

sprechende Spezialisierung der Mitarbeiter und andererseits eine effiziente Auslastung der aufgewandten Sachmittel gewährleisten zu können, sollte seit Taylor (1911; vgl. Mayntz 1997a: 85) nachvollziehbar sein.

3.2.4. Managementorientierte Erklärungsansätze

Welche Rolle das Management von Verwaltungseinheiten bei der Erklärung ihrer Performanz spielt, wird seit Woodrow Wilson (1887) in der *public administration* Literatur diskutiert. Mittlerweile liegen stichhaltige Belege für den systematischen Einfluss managementbezogener Aspekte und insbesondere des Führungsstils auf Handeln und Leistung öffentlicher Verwaltungen vor (vgl. O'Toole/Meier 1999; Moynihan/Pandey 2005). Das unüberschaubare Spektrum der diskutierten Determinanten kann stark vereinfachend in drei unmittelbar mit der Performanz in Verbindung gebrachten Erklärungsansätze aufgeteilt werden: Erstens Aspekten der Ressourcenbereitstellung – materieller und immaterieller Art – durch die Vorgesetzten. Dieser Aspekt beschreibt die Qualität der *Unterstützung* und kann insofern als unabhängig von einer größenabhängigen Ressourcenverfügbarkeit angesehen werden. Der zweite Aspekt thematisiert das weite Feld der *Goal Ambiguity*, bzw. der durch die Führungskräfte den Mitarbeitern vermittelten *Zielklarheit* im Vollzug ihres Arbeitsauftrages (vgl. Chun/Rainey 2005 m.w.V.). Und schließlich erscheint als dritter Aspekt die der Vollzugsebene von ihren Führungskräften zugestandene *Handlungsautonomie* in verschiedenen Kompetenzbereichen von Bedeutung für die administrative Performanz zu sein (vgl. Wilson 1989: 365; Brewer/Selden 2000: 687; Frederickson/Smith 2003: 54). Die Sichtung der Literatur legt nahe, dass diese Aspekte des managementorientierten Erklärungsansatzes bei der Entwicklung eines umfassenden Erklärungsmodells ausdifferenziert und berücksichtigt werden sollten.

3.2.5. Originär individuelle Merkmale der Mitarbeiter

Bei der Untersuchung von Organisationen und ihrer Eigenschaften stellt sich regelmäßig die Frage, ob neben institutionellen Merkmalen nicht auch die individuellen charakterlichen Eigenschaften der Beschäftigten einbezogen werden müssen (vgl. Rhoades/Eisenberger 2002: 701). Eine ähnliche Stoßrichtung verfolgt die Forschung zur *Public Service Motivation* (vgl. Perry/Hondegheem 2008). Moderne Forschungsansätze, die auf organisationspsychologische Theorien und Erkenntnisse zurückgreifen (wie bspw. die Forschung zu *Occupational Stress*, *Motivation*, *Arbeitszufriedenheit*, *Organizational Commitment*), gehen von rezip-

roten Verbindungen zwischen individuellen Charaktermerkmalen und dem organisationalen Handeln als Ganzes aus (vgl. Hart/Cooper 2001).

So könnten verschiedene Organisationen aufgrund der angebotenen Jobcharakteristiken, der mit einer Anstellung verbundenen Reputation, der Bezahlung, der verwandten Rekrutierungsroutinen und vieler weiterer Faktoren unterschiedliche Bewerber anziehen oder diese auswählen. Mit dieser spezifischen Zusammensetzung der Belegschaft könnten Unterschiede in den *vor* der Beschäftigungsaufnahme geprägten Persönlichkeitsstrukturen, Einstellungen und Präferenzen sowie von Verhaltensmustern und Bewältigungsstrategien der Individuen einhergehen. Diese individuellen Charakteristiken beeinflussen die Ausgestaltung der Strukturen und Prozesse innerhalb der Organisation, werden jedoch auch von diesen geprägt. Somit kann die Leistung einer Organisation sowohl von organisationalen wie individuellen Charakteristiken, wie auch deren Zusammenspiel beeinflusst gelten (Hart/Cooper 2001: 100). Die in diesem Konzept angelegte Reziprozität aller beteiligten Faktoren könnte erklären, warum ein von den verschiedenen Forschungssträngen akzeptierbares Kausalmodell bisher nicht entwickelt werden konnte. Da ihre Erfassung mit großen methodischen Schwierigkeiten behaftet ist und innerhalb spezifischer Sparten der öffentlichen Verwaltung von *vergleichsweise* ähnlichen Jobcharakteristiken, Anreizstrukturen und Rekrutierungsmustern ausgegangen werden kann, sollen vor der Beschäftigungsaufnahme erworbene Charakterzüge im Folgenden nicht weiter berücksichtigt werden (vgl. Yang/Pandey 2009: 341, FN 11).

3.3 Übersicht der zentralen Erklärungsfaktoren

Die genannten, auf ein umfassendes Erklärungsmodell abzielenden Arbeiten erlauben neben einem Überblick über das Universum an Erklärungsansätzen auch eine erste Gliederung des Feldes. So lassen sich verschiedene Ansätze zur Strukturierung identifizieren: Bspw. die Trennung zwischen *behördenexternen* und *behördeninternen* Erklärungsfaktoren (vgl. bereits oben Verschuere 2006: 185) oder die Differenzierung zwischen auf der Organisationsebene und der Individualebene angesiedelten Faktoren (vgl. Brewer/Selden 2000: 690). Es lassen sich vier zentrale Dimension unterscheiden, die regelmäßig, aber in variierenden Konstellationen und kausaler Beziehung, zur Erklärung administrativer Performanz herangezogen werden: (1) *Umweltfaktoren* und *Außenbeziehungen*, (2) *strukturelle Aspekte* der Verwaltungsorganisation, (3) *Aspekte des Managements* und der inneren *Verwaltungsführung* sowie schließlich (4) *aufgabenspezifische Faktoren*. Aufgrund der Anlage des Forschungsdesigns können – wie zu erläutern sein wird – Aufgabenspezifika effektiv kontrolliert werden, so dass diese in einem umfassenden Erklärungsmodell außer Acht gelassen werden kann. Ebenso