

friedenheit und *Organisationalen Bindung* der Mitarbeiter verknüpft. *Prioritätensetzung*, *Kundenbild* und *Wirtschaftliche Qualität* des Vollzugs werden hingegen von diesem Erklärungsfaktor nicht nennenswert positiv beeinflusst. Ein Blick auf die Ergebnisse der OLS-Regression der strukturbezogenen Variablen auf die Variablen der Führungskultur (vgl. Tabelle 26) zeigt, dass zum einen die unmittelbare *Legitimation* einen sehr starken und höchst signifikanten negativen Effekt auf die *Organisationale Bindung* ausübt. Dieser findet sich in der multiplen Mediatoranalyse zum ersten in einer durch die *Legitimation* bedingten und durch die *Organisationale Bindung* vermittelte Erhöhung der Zahl der normabweichenden Weisungen um 0,85 Fälle pro Jahr sowie zum zweiten in einem ebenfalls von der *Legitimation* ausgehenden, mittelbaren negativen Effekt auf die *Professionalität/Responsivität* sowie durch einen – äußerst starken – negativen Effekten auf die *Arbeitszufriedenheit* ($B = -,24$; SE 0,7) und *Organisationale Bindung* ($B = -,25$; SE 0,9) wieder. Diese Befunde sind äußerst bemerkenswert, bestätigen sie doch einerseits die Bedeutung des organisationsinternen Verantwortungsgefüges für die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter (vgl. Argyris 1966; Likert 1972), zeigen jedoch auch, welch starken negativen Effekt der strukturelle Faktor der unmittelbaren *Legitimation* – trotz der Kontrolle für Reformopfer – durch diesen Mediator ausübt.

8.2.3. Kontrollvariablen

Überraschenderweise wirken die Kontrollvariablen ebenfalls sehr selektiv, so dass keine Rahmenbedingung als determinierend für das Verwaltungshandeln bezeichnet werden kann. Hinsichtlich der Kontrollvariable *Aufgabenbereich* sind die folgenden Beobachtungen zu berichten: Eine Tätigkeit im Bereich des Arbeitsschutzes wirkt in jedem Fall negativ auf das *Kundenbild* der Mitarbeiter. Dies kann auf den höheren Anteil der Überwachungstätigkeit in diesem Aufgabenbereich zurückgeführt werden. Eine ausschließliche Tätigkeit im Arbeitsschutz reduziert hingegen auch das Risiko einer Vernachlässigung nicht-anlassbezogener Kontrollen, so dass von einer Senkung der *Unangemessenen Prioritätensetzung* ausgegangen werden kann.

Hinsichtlich des Status‘ von Mitarbeitern als *Reformopfer* zeigt sich, dass die unmittelbare Betroffenheit von strukturellen Reformmaßnahmen bei weitem nicht den erwarteten negativen Einfluss auf die Bewertungen der Mitarbeiter hat. Es zeigen sich keinerlei Unterschiede zwischen den Aussagen dieser Gruppe und der nicht betroffenen Referenzgruppe auf den Performanzkonstrukten AV1 bis AV6. Einzig die *Organisationale Bindung* ist bei in der Vergangenheit versetzten oder in eine fusionierte Behörde integrierten Verwaltungsmitarbeitern deutlich niedriger. Dies widerspricht der naheliegenden Annahme, dass diese Perso-

nengruppe sehr viel sensibler und kritischer gegenüber ihren Führungskräften oder der Leistung ihrer Verwaltungseinheit wäre. Hierfür könnte es zwei Erklärungen geben: Zum einen könnten von Reformen betroffene und dabei umgesetzte Mitarbeitergruppen aufgrund ihrer Erfahrung aus verschiedenen Verwaltungseinheiten bzw. mit Reformprozessen eine individuell höhere Toleranzschwelle aufweisen, also schlicht abgehärteter sein. Zum anderen könnten erst mit einer Reform neu in eine Behörde versetzte Mitarbeiter tatsächlich andere Steuerungserfahrungen machen. Sie haben u.U. eine spezialisierte Ausbildung, sind noch gut vernetzt mit Kollegen in anderen Behörden und sind nicht völlig durch die Verwaltungskultur einer Behörde sozialisiert wie ihre alteingesessenen Kollegen. Dies könnte sie zu einem gewissen Grad vor politischen Interventionen oder anderen negativen Steuerungserfahrungen schützen.

Für die berufsständische Organisation lässt sich ebenfalls ein bemerkenswertes Fazit festhalten: Die Mitgliedschaft in BTB und/oder VDGAB hat ganz überwiegend als positiv zu interpretierende Effekte auf die Bewertung von Führungskultur und Performanz. So senkt sie die berichtete Häufigkeit von *Unangemessener Politisierung* durch normabweichende Weisungen, verbessert das *Kundenbild* und erhöht leicht die *Professionalität* – zulasten der *Responsivität*. Dies könnte analog zu den Erfahrungen von *Reformopfern* damit zusammenhängen, dass berufsständisch organisierte Mitarbeiter allen kritischen Betrachtungen zum Trotz stärker engagiert sind und einen besseren Gesamtüberblick über Zwänge und Notwendigkeiten politischer Entscheidungsfindung haben. Ebenso könnte eine bekannte berufsständische Organisation auch vor bestimmten politischen Eingriffen schützen.¹⁶¹

161 Es zeigte sich bereits in Kapitel 7.3, dass das Geschlecht der Respondenten keinen nennenswerten Einfluss auf ihr Antwortverhalten hat. Dieser Faktor wurde deshalb nicht im konsolidierten Modell berücksichtigt.