

abfallen, bewerten die in Kommunen beschäftigten Mitarbeiter diese Aussage auf der fünfstufigen Skala fast 1,2 Punkte niedriger ( $\bar{X}$  2,41). Auch hinsichtlich des zweiten Items einer erneuten Bewerbung liegen die Unteren Landesbehörden mit einer überwältigenden Zustimmung ihrer Mitarbeiter vorne ( $\bar{X}$  3,86), jedoch hier dichter gefolgt von den anderen staatlichen Behörden (OLB  $\bar{X}$  3,5; MiB  $\bar{X}$  3,65). Wiederum finden sich die Kommunen hier deutlich abgeschlagen auf dem letzten Platz in der Gunst ihrer Mitarbeiter ( $\bar{X}$  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 ( $\bar{X}$  3,34-3,73 auf der Skala von 1 bis 5), ist dies bei den Mitarbeitern der Kommunen „eher nicht“ der Fall ( $\bar{X}$  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 ( $\bar{X}$  1,67 auf der Skala von 1 bis 5) überzufällig von den Unteren Landesbehörden ( $\bar{X}$  2,26). Obere Landesbehörden und kommunale Ebene liegen im Vergleich im Mittelfeld ( $\bar{X}$  1,87 bzw. 1,88).

## 6.4.2. Hierarchische Unterstützung

Enttäuschend ist die von den Mitarbeitern wahrgenommene Unterstützung durch die für sie verantwortlichen Politiker und höheren Vorgesetzten. Dieses Konstrukt wurde durch die Items „Die verantwortlichen Politiker stehen hinter uns“ als Aspekt der politischen Unterstützung und „Höhere Vorgesetzte unterstützen unsere Arbeit optimal“ sowie „Höhere Vorgesetzte schirmen uns erfolgreich gegen Einflussversuche aus Politik und Wirtschaft ab“ für die Unterstützung der Behördenleitung, erfasst (vgl. Kapitel 5.4.3.1.2).

Für den Aspekt der Unterstützung durch verantwortliche Politikern zeigt sich, dass die Oberen Landesbehörden ( $\bar{X}$  2,22) und die kommunale Ebene ( $\bar{X}$  2,20) die niedrigsten Zustimmungswerte erreicht, während sich die Unteren Landesbehörden ( $\bar{X}$  2,69) am besten – und signifikant höher – unterstützt fühlen. Allerdings liegen die berichteten Werte allesamt unter dem neutralen Mittelwert (3) der Likert-Skala. Von ihren Vorgesetzten optimal unterstützt fühlt sich ebenfalls keine der befragten Gruppen. Hier liegen die Unteren Landesbehörden ( $\bar{X}$  2,85) wiederum auf einem Spitzenplatz, dicht gefolgt von den Mittelbehörden ( $\bar{X}$  2,83). Überzufällig niedriger fällt die Zustimmung zu dieser Aussage von Seiten der kommunalen Bediensteten aus ( $\bar{X}$  2,33). Diese Rangfolge wiederholt sich mit fast identischen Werten für das dritte Item der Abschirmung gegenüber Einflussversuchen aus Politik und Wirtschaft durch die höheren Vorgesetzten.

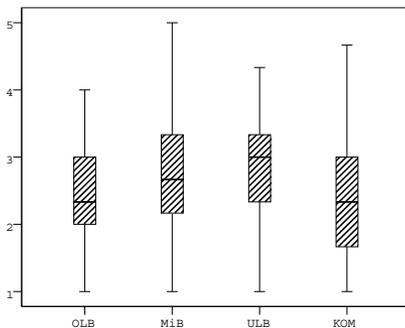


Abbildung 9: Boxplot Index Hierarchische Unterstützung

Quelle: Eigene Darstellung.

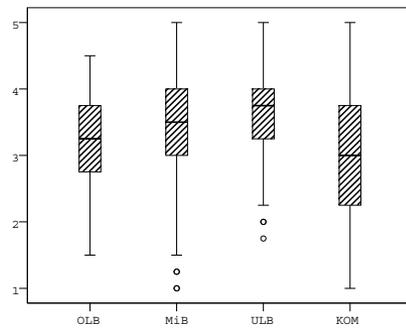


Abbildung 10: Boxplot Index Zielklarheit

Quelle: Eigene Darstellung.

Der additive Index für das Konstrukt *Hierarchische Unterstützung* weist eine zufriedenstellende interne Konsistenz auf (Cronbach's  $\alpha$  .744). Es zeigt sich, dass die Mitarbeiter in Unteren Landesbehörden ( $\bar{X}$  2,83) und Mittelbehörden ( $\bar{X}$  2,71) sich deutlich stärker unterstützt fühlen, als jene von Oberen Landesbehör-