

In einem weiteren Analyseschritt soll nun untersucht werden, ob, wie theoretisch angenommen, die strukturellen Prädiktoren die Performanz indirekt durch die Aspekte der Führungskultur beeinflussen (vgl. Kapitel 5.4.5). Damit würde Führungskultur als Mediator einen kausalen Wirkmechanismus zwischen Struktur und Performanz darstellen. Die Mediator-Variablen wären dann sowohl abhängige Variablen, die von den Strukturvariablen beeinflusst sind, als auch erklärende Variablen in der Beziehung zur abhängigen Variablen *Performanz*. Diese Beziehung wird in Abbildung 13 dargestellt.

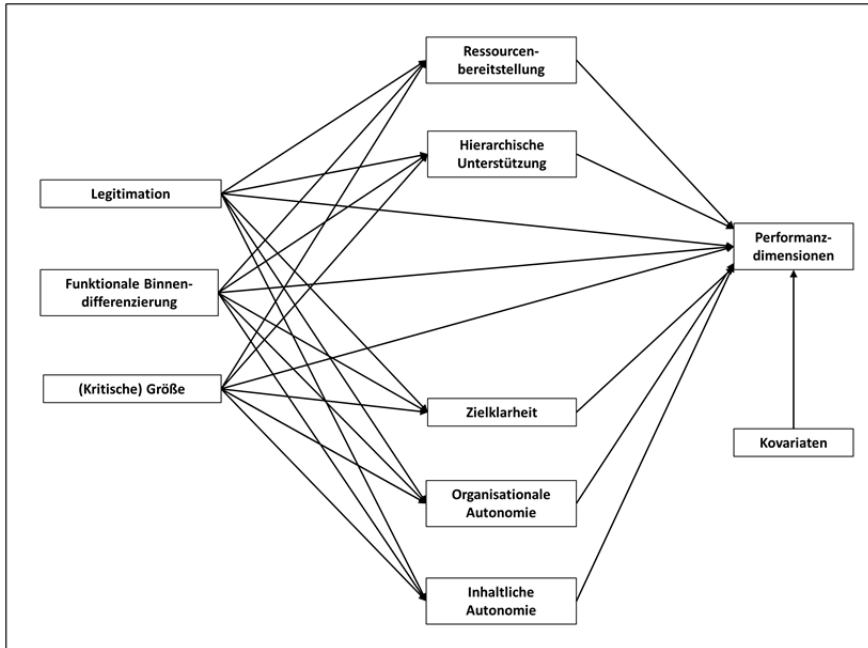


Abbildung 13: Multiples Mediatorenmodell

Quelle: Eigene Darstellung nach Preacher/Hayes (2008: 881, Figure 2).

Zum Test dieses Modells wird in einem ersten Schritt eine OLS-Regression zwischen den Struktur-Variablen und den Variablen der Führungskultur geschätzt. Die in Tabelle 25 dargestellten Ergebnisse dieser Analyse geben Hinweise darauf, ob und in welchem Maße die Variablen der Führungskultur von den Variablen der äußeren Struktur beeinflusst werden. Es zeigt sich, dass die strukturellen Variablen einen sehr unterschiedlichen Beitrag zur Erklärung der einzelnen Aspekte der Führungskultur leisten.

	Ressourcen- bereitstellung	Hierarchische Unterstützung	Ziel- klarheit	Organisation- ale Autonomie	Inhaltliche Autonomie
Legitimation (direkt)†	.23 (.18)	-.43 (.16)**	-.57 (.15)***	-.42 (.17)*	-.63 (.13)***
Funkt. Binnen- Differenzierung†	-.25 (.14)	-.0 (.12)	.03 (.12)	.3 (.13)*	.15 (.1)
Kritische Größe†	-.03 (.16)	.25 (.14)	.17 (.14)	.4 (.15)**	.14 (.12)
Arbeitsschutz†	.12 (.13)	.06 (.12)	-.02 (.12)	-.17 (.12)	-.13 (.1)
Reformopfer†	-.06 (.11)	-.2 (.1)*	-.1 (.1)	-.16 (.1)	-.19 (.08)*
Berufständ. Organisation†	.02 (.1)	.18 (.09)*	.06 (.09)**	-.17 (.1)	.06 (.07)
Konstante	1.94 (0.12)***	2.65 (.1)***	3.39 (.1)***	2.6 (.11)***	3.61 (.09)***
N	402	402	402	402	402
Adj. R <sup>2</sup> (Standardfehler des Schätzers)	-.0 (.98)	.07 (.85)	.07 (.85)	.03 (.91)	.11 (.71)

Tabelle 25: Strukturellen Variablen als Bestimmungsfaktoren potenzieller Mediatoren

Anmerkungen: Eigene Daten; Unstandardisierte Regressionskoeffizienten (Standardfehler). † Dummy-Variable; \*p≤0.05, \*\*p≤0.01, \*\*\*p≤0.001.

So steht die Einschätzung der *Ressourcenbereitstellung* durch die Mitarbeiter in keinerlei Beziehung zu einer strukturellen Variablen oder einer Kontrollvariablen. Es wird keinerlei Varianz aufgeklärt. Für die *Hierarchische Unterstützung* lässt sich immerhin von einer niedrigen Güte der Modellanpassung reden. Es zeigt sich, dass der Status als *Reformopfer* statistisch signifikant und in erwähnenswerter Stärke negativ, die *Berufsständische Organisation* in ebensolchem Maße positiv mit der wahrgenommenen Führungskultur verbunden ist. Spannender gestaltet sich die Beziehung zwischen Struktur und *Zielklarheit*: Hier spielt einzig die *Legitimation* der Behörde eine, allerdings überzufällige und stark negative, Rolle. Die Varianz auf der *Organisationalen Autonomie* wird ebenfalls nur schlecht von der äußeren Struktur aufgeklärt. Es zeigen sich allerdings hohe und statistisch signifikante Effektstärken der strukturellen Variablen, wobei *Legitimation* stark negativ, *Funktionale Binnen-Differenzierung* und überraschenderweise auch *Kritische Größe* stark positiv wirken. Für die Variable *Inhaltliche Autonomie* liegt mit einem R<sup>2</sup> von .10 erstmals eine im Ansatz zufriedenstellende Varianzaufklärung durch das Modell vor. Hier spielt wiederum einzig die *Legitimation* der Behörde eine, hier allerdings überzufällig stark negative,

Rolle. Ebenfalls überzufällig negativ wirkt der Status als Reformopfer. Insgesamt deutet die niedrige, teilweise inexistente erklärte Varianz darauf hin, dass keine hohen Erwartungen an das Mediatormodell gestellt werden sollten.

In einem zweiten Schritt wird zur Untersuchung des mediiierenden Effekts der Variablen der Führungskultur auf ein multiples Mediatorenmodell zurückgegriffen. Dieses schätzt gleichzeitig den unmittelbaren Effekt aller drei unabhängigen, strukturbezogenen Variablen, als auch ihre mittelbaren, durch die fünf Variablen der Führungskultur mediierten Effekte auf die administrative Performanz. Allerdings wird das Modell nur für die sechs Performanzaspekte AV1 sowie AV3 bis AV7 getestet, die abhängige Variable *Unangemessene Prioritätensetzung* (AV2) wird aufgrund ihrer abweichenden Datenstruktur nicht berücksichtigt. Zur Umsetzung wird ein bootstrapping-basiertes Verfahren nach Preacher und Hayes (2004, 2008) verwendet. Bei diesem Resampling-Verfahren werden (mindestens) 1.000 Stichproben mit Zurücklegen aus dem Datensatz gezogen, um so aus den gewonnen Schätzungen eine nicht-parametrische Annäherung der empirischen Verteilung der interessierenden indirekten Effekte zu gewinnen (vgl. Preacher/Hayes 2008: 883). Die Vorteile dieses Verfahrens liegen neben der Verwendbarkeit bei nicht-normalverteilten Daten insbesondere in der zeitgleichen Einbeziehung aller unabhängiger Variablen und Mediatoren in die Schätzung. Dies erlaubt die Schätzung der Erklärungskraft der Mediatoren (und damit verschiedener Theorien über das Zustandekommen des untersuchten Effekts) unter Berücksichtigung aller weiteren Erklärungsfaktoren und Mediatoren (vgl. Preacher/Hayes 2008: 881).<sup>160</sup>

#### 7.6.1. Unbotmäßige Politisierung

Zur Erinnerung: In der multiplen Regression des konsolidierten Modells (vgl. Kapitel 7.5) wies keine der strukturellen Variablen einen nennenswert großen oder signifikanten Effekt auf, unter den Variablen der Führungskultur zeigte die *Zielklarheit* den mit Abstand größten Effekt mit einem Koeffizienten von -1,95. Erwartungsgemäß zeigt die multiple Mediatoranalyse keine nennenswert großen Mediatoreffekte durch die Mediatoren *Ressourcenbereitstellung*, *Hierarchische Unterstützung* sowie *Organisationale* und *Inhaltliche Autonomie*. Überra-

160 Da der Gesamteffekt (totaler Regressionskoeffizient) jeder unabhängigen Variablen in einem Mediatormodell die Summe aus indirekten und direkten Effekten darstellt, und damit dem in einer OLS-Regression ermittelten Regressionskoeffizienten entspricht (vgl. Tabelle 23), werden hier lediglich Mediatoreffekte berichtet – und davon auch nur jene, die einen erwähnenswert starken Effekt aufweisen. Die Gesamtergebnisse finden sich im elektronischen Anhang 3 auf der Homepage des Autors.

schenderweise deckt die Analyse jedoch einen großen ( $B = 1,16$  Weisungen;  $SE = ,45$ ) und statisch signifikanten (Konfidenzintervall zwischen ,43 und 2,19) Effekt der *Legitimation* durch den Mediator *Zielklarheit* auf. Direkte Legitimation wirkt folglich mittelbar und schmälert den starken positiven Effekt der Zielklarheit um über die Hälfte. Einen zweiten, ebenfalls erwähnenswerten Effekt bewirkt die *Legitimation* auch durch die *Inhaltliche Autonomie*. Hier bewirkt die unmittelbare Legitimation mittelbar eine Zunahme um 0,85 Weisungen. Auch ist der Effekt knapp statistisch signifikant (Konfidenzintervall zwischen -,006 und 1,87). Diese Befunde bestätigen die Beobachtung für die Beziehung zwischen Struktur und Mediatoren (vgl. Tabelle 25).

### 7.6.2. Kundenbild

Für die abhängige Variable *Kundenbild* wiederholt sich als einziger erwähnenswerter Zusammenhang der Effekt der *Legitimation* durch den Mediator *Zielklarheit*. Der medierte Regressionskoeffizient ist zwar verhältnismäßig klein ( $B = -,1$ ;  $SE ,06$ ), jedoch signifikant (Konfidenzintervall zwischen -,25 und -,01). Alle anderen Aspekte der Führungskultur vermitteln keine strukturellen Effekte.

### 7.6.3. Professionalität/Responsivität

Für die abhängige Variable *Professionalität/Responsivität* ist der einzige erwähnenswerte Mediatoreffekt jener der *Legitimation* durch den Mediator *Inhaltliche Autonomie*. Der medierte Regressionskoeffizient ist wiederum verhältnismäßig klein ( $B = -,1$ ;  $SE ,05$ ), jedoch signifikant (Konfidenzintervall zwischen -,22 und -,016). Alle anderen Aspekte der Führungskultur vermitteln keine strukturellen Effekte.

### 7.6.4. Wirtschaftliche Qualität

Für die abhängige Variable *Wirtschaftliche Qualität* finden sich mehrere statistisch signifikante Mediatoreffekte, die überraschenderweise alle über den Mediator *Organisationale Autonomie* laufen. So wirkt die *Legitimation* vermittelt durch diesen Mediator negativ auf die *Wirtschaftliche Qualität* ( $B = -,12$ ;  $SE ,05$ ), während die *Funktionale Binnen-Differenzierung* sowie überraschenderweise auch die *Kritische Größe* positiv wirken ( $B = -,09$ ;  $SE ,04$  bzw.  $B = -,12$ ;  $SE ,05$ ). Alle anderen Aspekte der Führungskultur medieren keine strukturellen Effekte auf die *Wirtschaftliche Qualität*.