

zu den oben berichteten deutlich häufigeren *normabweichenden Weisungen* auf kommunaler Ebene. Die Doktrin, dass funktional organisierte Behörden eine prinzipiell höhere Professionalität aufweisen würden, als territorial organisierte, lässt sich für das vorliegende Sample aus Sicht der Mitarbeiter nicht bestätigen. In der Gesamtschau gibt es keine überzufällig abweichende Bewertung hinsichtlich der eigenen Professionalität.

Auf dem zweiten Performanzaspekt dieser Dimension, der *wirtschaftlichen Qualität*, bestätigen sich dagegen die theoretischen Annahmen zu spezialisierungsbedingten Skalenerträgen (North 1981) auf ganzer Linie: Während aus staatlichen Behörden eine durchgängig hohe wirtschaftliche Qualität berichtet wird, bewerten kommunale Mitarbeiter diese deutlich und statistisch signifikant niedriger.

### 8.1.3. Kontextuelle Performanz

Auf dem Performanzaspekt der Arbeitszufriedenheit zeigen sich zwar auch auf Ebene des Index‘ statistisch signifikante Unterschiede – die Mitarbeiter der Mittelbehörden berichten deutlich höhere Werte als jene von Oberen Landesbehörden und Kommunen. Damit bestätigt sich die im Tenor der verwaltungswissenschaftlichen Doktrinen naheliegende Vermutung nicht, dass Sammelbehörden aufgrund der überschaubareren Größe und homogeneren Belegschaft eine höhere Arbeitszufriedenheit aufwiesen. Allerdings lohnt sich auch hier wiederum ein Blick auf die einzelnen Items. Es zeigt sich, dass es keine Unterschiede zwischen den Behördentypen auf den beiden Items „Abwechslung und Herausforderung“ der Arbeit und „Teamgeist“ gibt. Lediglich hinsichtlich der Bewertung des „Arbeitsklimas“ zeigt sich ein deutliches Abfallen der kommunalen Behörden sowie der Oberen Landesbehörden im Vergleich zu den Unteren Landesbehörden und den Mitarbeitern der Mittelinstanz, die die höchste Zufriedenheit berichten. Für die Oberen Landesbehörden könnte dieser letzte Befund für das Argument eines gestörten Verhältnisses zum vorgesetzten Ministerium sprechen.

Beim Performanzaspekt der *Organisationalen Bindung* setzt sich der beim *Arbeitsklima* begonnene Trend fort: Die kommunale Ebene schneidet in der Bewertung ihrer Mitarbeiter deutlich schlechter ab, als die staatlichen Behörden. Für die so auf der gesamten Dimension der kontextuellen Performanz am schlechtesten bewertete kommunale Ebene bleibt die Frage zu prüfen, ob es sich bei der geringen Zufriedenheit um einen Effekt handelt, der von den zahlreichen, erst in den letzten Jahren im Zuge von Reformen auf diese Ebene versetzten Mitarbeitern ausgelöst wird.

#### 8.1.4. Aspekte der Führungskultur

Neben der deskriptiven Betrachtung des Abschneidens der realtypischen Organisationsmodelle auf den Performanzdimensionen wurden in Kapitel 6.4 auch Analysen der Bewertung der Führungskultur durch die Mitarbeiter dieser Behördentypen durchgeführt. Die Befunde dieser managementbezogenen Erklärungsfaktoren sind schnell zusammengefasst: Die Oberen Landesbehörden und die kommunale Ebene teilen sich fast durchgängig die abgeschlagen schlechteste Position im Vergleich der Bewertungen der Mitarbeiter. Einzig hinsichtlich der Variable *Ressourcenbereitstellung* schneiden die Mittelbehörden etwas schlechter als die anderen Behörden ab. Die kommunale Ebene wird hinsichtlich der *hierarchischen Unterstützung* der Mitarbeiter in den Verwaltungseinheiten, der *Zielklarheit* und der *Inhaltlichen Autonomie* am kritischsten gesehen. Die Oberen Landesbehörden bewerten ihre *Organisationale Autonomie* und ihre *Rekrutierungsautonomie* im Vergleich am niedrigsten. Zusammenfassend kann auf dieser Stufe lediglich festgehalten werden, dass sich die Qualität des Managements, gemessen über die Bewertung der Führungskultur, im hier analysierten Sample stark unterscheidet. Diese Unterschiede könnten ein zentraler Faktor in der Erklärung des Zustandekommens der typspezifischen Leistungszuschreibungen in den verwaltungswissenschaftlichen *Doktrinen* sein. Erklärt werden kann dieser Zusammenhang auf dieser Stufe jedoch noch nicht.

#### 8.1.5. Das Referenzmodell

Wie in den vorausgehenden Abschnitten gezeigt werden konnte, unterscheiden sich die vier realtypischen behördlichen Organisationsformen – wie in Literatur und fallstudiengestützter Empirie behauptet – tatsächlich stark voneinander. Allerdings trifft dies auf den verschiedenen Dimensionen in sehr unterschiedlichem Maße zu. Mittels einer multivariaten Analyse (OLS-Regression bzw. Logistische Regression) wurden deshalb in Kapitel 7.2 die Zusammenhänge zwischen realtypischen Organisationsmodellen und Performanzbewertungen unter Einschluss von Kontrollvariablen geschätzt. Dieser Ansatz dient auch als Referenzmodell für die nachfolgende Schätzung des elaborierten variablenbezogenen Modells. Die in Tabelle 12 und Tabelle 13 berichteten Ergebnisse zeigen, dass diese Erklärungsmodelle außer für den Performanzaspekt *Organisationale Bindung* nur sehr niedere Determinationskoeffizienten aufweisen, d.h. die Anpassung der Modelle an die Varianz der abhängigen Variablen sehr gering ist. Schon hier wird offensichtlich, dass die Erklärung administrativer Performanz *allein* über die äußeren Strukturen von Verwaltungen nicht gelingen kann, da dieses Erklärungsmodell grob unterspezifiziert ist.