

geist sind als gut ( $\bar{O}$  3,41), jene für die *Abwechslung und Herausforderung der Arbeit* als sehr positiv ( $\bar{O}$  3,96) einzuschätzen.

Für den additiven Index der *Arbeitszufriedenheit* wird eine zufriedenstellende interne Konsistenz erreicht (Cronbach's  $\alpha$  .715). Es zeigt sich, dass auch in der Addition der Einzelitems die Mitarbeiter der Mittelbehörden eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit berichten als dies in Oberen Landesbehörden und Kommunen der Fall ist. Allerdings kann die Zufriedenheit über alle Behördentypen mit Werten zwischen 3,42 (OLB, KOM) und 3,79 (MiB) auf der Skala von 1 bis 5 als insgesamt erfreulich hoch angesehen werden. Die Boxplots (vgl. Abbildung 7) zeigen die hohe Varianz im Antwortverhalten insbesondere innerhalb der Oberen Landesbehörden und der Kommunen. Bei letzteren ist der Interquartilsabstand extrem hoch und das gesamte Spektrum der Antwortmöglichkeiten wird ausgeschöpft. Im Gegensatz dazu profitieren die Unteren Landesbehörden in ihrer Bewertung von den nur wenigen Ausreißern nach unten.

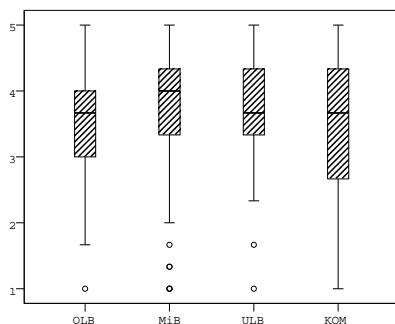


Abbildung 7: Boxplot Index Arbeitszufriedenheit

Quelle: Eigene Darstellung.

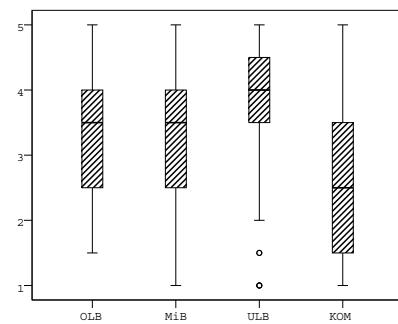


Abbildung 8: Boxplot Index Org. Bindung

Quelle: Eigene Darstellung.

### 6.3.6. Organisationale Bindung

Der zweite mitarbeiterbezogene Aspekt der *Organisationalen Bindung* (vgl. Kapitel 5.4.1.3) wurde mittels zweier Items erhoben: Erstens wurde die Zustimmung zur Frage „Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Gesamtbehörde“, zweitens zur Frage „Ich würde mich (wieder) in dieser Behörde bewerben“ erfasst. Auf beiden Items finden sich gravierende Unterschiede zwischen den Behördentypen. So betonen auf dem ersten Item insbesondere die Mitarbeiter der Unteren Landesbehörden ihr starkes Zugehörigkeitsgefühl zu ihrer Behörde ( $\bar{O}$  3,58). Während die Aussagen aus Oberen Landesbehörden ( $\bar{O}$  3,17) und Mittelbehörden ( $\bar{O}$  3,15) schon deutlich und teils statistisch signifikant

abfallen, bewerten die in Kommunen beschäftigten Mitarbeiter diese Aussage auf der fünfstufigen Skala fast 1,2 Punkte niedriger ( $\bar{O} 2,41$ ). Auch hinsichtlich des zweiten Items einer erneuten Bewerbung liegen die Unteren Landesbehörden mit einer überwältigenden Zustimmung ihrer Mitarbeiter vorne ( $\bar{O} 3,86$ ), jedoch hier dichter gefolgt von den anderen staatlichen Behörden (OLB  $\bar{O} 3,5$ ; MiB  $\bar{O} 3,65$ ). Wiederum finden sich die Kommunen hier deutlich abgeschlagen auf dem letzten Platz in der Gunst ihrer Mitarbeiter ( $\bar{O} 2,57$ ).

Der additive Index für die *Organisationale Bindung* erreicht eine sehr zufriedenstellende interne Konsistenz (Cronbach's  $\alpha .787$ ). Inhaltlich zeigt sich in noch viel stärkerem Maße eine (auch statistisch signifikante) Zweiteilung in staatliche und kommunale Ebene, als dies beim Index zur *Arbeitszufriedenheit* der Fall ist: Während die staatlich beschäftigten Mitarbeiter eher eine organisationale Bindung zu ihrer Behörde verspüren ( $\bar{O} 3,34\text{--}3,73$  auf der Skala von 1 bis 5), ist dies bei den Mitarbeitern der Kommunen „eher nicht“ der Fall ( $\bar{O} 2,49$ ). Der Vergleich der Boxplots (vgl. Abbildung 8) zeigt den extremen Unterschied in den Verteilungen insbesondere zwischen Unteren Landesbehörden und Kommunen.

## 6.4 Aspekte der Führungskultur als unabhängige Variablen

Dieses Unterkapitel setzt den Überblick über die Ergebnisse der deskriptiven und gruppenvergleichenden Analysen für die Daten der Führungskultur fort. Diese wurden ebenfalls über die Befragung von Mitarbeitern generiert, wobei Ressourcenbereitstellung, hierarchische Unterstützung, Zielklarheit sowie die Autonomie in Rekrutierung, Organisation und Inhalt erfasst wurden.

### 6.4.1. Ressourcenbereitstellung

Die erklärende Variable *Ressourcenbereitstellung* durch Vorgesetzte (vgl. Kapitel 5.4.3.1.1) wird über die Antwort auf die Frage „Meine Verwaltungseinheit verfügt über genügend Aufsichtspersonal für einen normgerechten Vollzug“ erfasst. Generelle wird dieser Aussage kaum zugestimmt. Mit leichten Abschwächungen bei den Unteren Landesbehörden berichteten alle Mitarbeiter, dass die Personalausstattung „eher nicht“ ausreichend ist. Allerdings zeigt die Ranggruppenanalyse signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen. So unterscheiden sich die den Daten zufolge mit Abstand am schlechtesten ausgestatteten Mittelbehörden ( $\bar{O} 1,67$  auf der Skala von 1 bis 5) überzufällig von den Unteren Landesbehörden ( $\bar{O} 2,26$ ). Obere Landesbehörden und kommunale Ebene liegen im Vergleich im Mittelfeld ( $\bar{O} 1,87$  bzw.  $1,88$ ).