

deutlich seltener als unangemessen vernachlässigt erachtet, als in den beiden Bündelungsbehörden. Dieses Ergebnis könnte als Resultat eines der Leitungsebene von Sammelbehörden zugeschriebenen größeren Verständnisses für fachliche Notwendigkeiten interpretiert werden – schließlich sind sie meist Teil der *Fachbruderschaft*. Andererseits könnte dieses Ergebnis auch auf höhere bürokratische Hürden, geringere Ressourcenverfügbarkeit (*sprich*: Sparzwang) oder weniger fachzentrierte Prioritätensetzung in Bündelungsbehörden zurückgeführt werden.

Auf dem dritten Performanzaspekt des Kundenbildes zeigt sich überraschenderweise keinerlei Unterschied in den Einschätzungen der Mitarbeiter der vier Organisationsmodelle. Auf dem in der weiteren Analyse nicht weiter berücksichtigten Item „Geringe Kontrolldichte führt zu Schlendrian“ werden über alle Behördentypen Spitzenwerte der Zustimmung erreicht ($\bar{X} = 4,19$ auf der Skala 1-5). Auch hinsichtlich der Einschätzung auf dem zweiten Item sind sich die Respondenten einig: Die gerade in der politischen Vermarktung von Reformen häufig behauptete größere Bürgerfreundlichkeit subsidiärer Behörden spiegelt sich zumindest nicht in einem positiveren *Kundenbild* der Mitarbeiter.

8.1.2. Wirtschaftlich-Funktionale Performanz

Auf dieser Performanzdimension finden sich wiederum widersprüchliche Befunde zur Leistung der vier Organisationsmodelle. So zeigen sich auf dem ersten Aspekt der *Professionalität/Responsivität* in der Gesamtschau keine signifikanten Unterschiede zwischen den Behördentypen. Alle Mitarbeiter sehen sich als eher professionell denn responsiv ($\bar{X} = 3,33$ auf der Skala 1-5). Spannender ist hier ein Blick auf die einzelnen Items. Während es weder auf den beiden, die Professionalität abfragenden Items, noch bei der die Abfrage der Loyalität bei kritischen Vorgaben signifikante Unterschiede gibt, deutet sich bei den zwei originären Fragen zur Responsivität ein paradoxes Antwortverhalten der Mitarbeiter der kommunalen und der staatlichen Ebene an: So berichten die kommunalen Mitarbeiter mit Abstand die niedrigsten Werte auf die Frage, ob sie ihre Entscheidungen von sich aus auf die Wünsche der Hausspitze abstimmen würden. Gleichzeitig stimmen sie jedoch auch mit dem höchsten Durchschnitt der Aussage zu, „Berücksichtigung politischer Argumente gehören zum Job“. Diese Widersprüchlichkeit deutet auf Unterschiede in den Wünschen der Hausspitzen hin, und/oder auf deutlich unterschiedliche Prozesse zwischen staatlichen und kommunalen Behörden: Während die staatlichen Einheiten eher proaktiv Spielräume im Sinne der ihnen bekannten Präferenzen ihrer Behördenleitung nutzen, dies jedoch nicht als Berücksichtigung *politischer* Argumente sehen, scheint es bei den Mitarbeitern der Kommunen tendenziell umgekehrt. Diese Aussage passt auch

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 Index⁴ 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 homogenen 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.