

### 7.3.6. Arbeitszufriedenheit

Für den ersten Aspekt der kontextuellen Performanz, der *Arbeitszufriedenheit* der Verwaltungsmitarbeiter, steigt die Anpassungsgüte der Modelle noch über das für die *Wirtschaftliche Qualität* beobachtete Niveau hinaus: Der Determinationskoeffizient  $R^2$  (korr.) erreicht Werte zwischen 0,35 und 0,40 (vgl. Tabelle 20). Kurioserweise kann unter den strukturellen Variablen bestenfalls der *Kritischen Größe* noch im Ansatz Erklärungskraft für die *Arbeitszufriedenheit* zugesprochen werden – sie wirkt leicht negativ. Alle anderen am äußeren Organisationsmodell ansetzenden Erklärungsversuche haben keinerlei Einfluss auf diesen Performanzaspekt.

Unter den Aspekten der Führungskultur findet sich eine neue Konstellation wirkmächtiger Variablen: Einzig die *Organisationale* und die *Inhaltliche Autonomie* haben einen Effekt auf die *Arbeitszufriedenheit*. Dieser Effekt ist jedoch als stark bzw. als sogar als sehr stark zu bezeichnen. Ein zusätzlicher Punkt *Organisationaler Autonomie* auf der fünfstufigen Skala erhöht die Arbeitszufriedenheit um rund 0,3 Punkte, für die *Inhaltliche Autonomie* beträgt dieser Zugeschoss sogar rund 0,45 Punkte. Dafür kann den vier anderen Aspekten der Führungskultur nicht einmal im Ansatz ein erwähnenswerter Effekt zugesprochen werden. Unter den Kontrollvariablen bewirkt einzig eine Tätigkeit im Bereich der Gewerbeaufsicht einen leichten Anstieg der Werte der abhängigen Variablen. Alle anderen Variablen – überraschenderweise auch nicht die persönliche Betroffenheit von Reformmaßnahmen – bewirken keine Veränderung der Arbeitszufriedenheit.

|                                                       | I               | II               | IIIa            | IIIb             | IV               |
|-------------------------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Legitimation (direkt)†                                | .054<br>(.09)   |                  |                 |                  |                  |
| Politiknähe†                                          |                 | -.01<br>(.08)    |                 |                  |                  |
| Funkt. Differenzierung†                               |                 |                  | .14<br>(.08)    | .17<br>(.09)     |                  |
| Kritische Größe†                                      |                 |                  |                 |                  | -.16<br>(.1)     |
| Ressourcenbereitstellung                              | -.02<br>(.03)   | -.02<br>(.03)    | -.02<br>(.03)   | -.02<br>(.04)    | .02<br>(.04)     |
| Hierarch. Unterstützung                               | .09<br>(.05)    | .09<br>(.05)     | .09<br>(.05)    | .08<br>(.06)     | .09<br>(.05)     |
| Zielklarheit                                          | -.01<br>(.06)   | -.01<br>(.06)    | -.0<br>(.06)    | .03<br>(.07)     | .01<br>(.06)     |
| Rekrutierungsautonomie                                | -.0<br>(.03)    | -.0<br>(.03)     | .0<br>(.03)     | -.03<br>(.03)    | -.01<br>(.03)    |
| Org. Autonomie                                        | .29<br>(.04)*** | .3<br>(.04)***   | .29<br>(.04)*** | .26<br>(.05)     | .3<br>(.05)***   |
| Inhaltliche Autonomie                                 | .45<br>(.07)*** | .45<br>(.07)***  | .45<br>(.07)*** | .44<br>(.08)     | .37<br>(.07)***  |
| Gewerbeaufsicht†                                      | .14<br>(.07)*   | .14<br>(.07)*    | .14<br>(.07)*   | .04<br>(.09)     | .13<br>(.08)     |
| Arbeitsschutz†                                        | .12<br>(.083)   | .1<br>(.076)     | .09<br>(.073)   | .0<br>(.091)     | .08<br>(.088)    |
| Reformopfer†                                          | -.07<br>(.07)   | -.06<br>(.07)    | -.11<br>(.07)   | -.12<br>(.08)    | -.02<br>(.07)    |
| Berufständ. Organisation†                             | .09<br>(.07)    | .08<br>(.07)     | .09<br>(.07)    | .2<br>(.08)      | .05<br>(.07)     |
| Geschlecht (weiblich)†                                | -.02<br>(.08)   | -.02<br>(.08)    | -.02<br>(.08)   | -.09<br>(.09)    | -.06<br>(.09)    |
| Konstante                                             | .05<br>(.09)*** | 1.04<br>(.21)*** | .95<br>(.2)***  | 1.13<br>(.26)*** | 1.25<br>(.21)*** |
| N                                                     | 470             | 470              | 470             | 318              | 401              |
| Adj. R <sup>2</sup><br>(Standardfehler des Schätzers) | .4<br>(.69)     | .4<br>(.7)       | .4<br>(.69)     | .35<br>(.66)     | .39<br>(.68)     |

Tabelle 20: Bestimmungsfaktoren der *Arbeitszufriedenheit* des Vollzugspersonals

Anmerkungen: Eigene Daten; Unstandardisierte Regressionskoeffizienten mit Standardfehlern in Klammern; † Dummy-Variable, ja = 1; \*p≤0,05, \*\*p≤0,01, \*\*\*p≤0,001.

### 7.3.7. Organisationale Bindung

Für den zweiten Aspekt der kontextuellen Performanz, die *Organisationale Bindung* der Verwaltungsmitarbeiter, wird eine noch bessere, als äußerst gut einzuschätzende Anpassungsgüte der Modelle mit einem  $R^2$  (korr.) von 0,31 bis 0,45 erreicht (vgl. Tabelle 21). Aber auch sonst bietet dieser Performanzaspekt einige Überraschungen.

So nehmen die für den Aspekt der *Arbeitszufriedenheit* gänzlich unbedeutenden strukturellen Erklärungsfaktoren eine zentrale Rolle als Determinanten der *Organisationalen Bindung* ein. Sowohl die direkte *Legitimation* als auch die Zugehörigkeit zu den kritisch kleinen Verwaltungseinheiten haben einen nahezu identischen und als sehr groß einzuschätzenden negativen Einfluss auf die *Organisationale Bindung* von Mitarbeitern. Gehören die Antwortenden zu einer dieser Gruppen, so liegt die Bewertung auf dieser abhängigen Variablen auf der fünfstufigen Bewertungsskala um durchschnittlich einen halben Punkt niedriger wie für Mitarbeiter aus anderen Gruppen. Erstmals kann auch der funktionalen Differenzierung ein nennenswerter (negativer) Effekt auf eine abhängige Variable zugesprochen werden. Dieser erlangt zwar keine statistische Signifikanz, ist jedoch über beide Modelle (IIIa und IIIb) stabil, so dass von einer systematisch geringeren Bindung der Mitarbeiter hoch funktional binnendifferenzierter Behörden gesprochen werden kann.

Unter den Variablen der Führungskultur entwickeln die *Hierarchische Unterstützung*, die *Organisationale* und die *Inhaltliche Autonomie* jeweils positive Wirkung auf die *Organisationale Bindung* der Mitarbeiter. Diese sind im Falle der *Inhaltlichen Autonomie* mit Effektstärken von 0,36 bis 0,48 wiederum als sehr stark einzuschätzen. *Ressourcenbereitstellung*, *Zielklarheit* und *Rekrutierungsautonomie* entwickeln hingegen keine nennenswerten Effekte. Unter den Kontrollvariablen tritt hier nun auch der Status als Reformopfer erstmals mit einem starken – und erwartungsgemäß negativen – Effekt in Erscheinung. Waren die im Zuge von Reformmaßnahmen umgesetzten Mitarbeiter noch ähnlich zufrieden mit ihrer Arbeitssituation wie ihre nicht versetzten Kollegen, so zeigt sich hier, dass sie doch eine nur sehr viel schwächere Bindung zu der sie aufnehmenden Behörde verspüren.