
Organisationsprofile und Gesundheit

Begriffe, Theorien, Modelle und Forschungsstand

Projekt Organisationsprofile, Gesundheit und Engagement im Einsatzwesen

Imtraud Beerlage, Thomas Hering, Silke Springer, Dagmar Arndt

1. Sitzung des Projektbegleitenden Arbeitskreises am BBK, 25.-26. September 2006



Gliederung



- Merkmale von Organisationen
 - Organisationskultur
 - Organisationsklima
 - Organisationsprofile
 - Organisationsprofile und
-“Klassen“ im Einsatzwesen
 - Organisationskultur/-klima und Gesundheit
 - Forschungsstand
-



Merkmale von Organisationen

- Betrachtung der organisationalen Realität:
 1. **einzelne Aspekte** (Führungsstil **oder** Rückmeldung **oder** Gerechtigkeit **oder** Belohnung **oder** Arbeitsanforderungen **oder** Kontrolle usw.)
 2. **umfassende organisationalen Realität**
 - Merkmalskomplexe aus der Sicht
 - der Organisation = z. B. **Organisationskultur**
 - der Organisationsmitglieder = z. B. **Organisationsklima**

- aber:
 - die Organisationsforschung kennt zahlreiche Begriffe für aggregierte Merkmale organisationaler Realität



Merkmale von Organisationen

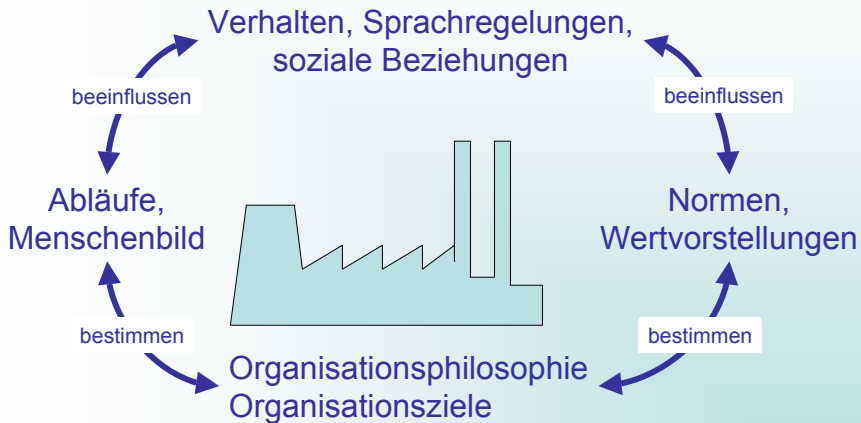
- unsystematische Begriffsvielfalt oder inhaltlich begründete Unterscheidung?
 - Organisationskultur, Organisationsklima
 - Betriebsklima, Teamklima, Abteilungsklima
 - Unternehmenskultur, Unternehmensphilosophie
 - Organisationsphilosophie, Organisationsprofil

- Diskussionsstand:
 - humanwissenschaftlich, organisationspsychologisch dominierende Begriffe sind:
Organisationskultur und **Organisationsklima**
 - **Betriebsklima** fokussiert die soziale Realität
 - Organisationskultur vs. Unternehmenskultur:
Kultur in Organisationen vs. Kultur in Unternehmen

- „Alle Unternehmen sind Organisationen, aber nicht alle Organisationen sind Unternehmen“



Organisationskultur



Organisationskultur

- Warum wissenschaftliches Interesse an der Organisationskultur?
 - **Kritik** an der traditionellen, strukturfunktionalistischen Organisationsforschung,
 - Organisationskultur hat „Außen-“ und „Innenfunktion“
 - Was will eine Organisation nach außen darstellen?
 - stiftet Identität für Organisationsmitglieder
 - ermöglicht Routinen und Standards in einem einheitlichen, sicheren Wertesystem
 - Aufstieg der **Tigerstaaten** in Asien
 - (Landes-)kulturspezifische Charakteristika die Organisationskulturen beeinflussen?
- „Was ist an einer anderen Kultur erfolgstiftend?“



Organisationskultur

■ Inhalte und Dimensionen:

- Organisationsphilosophie, Werte und Normen
- Symbole (Sprache, Abkürzungen, Routinen)
- Führungskultur,
- Kommunikationskultur
- Umgang mit Anforderungen

■ Propagierte (bekundete) Organisationskultur

■ Geteilte Organisationskultur

- je größer der Grad der Zustimmung zur propagierten Organisationskultur (geteilte Kultur) desto mehr wirkt Organisationskultur identitätsstiftend



Organisationskultur

■ objektivistische (funktionalistische) Ansätze

- Organisationskultur = **ein Merkmal** neben anderen,
- Organisationskultur kann **Interventions-** und **Untersuchungsebene** sein
- Organisationskultur ist „**objektiv**“ und mit klassischen sozialwissenschaftlichen Methoden erfassbar

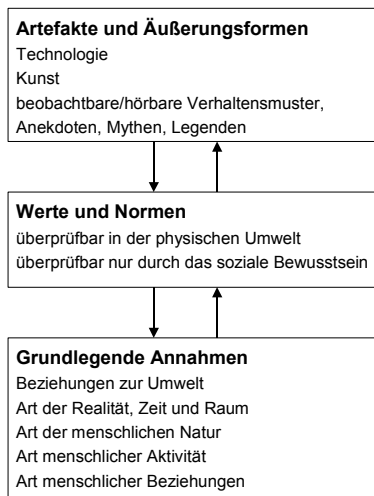
■ subjektivistische Ansätze

- Organisationen **sind** Kultur
- Kultur = **Metamerkmal**, dass durch beschreibende Kriterien gekennzeichnet ist (Führungsstil, Normen, Werte, Klima)
- Forschungsziel: ganzheitliche, ethnologische **Beschreibung** einer Organisation und ihrer sozialen Zusammenhänge
- aber: **einzig Mitglieder verstehen** kennzeichnende Merkmale
- Veränderung der Organisationskultur wird nicht angestrebt



■ integrative Ansätze

- integrieren Annahmen objektivistischer und subjektivistischer Ansätze
- **Organisationen sind Kulturen**, die **gestaltbar** und **dynamisch** sind
- **organisationsbeschreibende** Aspekte sowie **Einflüsse** auf und **Effekte** von Organisationskultur interessieren



sichtbar, aber oft nicht entzifferbar

höhere Ebene des Bewusstseins

als gegeben angenommen,
unsichtbar, vor-bewusst



Organisationskultur

- **Innenperspektive** der Organisation
- Funktion der Organisation
- fokussiert wird zumeist auf **unbewusste** Normen, Werte und ihre Bedeutung für die Organisation
- Organisationen bilden Kulturen heraus
Organisation = Kultur
- Merkmale/Indikatoren einer Organisationskultur: Menschenbild, Abläufe, Routinen, Sprachregelungen, Verhalten, Kontrolle
- Organisationskultur:
 - **sozialisiert** Beschäftigte
 - schafft **Identifikation**
 - **formt** unbewusstes **Verhaltensrepertoire** ihrer Mitglieder



Organisationsklima





Organisationsklima

- Meteorologisch „Klima“:
 - **mehrdimensionales Konstrukt**, worunter alle meteorologischen Erscheinungen zu verstehen sind, die den durchschnittlichen atmosphärischen Zustand eines Ortes bestimmen

- Klima: objektiv
 - real beobachtbare Variablen

- Klima: subjektiv
 - Wahrnehmung, kognitive Einordnung, subjektives Abbild
 - meteorologisches Synonym „**Wind-Chill-Index**“ in Abhängigkeit von Außentemperatur und Windgeschwindigkeit „gefühlte Temperatur“. „**Auskühlungspotenzial**“

$$WCT = 13,12 + 0,6215 \cdot T - 11,37 \cdot v^{0,16} + 0,3965 \cdot T \cdot v^{0,16}$$



Organisationsklima

- Basiert auf den Annahmen der Lewinschen Feldtheorie (Lewin, 1951):
 - Verhalten ist eine Funktion der Interaktion von Person und Umwelt $B=f(P;E)$

- Organisationsklima:
 - Funktion der **Person**
 - **individuelles Konstrukt**, das sich aus **Wahrnehmung** vom Organisationsmerkmalen und Kognition ergibt
 - interindividuelle **Übereinstimmung kognitiver Muster** über Merkmale einer Organisation = **Organisationsklima**

- Organisationsklima = Wahrnehmungs-
≠ Bewertungskonstrukt!



„Organisationsklima ist die relativ überdauernde Eigenschaft der inneren Umwelt von Organisationen, die (a) von ihren Mitgliedern erfahren wird, (b) ihr Verhalten beeinflusst und (c), anhand von Begriffen beschrieben werden kann, die sich auf die Charakteristik einer Organisation beziehen.“

nach Taguiri, 1968, S. 27



■ Inhalte und Dimensionen des Organisationsklimas:

(u. a. Forehand, 1968; Taguiri, 1968; Neuberger, 1987; Neubauer, 2003; von Rosenstiel, 2003)

- **Autonomie** in der Arbeit
- wahrgenommene soziale **Unterstützung**
- **Feedback**
- Be- und Entlohnung
- **Sanktionen**
- **Gerechtigkeit**
- **Rücksichtnahme** und Wärme
- **Zielausrichtung**, Zielorientierung
- Formen der **Zusammenarbeit**
- **Konflikte**
- **Arbeitsanforderungen**, Arbeitsbelastungen



■ Entwicklungsansätze

– Wie entsteht „Organisationsklima“?:

- **strukturalistische Entwicklungsansätze**

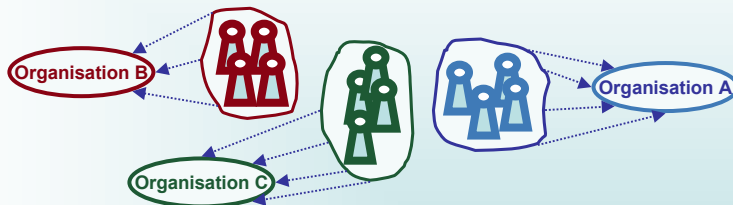


- übereinstimmende Klimawahrnehmungen werden zurückgeführt auf:
 1. **gesellschaftspolitisch determinierte Ähnlichkeiten** organisationaler Strukturen
 2. **vergleichbare Erfahrungen** (berufliche Sozialisation etc.) der Organisationsmitglieder



■ Entwicklungsansätze:

- **komplementäre Entwicklungsansätze**



- **bestimmte Organisationen ziehen Menschen, mit bestimmten Merkmalen an**
- nur Personen mit bestimmten Merkmalen, Sozialisations- und Erfahrungshintergründen sind bereit in eine bestimmte Organisation einzutreten



Organisationsklima

■ Drei Diskussionsstränge zur Begriffsbestimmung

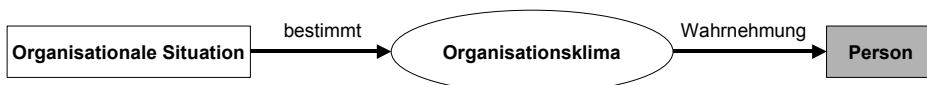
- **Objektivistische** Ansätze
- **Subjektivistische** Ansätze
- **Interaktionistische** Ansätze



Organisationsklima

■ Objektivistische Ansätze:

- Fokus auf objektive, überdauernde Merkmale einer Organisation (Aufbau-, Ablauforganisation, Struktur, Kennzahlen)
- Organisationsklima = **Funktion der Organisation**
- **subjektive Wahrnehmung** der Organisationsmitglieder wird weitgehend **vernachlässigt**





■ Subjektivistische Ansätze

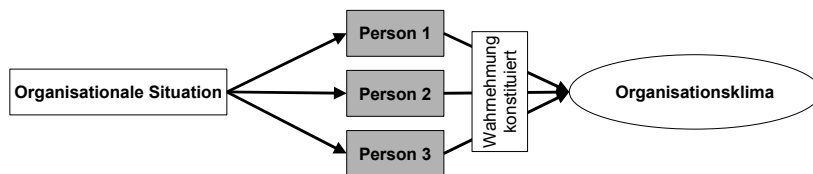
- fokussieren **subjektive Wahrnehmungen** der organisationalen Realität
- Organisationsklima = **Funktion der Person**

■ Organisationsklima im engeren Sinn

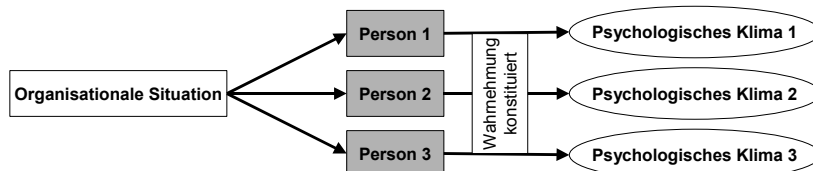
■ Psychologisches Klima



Organisationsklima im engeren Sinn



Psychologisches Klima





■ interaktionistische Ansätze

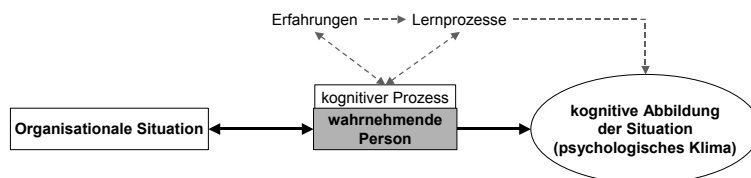
subjektive Wahrnehmung der organisationalen Realität
Interaktion personaler und organisationaler Aspekte

- Psychologischer Klimaansatz
(James & Jones, 1976)
- Climate-Approach-Ansatz
(Schneider, 1980)
- Interaktionistisches Verhaltensmodell
(Naylor, Pritchard & Ilgen, 1980)



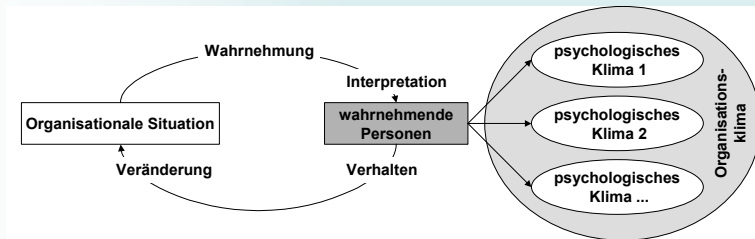
■ Psychologischer Klimaansatz

(James & Jones, 1976)

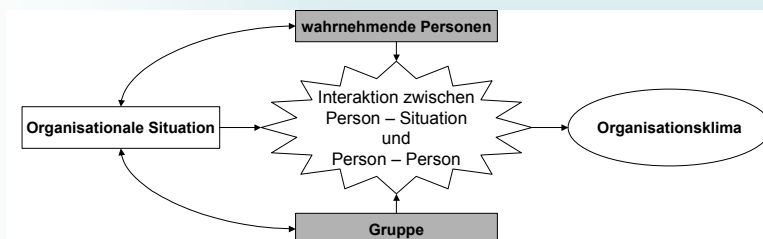


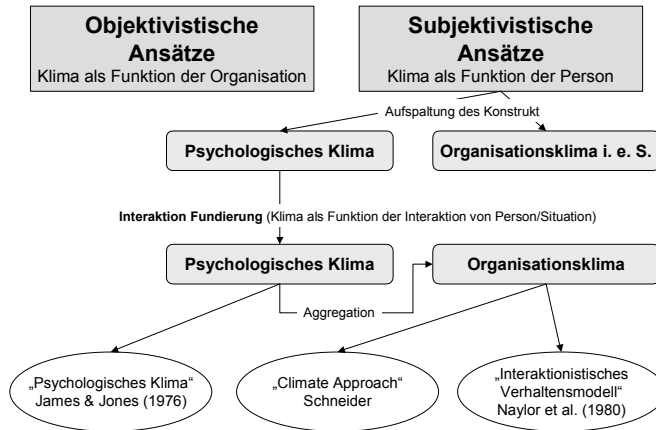


■ Climate-Approach-Ansatz (Schneider, 1980)



■ Interaktionistisches Verhaltensmodell (Naylor, Pritchard & Ilgen, 1980)





- **Außen- und Wahrnehmungsperspektive**
- Funktion der Person
- fokussiert werden **bewusst wahrnehmbare** Merkmale einer Organisation:
(Anforderungen, Belastungen, Unterstützung, Feedback, Belohnung, Gerechtigkeit, Teamaspekte)
- Wahrnehmung wird gelernt
– Sozialisation in Organisationen
- Wahrnehmung ist individuell (psycholog. Klima)
- **übereinstimmende Anteile** individueller Wahrnehmungen formen das Organisationsklima
- Einflussfaktor für unterschiedliche organisatorische und individuelle Merkmale



Organisationskultur oder -klima?

■ Beziehung beider Konstrukte



Organisationskultur oder -klima?

Artefakte und Äußerungsformen
Technologie
Kunst, beobachtbare/hörbare Verhaltensmuster

sichtbar, aber oft nicht entzifferbar

Organisationsklima
als Wahrnehmungskonstrukt

höhere Ebene des Bewusstseins

Werte
überprüfbar in der physischen Umwelt
überprüfbar nur durch das soziale Bewusstsein

als gegeben angenommen,
unsichtbar, vor-bewusst

Grundlegende Annahmen
Beziehungen zur Umwelt
Art der Realität, Zeit und Raum
...

angelehnt an Gontard, 2002



Organisationskultur oder -klima?

■ Gemeinsamkeiten:

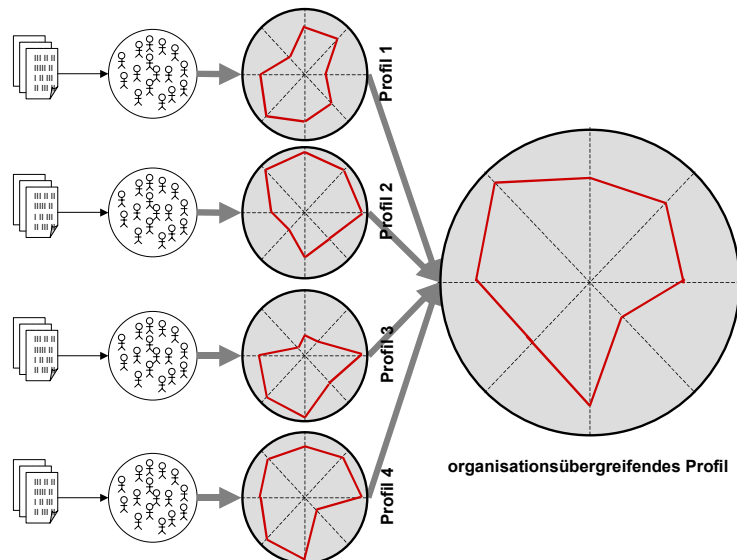
- **Fokus:** organisationsinternes, psychosoziales Umfeld
- **kollektiver Kontext** übereinstimmender Wahrnehmungen (Klima) sowie geteilter Normen, Wert, Annahmen (Kultur)
- Vergleichbare **konstituierende Merkmale** (Führung, Unterstützung, Kommunikation, Interaktion)

■ Unterschiede:

- **wissenschaftshistorische Fundierung** (Anthropologie, Soziologie vs. (Sozial)Psychologie)
- **interessierender** Ausschnitt organisationale **Realität** (Normen, Werte vs. beschreibende Wahrnehmung)
- geeignete bzw. bevorzugte **Forschungsmethoden** (qualitativ-interpretativ vs. quantitativ),
- **zeitliche Orientierung** (historische Entwicklung vs. aktueller Ausschnitt der Realität).

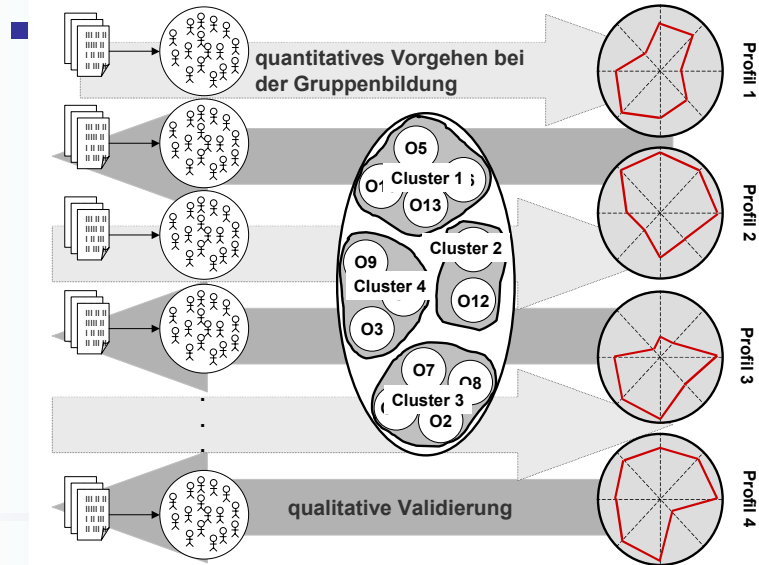


Organisationsprofile





Organisationsklassen



Climate-Maps (Sparrow & Gaston, 1996)

■ Hintergrund

- Ableitung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen anhand einer überschaubaren Merkmalsmenge „Standards“ und „individuelle“ Maßnahmen kombinieren
- bisher erfolgte überwiegend eine qualitative Klassifizierung mit schwacher Evidenz

■ Ziel

- Versuch der Klassifizierung von Organisationen in Großbritannien anhand ihrer Organisationsprofile
- Ableitung vergleichbarer „Klassen“ von Organisationen

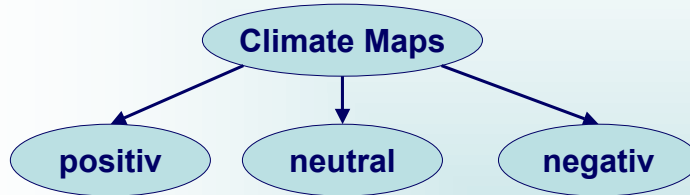
■ Methode

- quantitativ (Business Organisational Climate Index, BOCI) Clusteranalyse
- qualitativ (Interviews, Organisationsmitglieder interpretieren und analysieren Profile und Taxonomie)



■ Ergebnisse

- Acht unterschiedliche Klassen



- soziale Verantwortung
- Flexibilität
- Qualität und Individualität
- „isolierte Forscher“

- Have we really got a Culture?

- „gefährdet“
- Zukunftsorientierung ↓
- „Denk‘ es nicht. Sag es nicht. Versuch es nicht.“



■ Schlussfolgerungen

- **Beschreibung** der Unternehmen anhand von Ähnlichkeiten ihrer Klimaprofile
- **standardisierte** OE-Maßnahmen lassen sich ableiten, organisationsbezogene **Spezifizierung** nötig
- **Effekte** der Cluster interessierten nicht ABER
- **Einteilung** in „positiv“, „neutral“ und „negativ“ lässt Rückschlüsse z. B. auf Leistungsfähigkeit, Erfolg und Mitarbeiterzufriedenheit zu
- **Kombination** quantitativer Erhebung und qualitativer Validierung lässt hohe nationale Evidenz erwarten



Organisationsprofile für Erfolg

(Bach, 2002)

■ Hintergrund

- **Indikatorensetz** zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Organisationen fehlt
- **Bedeutung** gemeinsamer Muster (Klassen) von Organisationsprofilen für die Leistungsfähigkeit von Organisationen

■ Ziel

- Ableitung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen anhand von acht Gestaltungsparametern (zumeist Strukturmerkmale)

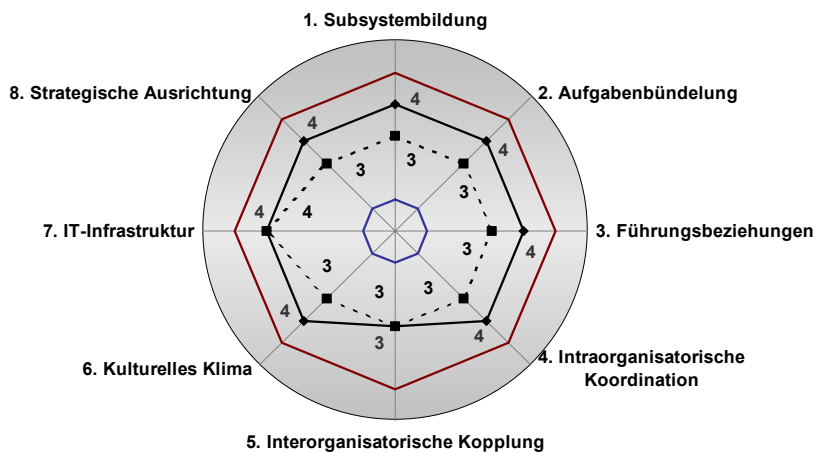
■ Methode

- quantitativ (Organizational Web) – Clusteranalyse
- qualitative Validierung der Klassen durch Führungskräfte



Organisationsprofile für Erfolg

(Bach, 2002)



◆ Champions ■ Abstiegskandidaten — Idealprofil "modern" — Idealprofil "traditionell"



■ Schlussfolgerungen

- starke Organisationen kennzeichnen
 - **Management** = bedeutender Erfolgsfaktor
 - **Freiräume** für Mitarbeiter
 - **bereichsübergreifende Arbeitsformen** (z. B. Projektarbeit)
 - **Feedbackmechanismen** für Mitarbeiter und Führungskräfte
 - Entscheidungsfindung
 - **Verhandlungslösung** statt Anweisungen
 - Stellenwert von **Mitarbeiterzufriedenheit** und Finanzkennzahlen vergleichbar hoch
 - **Kundenorientierung** hoch



■ dienstespezifische oder diensteübergreifende Profilbildung?

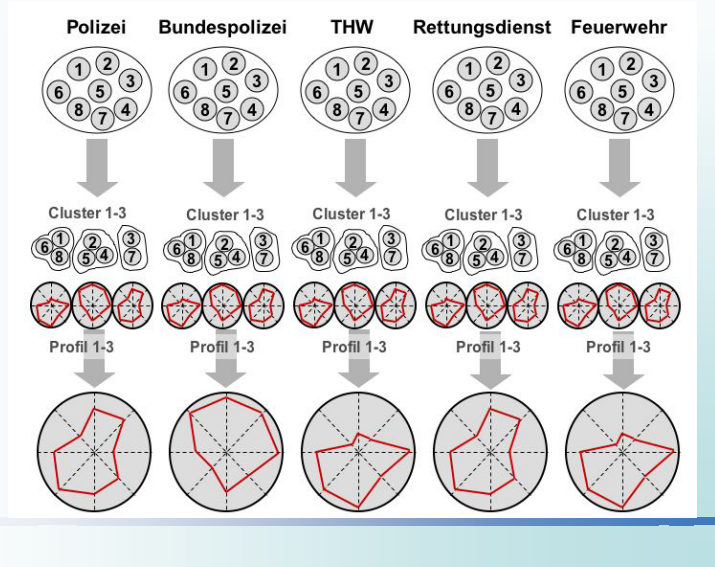
- sowohl als auch

■ dienstespezifische oder diensteübergreifende Klassen?

- dienstespezifische Klassen, Gründe:
- deutliche strukturelle Unterschiede, verschiedene Aufgaben
- diensteübergreifend unspezifische oder ungenaue Klassenbeschreibung
- höhere Akzeptanz und Interventionsbereitschaft
- stärkere Identifikation



Organisationsprofile im Einsatzwesen

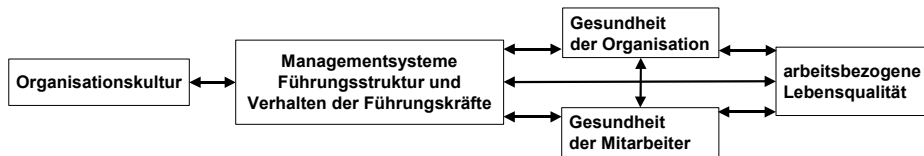


Organisationskultur, -klima und Gesundheit

- **Culture-Work-Health-Model**
(Peterson & Wilson, 2002)
- **Organizational Health Work System Modell**
(Shoaf, Genaidy, Karwowski & Huang, 2004)



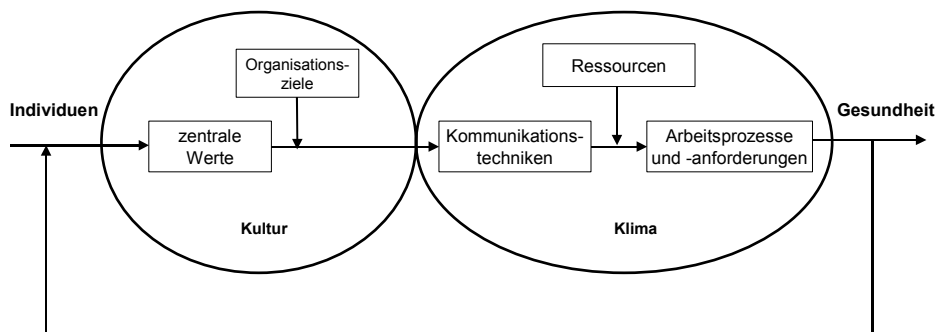
Organisationskultur, -klima und Gesundheit



Peterson & Wilson, 2002, S. 17



Organisationskultur, -klima und Gesundheit

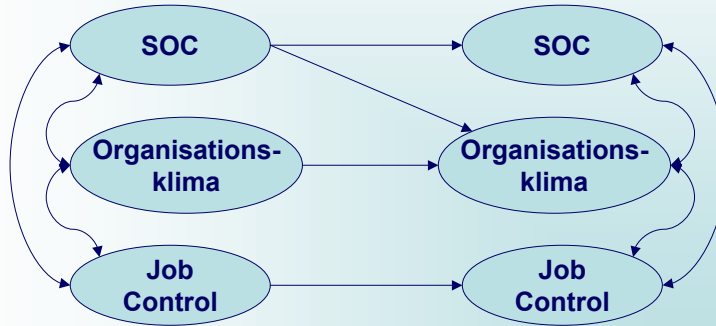


Shoaf, Genaidy, Karwowski & Huang, 2004, S. 88



Forschungsstand – Klima

- Bedeutung für die Kontrolle über die Arbeitsausführung

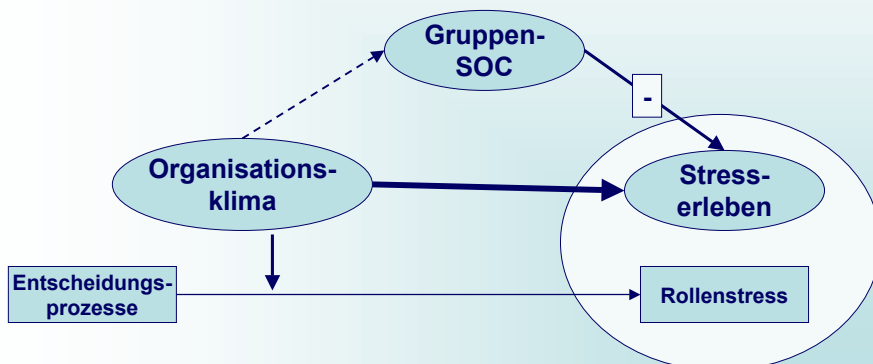


modifiziert nach Feldt, Kivimäki, Rantala & Tolvanen, 2004, S. 337



Forschungsstand – Klima

- Bedeutung für Stresswahrnehmung und Stresserleben





■ Bedeutung für Stresswahrnehmung und Stresserleben

Klimakomponenten (Prädiktoren)	Stressdimensionen
Beteiligung und Belohnung, Organisationsstruktur, Verlust an Vertrauen, Beziehung zwischen den Organisationsmitgliedern	Geringe Unterstützung von Vorgesetzten
Professionelles Management, Verlust an Vertrauen	Erleben von Ungerechtigkeit
Beteiligung und Belohnung, Organisationspolitik, Verlust an Vertrauen	Rollenüberforderung
Beteiligung und Belohnung, Organisationspolitik, Beziehung zwischen den Organisationsmitgliedern	Schwierigkeit der Arbeit
Beteiligung und Belohnung, Organisationsstruktur	Unangemessene Autorität der eigenen Rolle
Beteiligung und Belohnung, Organisationsstruktur, Verlust an Vertrauen	Geringer Gruppenzusammenhalt
Organisationsstruktur	Rollenkonflikte und Rollenambiguität

Bhowan & Ah Kion, 2004



■ Bedeutung für Gesundheit und Beeinträchtigungen

