

8.2 Diskussion der Befunde der variablenzentrierten Analysen

In Kapitel 7.3 und 7.5 wurden die Arbeitshypothesen des Untersuchungsmodells mittels multivariater Methoden im variablenzentrierten Modell getestet. Es zeigte sich, dass das theoretisch hergeleitete Set an erklärenden Variablen grundsätzlich geeignet zur Erklärung des definierten Spektrums an Performanzaspekten ist. Mit diesem Ansatz kann die dritte, analytische Forschungsfrage dieser Arbeit – *Welchen Beitrag leisten die einzelnen identifizierten Faktoren zur Erklärung administrativer Performanz* – beantwortet werden. Nachdem in Kapitel 7.3 durch getrennte Schätzungen des Einflusses der einzelnen strukturellen Variablen zwei erklärende Variablen aufgrund fehlender eigenständiger Effekte ausgeschlossen werden konnten, ermöglichte das in Kapitel 7.5 vorgestellte, konsolidierte Gesamtmodell die Schätzung des Einflusses jeder einzelnen Variable in einem integrierten Modell. Auf dieser Basis konnte ein umfassender Test der Arbeitshypothesen durchgeführt werden. Darüber hinaus konnte in einem dritten Schritt mit Hilfe eines multiplen Mediatorenmodells geklärt werden, welcher Teil der Wirkung der *Führungskultur* durch die strukturellen Erklärungsfaktoren bedingt ist.

	AV1	AV2	AV3	AV4	AV5	AV6	AV7
Legitimation (direkt)†				+	---	+	-
Funkt. Binnen-Differenzierung†		---			+	+	
Kritische Größe†	--	+		+		---	--
Ressourcenbereitstellung		+	+				
Hierarch. Unterstützung	+				+		++
Zielklarheit	+++		+	+			
Org. Autonomie		+			++	++	++
Inhaltliche Autonomie	++			+		+++	+++
Arbeitsschutz†		++	--		-		
Reformopfer†		-					---
Berufständ. Organisation†	+			+			

Tabelle 27: Vereinfachte Darstellung der Effekte der erklärenden Variablen auf den Performanzaspekten

Anmerkungen: Eigene Daten; (+) = Verbesserung, (-) = Verschlechterung der Performanz; ΔB = Effektstärke des Regressions-/Effektkoeffizienten unterschiedlich von 0, gerundet; AV1: Unbotmäßige Politisierung, (+/-) = $\Delta B > .5$, (--/++) = $\Delta B > 1.0$, (---/+++)= $\Delta B > 1.5$; AV2: Unangemessene Prioritätensetzung, (+/-) = $\Delta B > 25\%$, (--/++)= $\Delta B > 50\%$, (---/+++)= $\Delta B > 100\%$; AV3: Kundenbild, AV4: Professionalität (Responsivität), AV5: Wirtschaftliche Qualität, AV6: Arbeitszufriedenheit, AV7: Organisationale Bindung, (+/-) = $\Delta B > .15$, (--/++) = $\Delta B > .25$, (---/+++)= $\Delta B > .35$.

Der Blick auf die Determinationskoeffizienten der geschätzten Modelle zeigt, dass die Anpassung der Modelle an die Varianz der abhängigen Variablen für die meisten abhängigen Variablen um ein Vielfaches besser ist, als im fallzentrierten Modell. Dies ist insbesondere durch die Hinzunahme der Variablen der *Führungskultur* zu erklären. Dennoch kann die Varianz in *Kundenbild* und *Professionalität/Responsivität* in der derzeitigen Spezifikation auch hier nicht zufriedenstellend erklärt werden. Im Folgenden sollen diese empirischen Befunde systematisch diskutiert und an die wissenschaftliche wie praxisorientierte Debatte rückgebunden werden. Zur Erleichterung der Interpretation der Ergebnisse wurden die Befunde aus Tabelle 23 und Tabelle 24 in Tabelle 27 als vereinfachte Bewertung zusammengefasst. Hierbei wurden lediglich Effektstärken/Odds berücksichtigt, nicht jedoch statistische Signifikanzniveaus.

8.2.1. Strukturbezogene Variablen

In das in Kapitel 4 entwickelte und in Kapitel 5 konkretisierte Untersuchungsmodell wurden die vier theoretisch abgeleiteten strukturbezogenen Erklärungsfaktoren *Legitimation*, *Politiknähe*, *Funktionale Binnen-Differenzierung* und (*Kritische*) *Größe* einbezogen und über Arbeitshypothesen mit den Performanzaspekten verbunden (vgl. Kapitel 5.4.2).

Der erste im theoretischen Modell der Untersuchung thematisierte strukturelle Einflussfaktor ist die Politisierung der Führung einer Behörde (Kapitel 4.5.1). Es wird basierend auf verschiedenen Argumentationsträngen behauptet, dass eine höhere Politisierung der Führung einer Behörde zu Performanzeinbußen auf Ebene der Verwaltungseinheiten führt (Hypothese S1). Diese Erwartung wurde aus dem der Verselbständigung von Behörden zugrundeliegenden Diskurs abgeleitet, dass unregulierte, also nicht im Rahmen von Kontrakten oder Controlling-Routinen erfolgende Einflussnahme politischer Prinzipale auf vollziehende Behörden der Realisierung administrativer Performanz im Weg stünde (vgl. Kettl 1997: 449; Bourdeaux 2008: 351ff. m.w.V.). Politisierung wurde hier als induziert durch die *unmittelbare Legitimation* der Behördenleitung oder durch *Politiknähe* – die unmittelbare, nicht durch zwischengeschaltete Ebenen oder Dekonzentration auf mehrere Behörden *gepufferte* Unterordnung einer Behörde unter eine derart politisch geführte Einheit (vgl. Verschuere et al. 2006: 279f.) – verstanden. Dass der letztgenannte Erklärungsfaktor *Politiknähe* keinen eigenständigen, von der Variablen *Legitimation* unabhängigen Effekt entwickelt, konnte bereits in Kapitel 7.3 gezeigt werden. Dieser Befund ist jedoch primär auf die Operationalisierung dieser Variablen zurückzuführen, so dass die entsprechende Arbeitshypothese S1b (vgl. Kapitel 5.4.2) nicht grundsätzlich als verworfen, sondern als mit dem gegebenen Ansatz nicht testbar verstanden werden sollte.

Für den ersten Erklärungsfaktor *Legitimation* formulierte die Arbeitshypothese S1a (vgl. Kapitel 5.4.2) die Erwartung, dass eine *unmittelbare* Legitimation der Führungskräfte von Behörden mit einer *geringeren* Performanz der in ihr angelegerten Verwaltungseinheiten verbunden sei. Diese, eine der Grundlagen der *agencification* in zahlreichen OECD-Ländern bildende Hypothese, wird – zumindest für das hier untersuchte Sample – größtenteils widerlegt, in einem entscheidenden Aspekt jedoch auch bestätigt. Es zeigt sich, dass unmittelbare Legitimation auf den Performanzaspekt der *Wirtschaftlichen Qualität* tatsächlich einen überzufälligen und stark negativen Effekt entwickelt. Die Apologeten der NPM-induzierten vertikalen Differenzierung des Verwaltungsaufbaus hatten also in dieser Beziehung Recht – mittelbare Legitimation steigert für das untersuchte Sample die wirtschaftliche Qualität. Allerdings zeigt sich, dass der theoretisch mit diesem Aspekt einhergehende (in einem komplexen Modell vermutlich als vorgelagert zu modellierende) Effekt einer stärkeren politischen Einflussnahme auf den Vollzug nicht zu beobachten ist. Keine der Variablen der rechtstaatlich-demokratischen Performanz wird nennenswert beeinflusst. Ebenfalls diskussionswürdig ist der aus den Ergebnissen hervorgehende, zwar verhältnismäßig schwache und nicht überzufällige, aber doch positive Effekt der *Legitimation* zugunsten der *Professionalität* ($B = ,19$; $SE = ,13$). Entgegen der Erwartung steigert die Anlagerung in unmittelbar legitimierten Einheiten die berichtete *Professionalität* und senkt die *Responsivität* der Mitarbeiter. Dieses Ergebnis muss unter Einbeziehung der Effekte der anderen strukturellen Variablen noch gesondert diskutiert werden. Die moderaten, nicht statistisch signifikanten Effekte – negativ auf die *Organisationale Bindung*, positiv auf die *Arbeitszufriedenheit* – sind ebenfalls nicht als eindeutige Wirkungen auf die kontextuelle Performanz interpretierbar. Es zeigt sich, dass der Faktor *Legitimation* bei Ausparialisierung der Effekte der *Funktionalen Binnen-Differenzierung* sowie der *Kritischen Größe* viel von seiner Effektstärke verliert.

Das zweite Argument des theoretischen Modells ist mit dem Legitimationsargument verschwägert: Nicht nur eine vertikale Trennung von der Politik, sondern auch eine horizontale Trennung von anderen Fachbereichen sollte sich demnach positiv auf die Performanz des Vollzugs auswirken (Hypothese S2). Wie in Kapitel 4.5.2 dargelegt, sollte eine Bündelung verschiedener Fachbereiche verschiedenste Anreize und Notwendigkeiten für die Behördenleitung mit sich bringen, die Fachlichkeit der einzelnen Fachbereiche zu schwächen und Kompromisse oder politisch opportune Lösungen durchzusetzen (vgl. Baumann 1967: 69). Bei monofunktionalen oder auch bei Sammelbehörden mit ähnlichen, sich aber kaum überschneidenden Aufgaben besteht dieser Druck nicht. Vielmehr bestehen Anreize und Möglichkeiten zur Stärkung der Professionalität durch weitergehende Arbeitsteilung und Spezialisierung (Mayntz (1997a: 104f.). Entsprechend formuliert die Arbeitshypothese S2a die Erwartung, dass eine höhere *funk-*

tionale Binnen-Differenzierung von Behörden mit einer geringeren Performanz der in ihr angelagerten Verwaltungseinheiten auf allen Dimensionen verbunden sei (vgl. Kapitel 5.4.2). Diese generelle Hypothese wird durch die empirischen Befunde fast auf ganzer Linie widerlegt. Einzig auf dem Performanzaspekt *Unangemessene Prioritätensetzung* zeigen Einheiten, die in funktional hoch binendifferenzierten Behörden angelagert sind, rund 2,5-fach höhere Chancen auf eine Vernachlässigung nicht-anlassbezogener Kontrollen. Auf allen sechs weiteren Performanzaspekten werden hingegen keine erwähnenswerten Effekte bewirkt. Im Zusammenspiel mit den oben berichteten Befunden zur Legitimation hat dieses Ergebnis weitreichende Konsequenzen für die Bewertung wesentlicher verwaltungswissenschaftlicher Überzeugungen. Es wird ein Herzstück der von Politikern, Praktikern und Beratern beworbenen *agencification*-Doktrin in Frage gestellt: Ließen sich die Befunde der begrenzten Effekte unmittelbarer Legitimation und *funktionaler Binnen-Differenzierung* verallgemeinern, so erschiene das erste, strukturelle Bein des Tripod-Modells aus vertikaler und horizontaler Desintegration, prozessualer Autonomisierung und outputorientiertem Controlling für sich alleine faktisch wirkungslos. Natürlich bedeutet dies nicht zwingend, dass die strukturelle Komponente nicht doch *in Kombination* mit den beiden anderen prozeduralen Maßnahmen eine Wirkung entfalten könnte. Nicht nur aufgrund der mittlerweile bekannten Umsetzungsprobleme der beiden "weichen" Bestandteile (vgl. Talbot 2000) würden jedoch so weitreichende Maßnahmen wie die in zahlreichen OECD-Ländern erfolgte Umgestaltung weiter Teile des Verwaltungsapparates in *single-purpose agencies* grundsätzlich in Frage gestellt – das Verhältnis von Aufwand und Nutzen scheint kritisch.

Letzter struktureller Aspekt im theoretischen Erklärungsmodell ist die *Größe* von Verwaltungseinheiten (vgl. Kapitel 4.5.3). Zwar ist die Form des Zusammenhangs zwischen Größe und Performanz sowie die *optimale* Größe unbekannt, jedoch kann aus der Literatur ein klarer negativer Effekt kritisch kleiner Größen abgeleitet werden. Entsprechend wird im Vergleichsmodell mit Rückgriff auf funktionale Argumente die Arbeitshypothese S3a entwickelt, wonach stark unterdurchschnittlich große Verwaltungseinheiten aufgrund mangelnder Spezialisierung und fehlender Routine eine schwache Performanz auf allen Dimensionen aufweisen sollten (vgl. Kapitel 5.4.2.3). Auch diese Arbeitshypothese kann nur für einen kleineren Teil der Performanzaspekte bestätigt werden. So zeigt die *Kritische Größe* einen deutlichen Effekt auf die *Unbotmäßige Politisierung* – die Zahl der normabweichenden Weisungen steigt hier entsprechend der Arbeitshypothese um 1,3 pro Jahr. Und auch auf den Faktoren der Kontextuellen Performanz – *Arbeitszufriedenheit* und *Organisationale Bindung* sind starke und statistisch signifikante negative Effekte sehr kleiner Einheiten zu berichten. Diese Befunde entsprechen den theoretischen Erwartungen, sind jedoch nur die halbe Geschichte: Gleichzeitig wird nämlich die Annahme einer generell negativen

Wirkung kritisch großer Einheiten – wenigstens scheinbar – auf zwei Performanzaspekte widerlegt: Die *Unangemessene Prioritätensetzung* geht zurück und eine leicht höhere *Professionalität* wird erreicht. Diese kontraintuitiven Effekte gleichen denen, die für die unmittelbare Legitimation berichtet wurden und sollen hier gemeinsam mit diesen diskutiert werden:

Zusammenfassend zeigt der multivariate Test des konsolidierten Modells unter Berücksichtigung aller strukturbezogenen Variablen deutliche Veränderungen in den von den einzelnen Einflussfaktoren bedingten Effekten. Offensichtlich sind die Hypothesen einer universell negativen Wirkung direkter *Legitimation*, hoher *funktionaler Binnen-Differenzierung* und unterschreiten der *Kritischen Größe* nicht haltbar. Vielmehr entwickeln diese Aspekte der äußeren Strukturen sowohl negative, als auch positive Effekte. Hinsichtlich der negativen Effekte tritt jede der strukturbezogenen Variablen auf mindestens einem Performanzaspekt hervor. Die Direktwahl der Behördenleitung verschlechtert stark die *Wirtschaftliche Qualität*, eine starke Aufgabenbündelung die *unangemessene Prioritätensetzung* und Verwaltungseinheiten mit acht oder weniger Mitarbeitern drücken massiv die *Arbeitszufriedenheit* und *Organisationale Bindung* der Mitarbeiter. Je mehr dieser Merkmale eine Verwaltungseinheit auf sich vereinigt, desto niedriger wird ihre Gesamtperformanz. Grob (und unzulässig) verallgemeinernd könnte aus dieser Erkenntnis gefolgert werden, dass die Doktrin der *agencification* mit ihrer Strukturpolitik einer vertikalen und horizontalen Verselbständigung in *more independent single-purpose agencies* zumindest in Richtung ihrer postulierten Ziele einer gesteigerten Wirtschaftlichkeit und stärkerer Professionalisierung wirken. Wichtiger ist jedoch die Beobachtung, dass diese Konfiguration weder die Politisierung (gemessen an den normabweichenden Weisungen) reduziert, noch die Professionalität des Vollzugs erhöht. Damit erweisen sich jedoch Annahmen über wesentliche Kovariaten oder gar Mechanismen, die in diesem *practitioner model* mit einer höheren Effizienz einhergehen müssten, als nicht haltbar (vgl. Kettl 1997: 447ff.; van Thiel 2001: 7ff.). Derartige Folgerungen sind jedoch nicht nur aufgrund der Unterschiedlichkeit unmittelbar legitimierter staatlicher und unmittelbar legitimierter kommunaler Einheiten kritisch zu betrachten, sondern auch aufgrund der in der Theorie zur Verselbständigung vollziehender Behörden explizit geäußerten Notwendigkeit des *Zusammenwirkens* von struktureller und faktischer prozessualer Autonomie sowie effektiven Controllingmechanismen (Pollitt et al., 2004: 30-46). Die Freiheit von unmittelbar legitimierten Führungskräften und die Fokussierung auf eine zentrale Aufgabe könnten insofern für sich wirkungslos, aber im Verbund mit den weiteren Maßnahmen durchaus notwendige Bedingungen zur Erreichung der gesteckten Ziele sein. Da der Test dieser Konstellation aufgrund methodischer Probleme in Fallauswahl, Messung, Vergleichbarkeit und verfügbarer Fallzahlen kaum möglich ist – vgl. die Zusammenfassung der bisher erzielten Ergebnisse bei Verho-

est/Læg Reid (2010: 284-285) – liefert der hier verfolgte Ansatz zumindest ein weiteres Puzzleteil, welches die primär auf “weiche“ Governance-Beziehungen ausgerichtete Forschung ergänzt.

Bezogen auf den deutschen Reformkontext können sehr viel konkretere Aussagen getroffen werden. Insbesondere die beiden zentralen Reformtrends der letzten Dekade – die Bündelung zahlreicher Fachaufgaben in Mittelbehörden im Rahmen des Reformparadigmas der *konzentrierten Dreistufigkeit* und die Kommunalisierung von Aufgaben können auf Basis der Ergebnisse vorsichtig, mit den oben genannten Einschränkungen, bewertet werden. Das zentrale Argument gegen eine Bündelung von Sonderbehörden in Mittelinstanzen war der befürchtete Verlust von fachbezogener Professionalität durch den Zwang vielfältiger Koordinations- und Kompromissbedarfe (vgl. Kapitel 4.5.2 und 5.4.2.2). Die Analyse zeigt, dass tatsächlich ein derartiger Effekt eintritt – das Risiko einer unangemessenen Prioritätensetzung ist bei hoher *funktionaler Binnen-Differenzierung* fast 2,5-mal so groß wie bei der Referenzgruppe. Hier scheinen durchaus Prioritäten jenseits von *nicht-anlassbezogenen Kontrollen* gesetzt zu werden; eine Entscheidung, die sich als nachteilig für die langfristige Aufgabenerfüllung erweisen könnte. Allerdings finden sich darüber hinaus kaum nennenswerte Effekte dieses strukturellen Charakteristikums, am ehesten ist noch der leicht positive Effekt auf die berichtete wirtschaftliche Qualität erwähnenswert. Ganz anders sieht es für die Kommunalisierung aus: Kommunen vereinigen *teilweise* alle drei Ausprägungen der strukturbezogenen Erklärungsfaktoren auf sich, denen hypothetisch ein negativer Effekt zugesprochen wurde. Die Effekte der einzelnen strukturbezogenen Erklärungsfaktoren müssen insofern hier “aufsummiert“ werden, was zu einem potenzierten Effekt führt. Da über die Kontrollvariablen für die ausgeübte *Tätigkeit*, den Status als *Reformopfer* und *berufsständische Organisation* der Mitarbeiter kontrolliert wird, sind diese Effekte auch nicht mit diesen individuellen Faktoren erklärbar. Für Verwaltungseinheiten in den kleinen Städten und Landkreisen gilt insofern, dass ihr Vollzug der Aufgaben des Technischen Arbeits- und des Anlagenbezogenen Immissions-schutzes hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Qualität unter der unmittelbaren *Legitimation* leidet, sie deutlich häufiger *unbotmäßiger Politisierung* ausgesetzt sind und eine deutlich niedrigere *Organisationale Bindung* aufweisen. Dafür scheinen sich die starken Einzeleffekte auf den Variablen *Unangemessene Prioritätensetzung* und *Arbeitszufriedenheit* in dieser Konstellation gegenseitig auszugleichen.

Am bemerkenswertesten ist jedoch die Beobachtung, dass die Arbeit in demokratisch legitimierten und besonders kleinen Einheiten die *Professionalität* zu stärken und die *Responsivität* gegenüber der Politik zu schwächen scheint. Diese Beobachtung ist erklärungsbedürftig, ist doch aus den Fallstudien bekannt, dass die Spezialisierung dieser Mitarbeiter notwendigerweise am niedrigsten, ihre

Möglichkeiten zur Teilnahme an Fortbildungen und dem Fachdiskurs oft gering und der beratende Austausch mit anderen Spezialisten ihres Faches häufig unterbrochen ist (vgl. Bauer et al. 2007b: 239f.). Eine höhere wahrgenommene *Professionalität* in gerade diesen Einheiten widerspricht also den empirischen Erfahrungen. Eine Erklärung für diesen Befund könnte aber just in dieser Arbeitssituation der Mitarbeiter liegen: Zum einen kann angenommen werden, dass die Befragten in kleinen, marginalisierten Einheiten innerhalb einer multifunktionalen Kommunalverwaltung tatsächlich die kompetentesten und letztlich auch verantwortlichen Entscheider sind. Als notwendigerweise selbstreferenzielles Maß aller (fachlichen) Dinge, gilt ihr professionelles Diktum in der Gebietskörperschaft, gleich wie spezialisiert sie in einzelnen Angelegenheiten tatsächlich sind. Zum anderen kann angenommen werden, dass nur jene Mitarbeiter responsiv sein können, die den von außen an sie herangetragenen Anliegen oder Forderungen zumindest ein gewisses Maß an Berechtigung zugestehen. *Responsivität* beschreibt insofern eine Eigenleistung der Mitarbeiter, keine aufkotroyierten Handlungsmuster. Je schlechter jedoch das *standing* einer Verwaltungseinheit, je maßloser die Forderungen und je höher der ausgeübte Druck, desto geringer könnte die Anerkennung der an ihn herangetragenen nicht-fachlichen Rationalitäten ausfallen. So könnte auch die in Kapitel 6.3.3 berichtete, extrem widersprüchliche Position kommunaler Bediensteter erklären, einerseits die Frage „Ich stimme meine Entscheidungen von mir aus auf die Wünsche der Hausspitze ab“ vehement abzulehnen, gleichzeitig jedoch die höchste Zustimmung zur Frage „Die Berücksichtigung politischer Argumente gehört zum Job“ zu liefern. Je stärker ein Mitarbeiter um die Berücksichtigung seiner fachlichen Position kämpfen muss, desto mehr könnte er politische Anliegen als Zwang wahrnehmen. Diesem muss er sich zwar beugen, akzeptieren kann er sie jedoch nicht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Arbeitshypothesen zur empirischen Wirkung der strukturbezogenen Variablen zwar nur jeweils für einzelne Performanzaspekte bestätigen lassen, dass diese Befunde jedoch größtenteils den in den Fallstudien gewonnenen Erkenntnissen entsprechen (vgl. Bogumil/Ebinger 2005; Bauer et al. 2007a; Kuhlmann et al. 2011). Die festgestellten Differenzen auf dem Performanzaspekt der *Professionalität* und *Responsivität* deuten auf Konkretisierungsbedarf sowohl in der theoretischen Konstruktion, wie auch den hier verwendeten Indikatoren hin, um eine trennscharfe Erfassung erzwungener Berücksichtigung politischer Belange und freiwilliger Responsivität zu ermöglichen.

8.2.2. Variablen der Führungskultur

Neben der Berücksichtigung strukturbezogener Variablen schlägt das in Kapitel 4 entwickelte und in Kapitel 5 konkretisierte Untersuchungsmodell die Einbeziehung von sechs managementorientierten Variablen der *Führungskultur* vor. Neben den Strukturen ist dies das zweite Set an Variablen, welches unmittelbar mit einer Behörde verbunden ist und kaum – wie die ebenfalls "weichen" governancebezogenen Aspekte – unmittelbaren politischen Einflüssen unterliegt. Konkret wurden die Aspekte der *Ressourcenbereitstellung*, der *Hierarchischen Unterstützung*, der *Zielklarheit*, der *Rekrutierungsautonomie* sowie der *Organisationalen* und der *Inhaltlichen Autonomie* berücksichtigt und mittels Arbeitshypothesen mit der Performanz von Verwaltungseinheiten verknüpft. Grundlegende theoretische Annahme hinter diesem Ansatz ist, dass Führungskultur als eigenständiger Faktor, aber auch als Produkt von Strukturen, Umweltfaktoren und spezifischen organisationalen Charakteristiken als Konfiguration von internen *rules in use* (Ostrom 1986: 6-8) die Rahmenbedingungen für das Handeln der Mitarbeiter auf der Vollzugsebene definieren (vgl. Kapitel 4.6). Ein erster empirischer Überblick über die Wirkung der Variablen der Führungskultur zeigt, dass die hypothetisch postulierte Wirkung dieser Variablen wie zu erwarten nicht universell über alle Performanzaspekte zutrifft. Alle Variablen wirken lediglich selektiv und stets in unterschiedlichen Kombinationen. Auch lässt sich hinsichtlich der Bedeutung der Variablen keine klare Hierarchie entdecken: Zwar wurde bereits in Kapitel 7.3 deutlich, dass *Rekrutierungsautonomie* auf keinem Performanzaspekt eine nennenswerte Wirkung entwickelt, alle anderen erklärenden Variablen der Führungskultur spielen jedoch zumindest auf einer Reihe von Aspekten eine wesentliche Rolle. Ebenfalls bemerkenswert erscheint, dass die Annahmen über die Wirkrichtung der Variablen fast durchgängig zutreffen – in nur einem einzigen Fall entwickelt eine Zunahme auf einer der unabhängigen Variablen einen negativen Performanzeffekt.

Die erste Arbeitshypothese F1a zur *Ressourcenbereitstellung* (vgl. Kapitel 5.4.3) formulierte die Erwartung, dass eine von den Mitarbeitern als *ausreichend für einen normgerechten Vollzug* empfundene Mitarbeiterausstattung einer Verwaltungseinheit mit einer höheren Performanz verbunden sei. Es wird argumentiert, dass die Sicherstellung einer derartigen Mindestanforderung – sei es durch Ressourcenbeschaffung, Aufgabenabbau, oder zumindest die Versöhnung der Mitarbeiter mit der gegebenen Personalsituation durch andere Mittel – eine der zentralen Aufgaben der Verwaltungsführung ist. Sollte diese Aufgabe erfolgreich bewältigt werden, so sollten die von zahlreichen Autoren postulierten positiven Effekte einer der Verwaltung wohlgesonnenen und unterstützenden Umwelt beobachtbar sein (vgl. Kapitel 4.6.1). Die empirischen Befunde zeigen ein interessantes Wirkungsmuster dieser Variablen: Sie senkt zum einen das Risiko einer