Vorzeichen der Koeffizienten, dass bei dieser Hypothese mit Einbezug der PSM die Organisationsform eine Rolle spielt. Trotz fehlender Signifikanz bei den Organisationsformen E, G und H bedeutet es in diesem Fall nicht, dass in der Realität tatsächlich kein Effekt vorliegt. Die Autorinnen konkludieren aufgrund der statistisch nicht signifikanten Ergebnisse, dass die zweite Hypothese nicht vollumfänglich angenommen werden kann.

Durch die Poweranalyse kann angenommen werden, dass die Stichprobe in dieser Untersuchung an sich nicht zu klein war, da für das Erkennen eines kleinen Effekts mit einer ausreichenden Power 61 Individuen an der Umfrage teilnehmen sollten und diese Anzahl erreicht wurde. Infolgedessen könnte die fehlende Signifikanz unter anderem auf die falsche Beantwortung (z.B. Kreuzchen falsch gesetzt) der UmfrageteilnehmerInnen zurückzuführen sein, da die Umfrage komplex war und viel Text beinhaltete. Darüber hinaus ist es aufgrund der auf 0.8 gesetzten Power in 20% der Fälle möglich, dass der Effekt nicht erkannt wurde, obwohl er in Wirklichkeit vorhanden ist. Freilich ist es ebenfalls im Bereich des Vorstellbaren, dass die Stichprobe aufgrund der Samplingmethoden (convenience und snowball sampling) nicht geeignet war, um den Effekt anzuzeigen, da wie bereits erläutert, lediglich ein Link an das eigene Umfeld gesendet wurde. Wichtig zu erwähnen ist zudem, dass viele der UmfrageteilnehmerInnen eher höhere PSM-Werte aufweisen (siehe Kapitel 4.1, Abbildung 5) und dies zur Erschwerung der Aussagen über tiefere Werte führt. Dies könnte an der sozialen Erwünschtheit liegen. Beispielsweise wurde bereits gezeigt, dass Individuen dazu neigen, ihre Antworten in einer Weise anzupassen, dass sie sozial akzeptiert sind bzw. werden (Arnold & Feldman, 1981; Kim & Kim, 2016, S. 444). Diese Problematik ist insbesondere bei Fragebogen, in denen Personen über sich selbst Auskunft geben müssen, verbreitet (Kim & Kim, 2016, S. 444).

Obwohl die Art der Umfrage und die Auswertung die Persönlichkeitsrechte sowie die Anonymität der Personen wahrten, wurde beispielsweise nach dem Alter bzw. Jahrgang, Geschlecht, Bildungsabschluss etc. der TeilnehmerInnen gefragt. Deshalb liegt es im Bereich des Möglichen, dass gewisse Personen sich trotz des anonymen Settings nicht wohl fühlten, obwohl die Antwortkategorie "keine Antwort" teils vorhanden war. Aus diesem Grund ist es nicht auszuschliessen, dass das Phänomen der sozialen Erwünschtheit ebenfalls Personen in dieser Umfrage beeinflusste und deshalb der Zusammenhang zwischen der abhängigen und unabhängigen Variable nicht ersichtlich wurde. Schliesslich kann die soziale Erwünschtheit dazu führen, dass wahre Effekte verborgen bleiben und nicht entdeckt werden bzw. nicht statistisch nachgewiesen werden können (Ganster et al., 1983, S. 330).

Zukünftige Forschung sollte ebenfalls beim Testen von Moderationsbeziehungen sicherstellen, dass die Stichprobe repräsentativ und genügend gross ist (Hallahan & Rosenthal, 1996, S. 491). Weiter sollte versucht werden, das Problem der sozialen Erwünschtheit der Antworten zu umgehen bzw. zu beschränken, um keine zu hohen PSM-Werte zu erhalten. Beispielsweise könnte zu Beginn der Erhebung der PSM-Dimensionen in einem Einleitungstext stärker betont werden, dass lediglich die Meinung der Befragten von Interesse ist und eine tiefere Zustimmung zu den Items nicht verpflichtend ist. Gleichzeitig sollten ForscherInnen in Zukunft darauf achten, die Umfragen möglichst kurz zu halten und nicht zu viel Text einzubauen. Insbesondere kann es zu Verwirrungen führen, wenn beispielsweise die verschiedenen Organisationsprofile gleich aufgebaut sind und sich nur durch einige Wörter unterscheiden.

Zudem ist bemerkenswert, dass sich die Dimensionen von PSM je nach Kontext wandeln: Zum Beispiel stellte Perry (1996) zu Beginn sechs Dimensionen auf, heute wird vermehrt auf vier zurückgegriffen (Giauque et al., 2010). Besonders die Übersetzung der Fragen in Bezug auf die Operationalisierung kann eine grosse Herausforderung darstellen, da der Kontext ausschlaggebend ist (z.B. Vandenabeele, 2008; Kim et al., 2013). Demnach sollte die zukünftige Forschung auch ein Augenmerk auf den Bereich der PSM-Dimensionen für die Schweiz legen. Ferner könnten eine kürzere PSM-Erhebung und ein Fragebogen, welcher die soziale Erwünschtheit kontrolliert, von Nutzen

sein. Ergänzend dazu ist es wünschenswert, die Komplexität auf ein Minimum zu reduzieren. Dies vorrangig bei Konstrukten, die nicht alltäglich sind oder ein gewisses Vorwissen beanspruchen. Daran angeknüpft besteht die Möglichkeit, zukünftig die Analyse bezüglich der PSM-Dimensionen separat durchzuführen, sodass Aussagen über jede Dimension einzeln vorgenommen werden können und eventuell Unterschiede in diesem Bereich zu beobachten wären (z.B. Vandenabeele, 2008; Vogel et al., 2017; Weske et al., 2020). Dies wurde hier nicht umgesetzt, da es den Rahmen dieser Masterarbeit gesprengt hätte.

Die **dritte Hypothese** besagte, dass die Beziehung zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität einer Organisation durch die extrinsische Motivation moderiert wird, sodass höhere Werte der extrinsischen Motivation mit einer stärkeren Korrelation zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität einhergehen. Durch die Analyse konnte aufgezeigt werden, dass die extrinsische Motivation die Beziehung zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable in den meisten Beispielen moderiert. Folglich konnte für die Organisationen E, F und H eine Signifikanz im Moderationsterm vorgefunden werden. Bei den Organisationen E und F besitzen die Koeffizienten ein negatives Vorzeichen, was mit der Theorie der extrinsischen Motivation übereinstimmt, da erstere Organisation mit der Kernverwaltung vergleichbar ist und zweitere mit einer öffentlichen, wobei tiefere extrinsische Werte zu erwarten waren. Bei der Organisation H hingegen ist der Moderationsterm positiv, was den Erwartungen entsprach, da diese Form einer privaten Organisation ähnlich ist und die tiefste Publicness aufweisen sollte sowie folglich auch höhere extrinsische Werte vorzufinden sein sollten. Diese Ergebnisse gehen einher mit jenen von Weske et al. (2020, S. 690). Die Analyse der AutorInnen demonstrierte, dass Personen mit einer sehr starken extrinsischen Motivation Unternehmen des privaten Sektors attraktiver empfinden als Menschen mit einer tieferen Ausprägung. Zudem bestätigen diese Befunde auch jene von Ritz und Waldner (2011, S. 292-293), die den Effekt von extrinsischen Arbeitsmotiven auf die Arbeitgeberattraktivität entdeckten. Allerdings müssen in diesem Fall die Effekte bei den Organisationen E und H mit Vorsicht interpretiert werden, da diese lediglich auf einem 0.90-Level signifikant waren, während für die Organisation F die Signifikanz auf dem 0.99-Level lag.

Bezüglich der Organisation G wurde keine Signifikanz gefunden, wobei der Trend gewissermaßen in die postulierte Richtung geht, jedoch nicht vertiefter interpretiert werden kann. Im Grundsatz stimmen die Ergebnisse mit den aufgestellten Erwartungen überein, sodass höhere Werte dieser Motivationsart mit einer stärkeren Korrelation zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität einhergehen. Aufgrund dessen, dass der Effekt nur bei drei von vier Organisationen bestätigt werden konnte, konkludieren die Autorinnen, dass es nicht möglich ist, die dritte Hypothese vollumfänglich anzunehmen.

Dennoch bedeutet dies nicht, dass bei der Organisation G tatsächlich keine Signifikanz auffindbar ist. Bezüglich der Power ist, wie bereits bei der zweiten Hypothese erläutert, ebenfalls in diesem Fall möglich, dass ein Effekt vorhanden ist, dieser jedoch zufällig aufgrund der Stichprobe nicht entdeckt werden konnte (Tomczak et al., 2014, S. 200). Allenfalls würde der Effekt bei einer anderen Stichprobe ersichtlich werden. Ergänzend könnte die fehlende statistische Signifikanz damit erklärt werden, dass die Organisation G in der Umfrage mit einer eher tiefen Publicness beschrieben wurde und wie in der Korrelationsmatrix (Tabelle 3 im Anhang) ersichtlich im Durchschnitt einen Wert von 2.13 von den TeilnehmerInnen erhielt. Das heisst, dass dieser Wert ziemlich nah am Durchschnitt der Likert-Skala zwischen eins und fünf, nämlich 2.5, lag. Dies könnte die Ursache dafür sein, dass einige Personen eine genaue Aussage als schwierig empfanden, weil sich die durchschnittliche Publicness in der Nähe der Mitte der Skala befand und die Meinungsbildung aufgrund der weniger klaren Beschreibung erschwert wurde. Anders ausgedrückt, bedeutet dies, dass besonders für Werte, welche sich im mittleren Bereich befinden, Aussagen schwierig gestalten.

Es konnte bereits nachgewiesen werden, dass besonders bei Non-profit Organisationen (vgl. Organisation G) eine einheitliche Definition bzw. Darstellung erschwert ist, da sie je nach Aufgabe unterschiedlich stark vom Staat abhängig sind (Netzer, 2020, S. 379). Aus diesem Grund stellt diese Organisation eine komplexe Form dar und die Publicness ist durch ihre Vielschichtigkeit zusätzlich eher schwierig messbar bzw. beschreibbar. Demnach prallen zwei eher schwierig messbare Konzepte aufeinander. Dieses Anliegen wird im nächsten Schritt bei den Limitationen und dem Fazit (Kapitel 6) genauer beschrieben.

Trotz allem besteht die Möglichkeit, dass der Effekt bezüglich der Organisation G in der Realität tatsächlich nicht existiert. Dies könnte womöglich damit zusammenhängen, dass bei Personen bei Organisationen, welche eine durchschnittliche Publicness besitzen, der Einfluss der extrinsischen Motivation neutralisiert wird und folglich keinen Effekt aufweist. Daraus würde folgen, dass die extrinsische Motivation besonders in hohen oder tiefen Werten der wahrgenommenen Publicness einen Effekt auf die Beziehung zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität ausübt. Diese Erklärung würde in eine ähnliche Richtung wie die Ergebnisse von Weske et al. (2020) gehen. Die AutorInnen fanden, dass die Wirkung der extrinsischen Motivation auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität von den Werten einer Organisation abhängt. Genauer ausgedrückt zeigte sich in der Studie, dass besonders in sehr hohen Bereichen der Motivation die extrinsische Motivation einen Einfluss ausübt (Weske et al., 2020). Auf diese Masterarbeit angewendet könnte dies, wie oben beschrieben, besonders in extremen Bereichen, sowohl hoch als auch tief, einen Effekt aufweisen. Dieser Aspekt müsste in Zukunft vertieft und genauer untersucht werden.

Angesichts der zukünftigen Forschung muss auch in diesem Fall die Problematik der sozialen Erwünschtheit bezüglich der extrinsischen Motivation berücksichtigt werden, da es Individuen bevorzugen, auf die Angabe von extrinsischen Werten zu verzichten (Arnold & Feldman, 1981). Dementsprechend ist es möglich, dass UmfrageteilnehmerInnen eher tiefere Werte und somit eine geringere extrinsische Motivation angaben als ihre tatsächliche. Hinsichtlich zukünftiger Studien würde der Einbezug anderer Motivationen ermöglichen, verfeinerte Beziehungen zu entdecken und die Arbeitgebermarke bzw. das Branding einer Organisation dementsprechend anzupassen. Beispielsweise könnten zusätzlich die intrinsische und die prosoziale Motivation inkludiert werden. Bei letzterer ist dem Geber einer Leistung – anders als bei der PSM – bekannt, wer der Empfänger einer Leistung ist (Ritz & Thom, 2019, S. 514). Dennoch wäre es in allen Fällen wichtig, die Operationalisierung angemessen vorzunehmen, um den Effekt der sozialen Erwünschtheit zu umgehen. Hierfür könnten weniger «radikalere» Items als Antworten verlangt werden oder solche die nicht nur auf finanziellen Anreizen basieren.

Daran angeknüpft sollten zukünftige ForscherInnen anhand weiterer Operationalisierungsmöglichkeiten den Einfluss der extrinsischen Motivation untersuchen. Diese Problematik knüpft an jene an, die z.B. Vandenabeele (2008), Giauque et al. (2011) und Kim et al. (2013) bereits bei der PSM geäußert haben. Beispielsweise ist den Autorinnen dieser Masterarbeit nicht bekannt, dass spezifische Items für die Messung der extrinsischen Motivation in Bezug auf die Schweiz existieren und so wurde eine Skala aus Norwegen verwendet. Weitere Analysen würden von einer länderspezifischen Operationalisierung profitieren. Schliesslich sollten ebenfalls die in dieser Masterarbeit bereits untersuchten Moderationsbeziehungen weiter geprüft werden, da die Koeffizienten der Organisationen E und H lediglich auf dem 0.90-Level signifikant waren.

Des Weiteren ist es wichtig, die **Kontrollvariablen** in die Diskussion miteinzubeziehen. Bezüglich der Kontrollvariable Bildungsabschluss weist insbesondere der Abschluss des Doktorats (oder höher) bei allen Hypothesen einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation H aus. Demnach scheint die Erlangung eines Dokortitels einen wesentlichen Einfluss auszuüben. Dennoch ist es wichtig zu erwähnen, dass lediglich zwei UmfrageteilnehmerInnen ein Doktorat oder höher absolviert haben. Deshalb könnte die zukünftige Forschung die Ausbildung als eine Moderatorvariable einfügen und deren Einfluss genauer untersuchen, da beispielsweise auch der Abschluss einer Berufsmaturität oder einer höheren Fachschule bei gewissen Hypothesen einen signifikanten Effekt hatten. Demnach stellt der Bildungsstand eine wichtige Komponente dar, welche in Bezug auf die Untersuchung zwischen Arbeitgeberattraktivität und Publicness nicht unterschätzt werden sollte. Diese Erkenntnis wird von Vandenabeele (2008, S. 1102) unterstützt, der postuliert, dass dies insbesondere der Fall ist, weil diese Variable eine zentrale Rolle im Bewerbungsprozess spielt.

Des Weiteren weist bei allen Hypothesen das männliche Geschlecht einen signifikanten Einfluss auf, insbesondere bei den Organisationen F und H. Demnach wäre es allenfalls lohnenswert, besonders bei den Konzepten der extrinsischen Motivation und der PSM, das Geschlecht als eine Wirkungsvariable miteinfließen zu lassen – ge-

nauer die Verbindung zwischen PSM oder extrinsischer Motivation und dem Geschlecht in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität. Dies, weil das Geschlecht einen Effekt auf gewisse Motivationsaspekte haben könnte. Hierbei sollten zukünftige ForscherInnen stets den Kontext im Auge behalten, wie z.B. kultureller oder religiöser Hintergrund der UmfrageteilnehmerInnen oder des Landes, in dem geforscht wird. Beispielsweise haben Ritz et al. (2022, S. 13) einen Geschlechtereffekt entdeckt, dass Frauen im Vergleich zu Männern die in der Studie inkludierten Organisationen generell als attraktiver eingeschätzt haben, was die Wichtigkeit der Untersuchung dieser Geschlechtervariable unterstreicht.

Ferner hat die Arbeitserfahrung von fünf bis neun Jahren bei allen Hypothesen einen negativen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität (Organisationen G und H). Demzufolge sollte weitere Forschung auch den Aspekt involvieren, ob womöglich die Länge der Arbeitserfahrung im Allgemeinen einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausübt. Dies ist besonders essenziell, wenn die verschiedenen Konzepte – wie beispielsweise die extrinsische Motivation – erforscht werden. Zusätzlich könnte der Sektor, in dem die Arbeitserfahrung gesammelt wurde, erhoben werden. Vogel et al. (2017, S. 269) zeigten exemplarisch, dass die Erwerbserfahrung in der Kernverwaltung zu einer positiveren Einschätzung dieses Sektors führte.

Darüber hinaus demonstrierte die Analyse, dass Personen, die nicht erwerbstätig sind, tendenziell die Arbeitgeberattraktivität der Organisation F als negativ bewerteten. Angeknüpft an die Psychologie könnten zukünftige WissenschaftlerInnen den Effekt der Arbeitslosigkeit in ihr Modell involvieren, da die Forschung beobachtet hat, dass ein Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit, Psyche und Armut existiert (Ridley et al., 2020, S. 1). Demnach könnte in Zukunft an der Schnittstelle von Psychologie und Verwaltungswissenschaften weiter geforscht und zusätzlich nach dem Einkommen der TeilnehmerInnen gefragt werden.

Schliesslich besass die Kontrollvariable der Bewerbungsabsicht in allen Modellen und allen Hypothesen einen signifikanten positiven Effekt. Die zukünftige Forschung sollte diesen Einfluss deshalb genauer untersuchen. Als Idee könnte die Variable inkludiert

werden, indem eine Mediationsbeziehung zwischen der Publicness, der Arbeitgeberattraktivität und der Bewerbungsabsicht analysiert wird, wie in der unteren Abbildung 13 dargestellt. Zusammengefasst wird in diesem Modell die Bewerbungsabsicht zur abhängigen Variable – anders als in dieser Masterarbeit, in welcher sie eine Kontrollvariable darstellt. Zum Beispiel konnten Lemmink et al. (2003) eine positive Korrelation zwischen der Attraktivität eines Unternehmens und der Bewerbungsabsicht demonstrieren. Ferner haben Sivertzen et al. (2013) bereits aufgezeigt, dass eine Beziehung zwischen der Arbeitgeberattraktivität und der Bewerbungsabsicht existierte. Zusätzlich inkludierten die Autorinnen die Reputation einer Organisation. Gewisse Faktoren eines Unternehmens fördern seine Attraktivität und infolgedessen wird die Absicht, sich zu bewerben, erhöht. Zusätzlich werden im unteren Modell (Abbildung 13) die intrinsische und die prosoziale Motivation als Moderatoren hinzugefügt. Nichtsdestotrotz müssen sich die zukünftigen ForscherInnen eine Grenze für ihre Untersuchungen ziehen, da dieses Modell lediglich eine grobe Skizzierung mit vielen Konzepten darstellt.

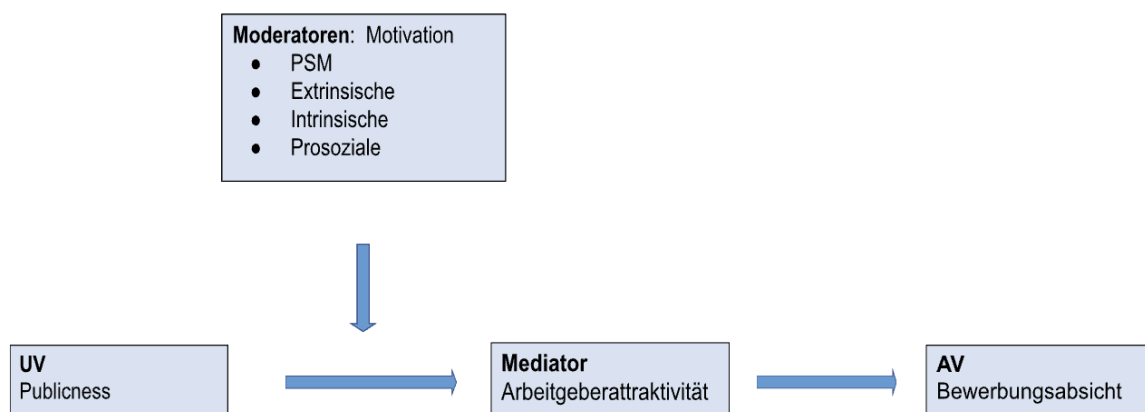


Abbildung 13: Modell für weitere Forschungszwecke

Resümierend stellen die Variablen, besonders bei der Inklusion der Moderatoren, eher komplexe Beziehungen dar. Demnach sind die Konzepte der Publicness, Arbeitgeberattraktivität, PSM und extrinsischer Motivation bereits eher schwierig operationalisierbar bzw. empirisch greifbar und noch kniffliger ist es, all diese miteinander zu messen. Die Problematik liegt besonders in der Internationalisierung der Konstrukte wie bei-

spielsweise, dass die PSM ursprünglich aus amerikanischer Forschung stammt (Giauque et al., 2011, S. 233). Demnach sollten zukünftige Analysen im ersten Schritt sowohl mehrfach revidierte als auch aktuelle, gut auf die Schweiz angepasste Skalen für diese Konzepte entwickeln und prüfen. Zusätzlich ist eine repräsentative Umfrage für die Auswertung unumgänglich, wofür gute Umfragebüros gefunden und genutzt werden sollten. Zudem konnten in dieser Masterarbeit infolge der finanziellen Ressourcen keine Belohnungen für das Ausfüllen der Umfrage abgegeben werden. So könnten weitere Forschungen, insbesondere, wenn es sich um komplexe und lange Umfragen handelt, dies einbauen, um einen gewissen Anreiz zu setzen und die Antwortrate zu erhöhen (Singer & Ye, 2013, S. 134). Dennoch sollte diese Kompensation nicht zu hoch sein, da die Gefahr besteht, dass Personen die Umfrage dann ungenau lösen, weil sie lediglich die Gegenleistung zu verdienen wünschen (Winker, 2016, S. 301). Eine Alternative wäre ein Gewinnspiel mit einer Belohnung am Schluss, sodass ein Anreiz vorhanden ist, jedoch ohne den erwähnten negativen Effekt.

Es lässt sich abschliessend festhalten, dass die in dieser Masterarbeit entdeckten, nicht signifikanten Ergebnisse auf verschiedene Ursachen zurückzuführen sind: So zum Beispiel, dass trotz genügend Antworten die Effekte teils nicht entdeckt wurden, was im Zusammenhang mit der berechneten Power bereits detailliert erläutert wurde. Nichtsdestotrotz stellt diese Masterarbeit eine geeignete Basis zur Untersuchung dieser erwähnten Konzepte dar, worauf sich zukünftige Forschung stützen kann, da zumal auch signifikante Beziehungen beobachtet und gewisse insignifikante Trends in die postulierte Richtung entdeckt werden konnten.

6. Limitationen und Fazit

Wie viele Studien weist auch diese Untersuchung gewisse Limitationen auf, welche zu besprechen und kritisch zu reflektieren sind. In einem nächsten Schritt wird ein Fazit gezogen, um die wichtigsten Punkte zusammenzufassen und die Masterarbeit abzurunden. Zudem werden die Forschungsfragen beantwortet. Dieses Kapitel stellt einen wichtigen Teil dar, an welchem ebenfalls die zukünftige Forschung ansetzen und Verbesserungen vornehmen kann. Es ist wichtig, so transparent und klar wie möglich mit den Limitationen umzugehen, da sich diese Masterarbeit mit einem Forschungsgebiet befasste, das besonders auf die Schweiz bezogen noch nicht sehr breit untersucht wurde bzw. in Bezug auf die Publicness eher neu ist. Zudem befindet sich der Arbeitsmarkt im Besonderen aufgrund des Coronavirus in einem Wandel, sodass die Arbeitgeberattraktivität zum Beispiel von neuen, anderen Faktoren wie beispielsweise der Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, mehr Freizeit, Work-Life-Balance etc. beeinflusst wird (Gigauri, 2020, S. 1; Vyas, 2022, S. 155).

Eine Limitation, welche bereits im Diskussionsteil (Kapitel 5) erwähnt wurde, stellt die Stichprobe dar. Diese wurde aufgrund begrenzter Ressourcen, keinem bewilligten Versand des Sekretariats der Universität Bern und keinen passenden Umfragebüros aus eigener Kraft an das Umfeld der Autorinnen geschickt sowie z.B. auf sozialen Plattformen wie LinkedIn geteilt. Die Verwendung des convenience und des snowball samplings kann folglich kritisiert werden, da die Repräsentativität mit dieser Methode nicht-gewährleistet ist. Allerdings erschien den Autorinnen aufgrund der erwähnten Einschränkungen keine besser geeignete Möglichkeit. Die Limitation dieser Samplingmethoden besteht darin, dass eine eher homogene und somit nicht repräsentative Stichprobe entstehen kann, was in dieser Masterarbeit zum Teil der Fall war. Infolgedessen umfasst das Sample viele StudentInnen und eher junge Menschen.

Ferner besteht die Stichprobe aufgrund der auf Deutsch durchgeführten Umfrage vorwiegend aus deutschsprachigen Individuen und ist deshalb wenig repräsentativ, da die Schweiz mehrere Landessprachen besitzt und diese abgedeckt sein sollten. Zusätzlich verfügen die verschiedenen Regionen der Schweiz über andere kulturelle Gegebenheiten. Beispielsweise sind im deutschsprachigen Raum generell höhere PSM-Werte vorzufinden als in der Westschweiz. In der Romandie haben die Menschen generell

ein anderes Verständnis der Regierung und der Bürokratie. Zum Beispiel sind Organisationen in französischsprachigen Kantonen hierarchischer aufgebaut als in der Deutschschweiz (Ritz & Brewer, 2013, S. 20). Folglich ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf die Schweiz erschwert und zukünftige Studien sollten die Umfrage in allen Landessprachen erheben.

Daran knüpft die Limitation an, dass aufgrund der kontextspezifischen Operationalisierung der PSM die Resultate lediglich mit ähnlichen Kontexten vergleichbar sind. Aufgrund dessen, dass diese Masterarbeit versucht hat, verschiedene Beziehungen zu untersuchen, war die Umfrage dementsprechend etwas länger, da z.B. zuerst die Publicness auf eine kurze, aber dennoch verständliche Weise für die TeilnehmerInnen beschrieben werden musste. Zusätzlich setzten sich die Variablen der Arbeitgeberattraktivität, der PSM sowie der extrinsischen Motivation aus verschiedenen Items zusammen. Dies hilft generell, die Komplexität besser abzubilden, jedoch resultierte dies in einer eher längeren Umfrage, obwohl die Autorinnen bestrebt waren, die Fragen auf unter 15 Minuten zu begrenzen. Dieser Aspekt wurde auch von einer Person im Kommentarfeld festgehalten und ist ernst zu nehmen. Zudem wurden dank des convenience samplings dieser Arbeit den Verfasserinnen einige Rückmeldungen bezüglich der Umfrage mündlich mitgeteilt. Einige TeilnehmerInnen berichteten beispielsweise, dass die Umfrage zu lang und zum Teil kompliziert sei bzw. sehr viel Konzentration erforderlich sei. Folglich kann zusammengefasst werden, dass aus dieser Limitation ein Trade-off resultiert, da sich die Autorinnen dieser Arbeit zwischen einer möglichst genauen Abbildung und Messung der Konstrukte oder einer kürzeren Umfrage entscheiden mussten. In diesem Fall wurde ersteres gewählt, mit dem Versuch, zweiteres ebenfalls zu erreichen, was in Zukunft verbessert werden könnte.

Ähnlich dazu folgt die Kritik, dass die Konzepte trotz Erklärungen der Autorinnen sehr komplex waren und für Individuen, die sich nicht alltäglich damit befassen, schwer greifbar sind, was bereits in Kapitel 5 teilweise aufgezeigt wurde. Ein gewisses Mass an Vorwissen wäre bei der Beantwortung der Fragen sicherlich hilfreich gewesen und hätte möglicherweise zu einem besseren Ausfüllen des Surveys geführt, da die Möglichkeit besteht, dass gewisse TeilnehmerInnen nicht vollkommen alle Items verstanden haben, diese aber dennoch ausfüllten. Zudem muss aufgegriffen werden, dass die

Umfrage, wie bereits diskutiert, lediglich auf Deutsch erstellt wurde und für Personen, deren Muttersprache beispielsweise nicht Deutsch ist – weil sie z.B. aus der Romandie stammen – eine zusätzliche sprachliche Schwierigkeit bestand.

Ferner waren die Profile der Organisationen E, F, G und H bis auf einige Wörter gleich aufgebaut, um eine gewisse Einheitlichkeit zu garantieren. Das verlangt allerdings eine höhere Konzentration von den Befragten, da sie sich die Beschreibungen genau durchlesen und merken sollten, um die nachfolgenden Fragen beantworten zu können. Dies ist zum Teil eher zu fordern, da die TeilnehmerInnen sich bereits die Mühe machten, überhaupt teilzunehmen. Nichtsdestotrotz wurde bei der Erstellung der Umfrage versucht, anhand verschiedenen Schriftformen (z.B. fett, kursiv) die unterschiedlichen Begriffe hervorzuheben.

Hinsichtlich der verwendeten Publicness resultiert eine Limitation daraus, dass Ritz et al. (2022) beispielsweise den Public Value verwendeten und die in dieser Masterarbeit gebrauchte Operationalisierung auf dem Konzept der Publicness basierte. Wie im Theorieteil (Kapitel 2) beschrieben wurde, weisen diese Konzepte gewisse Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede auf, weshalb die Übertragbarkeit bzw. Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen von Ritz et al. (2022) nicht direkt möglich bzw. erschwert ist.

Zudem ist bezüglich der Publicness zu erwähnen, dass diese Arbeit versucht hat, sich an den vier Organisationsformen (Kernverwaltung, öffentliche-, Non-profit- und private Organisation) zu orientieren und ihnen anhand der Organisationsprofile einen Wert der Publicness zuzuordnen. So hat beispielsweise die Organisation E, angelehnt an die Kernverwaltung, eine Publicness von vier bekommen, während die Organisation G, an einer privaten Organisation orientiert, eine eins erhalten hat usw. An dieser Stelle ist es wichtig zu unterstreichen, dass versucht wurde, die Organisationsformen zu inkludieren, um den LeserInnen dieser Arbeit mittels eines Vergleichs das Verständnis zu erleichtern. Nichtsdestotrotz wurde in dieser Masterarbeit immer betont, dass der Wert einer Publicness lediglich vergleichbar bzw. ähnlich mit den Organisationsformen der Kernverwaltung und den anderen Organisationsformen ist. Demnach sind die Vergleiche zu den Unternehmensformen mit Vorsicht zu genießen und es besteht durchaus

die Möglichkeit, dass andere ForscherInnen den fiktiven Organisationen unterschiedliche Werte zugeordnet oder eine andere Operationalisierung verwendet hätten. Dennoch hat diese Masterarbeit in der empirischen Analyse auf die wahrgenommene Publicness zurückgegriffen, um mit den subjektiven Einstellungen der TeilnehmerInnen zu arbeiten und somit bessere Auswertungen zu erhalten sowie die verschiedenen Konzepte besser miteinander in Verbindung zu bringen. Demnach sind diese Aspekte ernst zu nehmen und stets im Hinterkopf zu behalten.

Ferner ist bezüglich der Generalisierbarkeit auch in diesem Fall erwähnenswert, dass die Organisationsformen in unterschiedlichen Ländern verschiedene Konnotationen mit sich tragen können. Beispielsweise haben die Politik, rechtliche Grundlagen, persönliche Einstellungen usw. einen Einfluss darauf, wie ein Unternehmen auf dem Spektrum zwischen öffentlich und privat wahrgenommen wird (Netzer, 2020, S. 379). Somit ist z.B. eine Übertragung auf die USA nicht direkt möglich. Zudem beschränkt sich, wie bereits oben diskutiert, die Generalisierbarkeit nicht nur in Bezug auf die verschiedenen Länder, sondern auch innerhalb der Schweiz durch die verschiedenen Spracheinflüsse, kulturellen Einflüsse und politischen Gegebenheiten (Ritz & Brewer, 2013).

Darüber hinaus kann der Effekt der sozialen Erwünschtheit auf das Antwortverhalten nicht ausgeschlossen werden. Dies, obwohl die Umfrage anonym war. Wie in Kapitel 5 genauer diskutiert, ist dieser Aspekt insbesondere bei der PSM und der extrinsischen Motivation problematisch. Diese Limitation ist zum Teil auch auf die Samplingmethode zurückzuführen, da möglicherweise gewisse TeilnehmerInnen befürchteten, dass man sie anhand des Geschlechts, des Geburtsjahres etc. erkennen bzw. Rückschlüsse auf sie ziehen könnte. Dieses Problem kann umgangen werden, indem in Zukunft die Antworten wie oben beschrieben aus Umfragebüros stammen und so keine Beziehung zwischen den VerfasserInnen der Arbeiten und den TeilnehmerInnen besteht.

Schliesslich folgt die Beantwortung der Forschungsfragen, mit denen sich diese Masterarbeit befasst hat. Zuerst: *Wie hängt die Publicness einer Organisation mit der Arbeitgeberattraktivität zusammen?* Für die Beantwortung dieser Forschungsfrage ist er-

wähnenswert, dass in dieser Arbeit bezüglich der ersten Basishypothese keine signifikanten Beziehungen zu beobachten waren. Dennoch zeigten für die erste Hypothese gewisse nicht signifikante Trends, dass je höher die Publicness, desto höher die Arbeitgeberattraktivität ist. Die Steigung ist bei den Organisationen E, F, G und H ersichtlich und ist demnach unabhängig von der Organisationsform bzw. dem Organisationsprofil. Zusammenfassend lässt sich die Frage so beantworten, dass ein Trend mit einem positiven Zusammenhang zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität beobachtet werden konnte.

Bezüglich der zweiten Frage, *ob die Beziehung zwischen Publicness und Arbeitgeberattraktivität von der Motivation (PSM und extrinsischer Motivation) abhängt*, wurden die Moderatoren PSM und die extrinsische Motivation miteinbezogen. Bezüglich der PSM kann zusammengefasst werden, dass diese teilweise bzw. in einem Fall die Beziehung zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität moderiert. Höhere PSM-Werte stärken den positiven Einfluss, den eine höhere Publicness auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation F hat. Hinsichtlich der extrinsischen Motivation wurden mehrere signifikante Ergebnisse vorgefunden. Dies suggeriert, dass die extrinsische Motivation einen verstärkenden Einfluss auf die Beziehung der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität ausübt. Genauer, verstärkt eine höhere extrinsische Motivation den negativen Einfluss, den eine höhere Publicness der Organisation E auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation E hat. Dieselbe Aussage trifft auf die Organisation F zu. Des Weiteren stärkt eine tiefere extrinsische Motivation den negativen Einfluss einer höheren Publicness auf die Arbeitgeberattraktivität der Organisation H.

Summa summarum konnte in dieser Masterarbeit aufgezeigt werden, dass gewisse signifikante Einflüsse der Moderatoren PSM und extrinsische Motivation auf die Beziehung der Arbeitgeberattraktivität und der Publicness existieren. Folglich kann bei der Beziehung zwischen der Publicness und der Arbeitgeberattraktivität die Frage der Motivation gestellt werden. Zusätzlich konnte bei den Ergebnissen, welche nicht signifikant waren, gewisse Trends in die postulierte Richtung beobachtet werden. Abschließend hat diese Arbeit die Wichtigkeit der Konzepte der Publicness, Arbeitgeberattraktivität, PSM und der extrinsischen Motivation für die Human Resources unterstrichen und dient deshalb als Basis für weitere Forschungszwecke. "Becoming a great place

to work is a journey, not a destination”, so Dooley (2021). Es ist dementsprechend essenziell, dass zukünftige Studien weiterhin hilfreiche Ergebnisse generieren, welche Unternehmen verwenden können, um stets attraktiver zu werden und zu bleiben.

Selbstständigkeitserklärung

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

Winterthur, 20.06.2023



Sharon Burgess



Dilara Ant

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Wir erklären hiermit, dass wir der Veröffentlichung der von uns verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimmen. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Winterthur, 20.06.2023



Sharon Burgess



Dilara Ant