

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades einer Diplom-Wirtschaftspsychologin (FH)

Thema:

Der Einfluss von persönlichen Arbeitswerten der Führungskräfte auf die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas

Eingereicht von:

Silja Fleskes

Matrikel Nr.: 153 475

Erstgutachter: Prof. Dr. Jürgen Deller

Zweitgutachter: Sebastian Laube, M.S., Wirtschaftspsychologe

Lüneburg

03. 07. 2006

„It’s intuitively obvious to anyone who has worked in an organization- and that includes most of us- that we have thoughts and feelings about where we work, and those thoughts and feelings impact how we work. What may not be so obvious is that the collection of these thoughts and feelings- the climate of the organization- can be measured and, thus, can be described in hard numerical form. And once measured, organizational climate can be managed in proactive and deliberate ways to improve performance” (Stringer 2002, S. 1).

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Abstract	IV
Einleitung	1
Theoretische Grundlagen	2
Führung und Organisationsklima. Personal- und organisationspsychologischer Nutzen.	2
Die Funktion der Führungskraft im Team	4
Das Selbstkonzept der Führungskraft.....	6
Werte	7
Arbeitswerte	9
Zwischenfazit	12
Unternehmenskultur nach Schein (1995; 2003)	13
Das Verhältnis Unternehmenskultur und Organisationsklima - ein Prozessmodell	15
Organisationsklima.....	16
Dimensionen des Organisationsklimas.....	19
Kerndimensionen des psychologischen Klimas von Jones und James (1979)	19
Dimensionen des psychologischen Klimas von Koys und DeCotiis (1991)	20
Klima-Taxonomie von Ostroff (1993).....	20
Organizational Climate Measure von Patterson et al. (2005).....	21
Das theoretische Klimamodell	22
Zusammenfassung	23
Hypothesen.....	24
Methode	26
Stichprobe und Verfahren.....	26
Messinstrument Organisationsklima	26
Messinstrument Arbeitswerte.....	27
Datenanalyse.....	28
Ergebnisse	29
Ergebnisse der Korrelationsanalysen	29
Ergebnisse der schrittweisen multiplen Regressionsanalysen.....	31
Diskussion	34
Stärken und Einschränkungen	44
Implikationen für die Forschung	45
Implikationen für die Praxis	47

II

Literaturverzeichnis	48
Anhang A: Abbildungen	57
Anhang B: Tabellen	64

Zusammenfassung

Das Organisationsklima beschreibt die Qualität der internen Arbeitsumwelt aus Sicht der Organisationsmitglieder. Wie diese das Klima wahrnehmen, hängt zum großen Teil von einer Variablen ab: der Führungspersönlichkeit. Mehr als jeder andere schafft die Führungsperson die Bedingungen, die die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter direkt beeinflussen (z.B., Schein, 1992; Schneider, 1995). Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen den persönlichen Arbeitswerten einer Führungskraft und der subjektiven Wahrnehmung des Organisationsklimas durch die Geführten besteht. Die Untersuchung erfolgte in einem Krankenversicherungsunternehmen in Norddeutschland. Die Stichprobe umfasst 31 Führungskräfte und 274 Mitarbeiter.

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass die persönlichen Arbeitswerte der Führungskräfte grundsätzlich in einem Zusammenhang mit der subjektiven Wahrnehmung des Klimas durch die Mitarbeiter stehen. Dieses Ergebnis könnte von großem Interesse für den Bereich der Führungskräfteauswahl sein.

Schlüsselwörter: Die Rolle der Führungskraft im Team – Macht – Einfluss – Selbstkonzept – (Arbeits-)Werte – Organisationsklima – Unternehmenskultur

Abstract

The most important determinant of how employees perceive their work environment is the leader of the organization. This investigation goes further into the question, if the leaders' individual work values do influence the subjective perceptions of organizational climate.

These results are of interest in relation to personnel selection.

31 Managers and 274 employees of a German health security company participated in this study. Findings indicate, that work values of leaders do influence the subjective perceptions of organizational climate.

Key terms: The role of the leader for the team - self-concept - (work-)values – power and influence - organizational culture - organizational climate

Einleitung

Führungspersönlichkeiten bewegen viel, insbesondere ihre Mitarbeiter. Denn Führung bedeutet, Arbeitsziele durch Menschen zu erreichen (Weinert, 2004). Vor dem Hintergrund des so genannten *War for Talents* und den damit einhergehenden Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung besteht eine wesentliche Aufgabe der Führung darin, dafür zu sorgen, dass die Geführten sich wohl fühlen und zufrieden sind. Finanzielle Anreize allein binden die Mitarbeiter jedoch nicht an ein Unternehmen. Das Klima muss stimmen (z.B., Koys & DeCotiis, 1991; Schneider, 1990).

Deshalb ist es für Unternehmen von großem Interesse zu wissen, wie die Führungspersönlichkeit, als *Linking-pin* (Weinert, 2004) zwischen der Gruppe der Mitarbeiter und den übergeordneten Organisationsebenen, ein Klima gestalten kann, in dem sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und hoch motiviert zum Gesamterfolg beitragen. Letztlich ist es die Führungsperson, die über den Einsatz ihrer Führungsinstrumente und über ihr Verhalten ein spezifisches Klima beeinflussen und gestalten kann. Was aber bestimmt ihr individuelles Führungsverhalten? Sowohl Schwartz (1999) als auch Schein (1995; 2003) sind der Auffassung, dass Werte die Art und Weise beeinflussen, wie Führungskräfte sich verhalten und entscheiden. Legten sie z.B. persönlich großen Wert auf *Innovation*, werden sie vermutlich bewusst oder unbewusst eine Atmosphäre unterstützen, in der die Ideen der Mitarbeiter wachsen können und Kreativität belohnt wird.

Daraus ergibt sich folgende zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit: Besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den persönlichen Arbeitswerten einer Führungskraft und der subjektiven Wahrnehmung des Organisationsklimas durch die Mitarbeiter? Das Ergebnis ist von praktischer Relevanz für die Auswahl von Führungskräften. Im Mittelpunkt steht dann die Frage, welche Anforderungen das Unternehmen an das Werteset ihrer zukünftigen Führungskräfte stellen will, um das Organisationsklima in positiver und produktiver Richtung zu gestalten.

Theoretische Grundlagen

Um die praktische Relevanz der Forschungsfrage zu untermauern, wird eingangs über den personal- und organisationspsychologischen Nutzen produktiver Organisationsklimata informiert und ein allgemeiner Überblick bezüglich des Zusammenhangs zwischen Führung und Organisationsklima gegeben. Im Anschluss daran werden die für die vorliegende Untersuchung wichtigen theoretischen Konstrukte beschrieben und der jeweils aktuelle Forschungsstand dargelegt. Folgende Konzepte sind relevant: die Rolle der Führungskraft im Team, Macht und Einfluss, das Selbstkonzept der Führungskraft, (Arbeits-)Werte, das Konzept der Unternehmenskultur nach Schein (1995; 2003) sowie das Organisationsklima als abhängige Variable.

Führung und Organisationsklima. Personal- und organisationspsychologischer Nutzen.

Die Führungsforschung interessiert sich für die Wirkung des Verhaltens von Führungskräften auf die Geführten im Arbeitsprozess (Weinert, 2004). Als Erfolgsmessgrößen für das spezifische Führungsverhalten werden deshalb unter anderem Kriterien herangezogen, die sich auf die Geführten beziehen (z.B. deren Motivation oder Arbeitsleistung).

Das Kriterium dieser Studie ist das Organisationsklima. Dieses Konstrukt beschreibt die Wahrnehmung der Charakteristika der Arbeitsumgebung durch die Mitarbeiter einer Organisation (Stringer, 2002). Der praktische Nutzen der Erfassung und Gestaltung des Organisationsklimas ist für Unternehmen immens: wie die Organisationsmitglieder ihre spezifische Arbeitsumwelt wahrnehmen und erleben, beeinflusst ihre Arbeitszufriedenheit (z. B. Schnake, 1983; James & Jones, 1980), ihr psychologisches Wohlbefinden (z. B. Cummings & DeCotiis, 1973), ihre Fehlzeiten und Bestrebungen den Arbeitsplatz zu wechseln (z. B. Steel, Shane, & Kennedy, 1990) wie auch ihre individuelle Arbeitsleistung (z. B. Brown & Leigh, 1996). Das Klima beeinflusst außerdem das organisationale Commitment, d.h. die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen (z. B. Carr, Schmidt Ford

& DeShon, 2003; DeCotiis & Summers, 1987), während andere Studien (z. B. Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Tett & Meyer, 1993) wiederum einen negativen Zusammenhang zwischen dem organisationalen Commitment der Mitglieder und ihren Fluktuationsentscheidungen belegen.

Diese unmittelbare und umfassende Verhaltenswirksamkeit des Organisationsklimas legt es nahe, die Managementbemühungen verstärkt auf diesen Faktor zu richten. Denn erhöhte Fehlzeiten, Abwanderung und der damit einhergehende Aufwand für eine erneute Personalauswahl stellen einen hohen Kosten- und Zeitfaktor für Organisationen dar (Cascio, 1991).

Die Forschung hat sich umfassend mit den positiven Effekten eines produktiven Organisationsklimas, sowohl als unabhängige wie auch als intervenierende Variable, beschäftigt (Carr et al., 2003; Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003). Doch welche genauen Faktoren beeinflussen und erzeugen ein bestimmtes Klima? Bisherige Untersuchungen lassen diesbezüglich folgenden Schluss zu: Das Verhalten der Führungskräfte stellt die relevanteste Einflussgröße auf das Organisationsklima dar (Stringer, 2002).

Bereits 1939 gingen Lewin, Lippit und White davon aus, dass unterschiedliche Führungsstile einen unterschiedlichen Einfluss auf das soziale Klima und folglich auf das Verhalten, die Leistung sowie die Einstellungen der Mitarbeiter einer Unternehmung haben. 1960 entwickelte McGregor das Konzept des *managerial climate*. Er nahm an, dass Manager ein spezifisches „psychologisches Beziehungs-Klima“ in ihrer Arbeitsumgebung gestalten, welches ihre persönlichen Überzeugungen bezüglich der Motivation, Fähigkeiten und Einstellungen ihrer Mitarbeiter widerspiegelt (McGregor, 1960). Einen entscheidenden Impuls für die weitere Organisationsklima-Forschung gaben Litwin und Stringer (1968). Im experimentellen Teil ihrer Studie untersuchten sie, in Anlehnung an die Untersuchungen von Lewin et al. (1939), den Einfluss des Organisationsklimas als Moderatorvariable zwischen Führungsstil und Arbeitsmotivation (Conrad & Sydow 1984). Sie simulierten im Rahmen

eines Planspiels drei miteinander konkurrierende Unternehmen, die Produkte entwickeln und herstellen sollten. Die Unternehmen wurden nach drei verschiedenen Führungsstilen geleitet: dem *autoritären*, dem *partizipativ-beziehungsorientierten* sowie dem *leistungsorientierten – die Kreativität bestärkenden* Führungsverhalten. Im Ergebnis spiegelten sich die unterschiedlichen Führungsstile zum einen in unterschiedlichen Organisationsklimata wider und zum anderen in voneinander abweichenden Leistungen. Das Klima, das durch die Förderung von Leistung und Kreativität entstand, hatte beispielsweise die höchste Arbeitszufriedenheit zu verzeichnen, die höchste Produktivität und konnte durch Innovationen sogar Kostensenkungen realisieren (Litwin & Stringer, 1968; vgl. auch Stringer, 2002). Auch Brown und Leigh (1996) konnten belegen, dass Mitarbeiter in signifikantem Maße involvierter und leistungsstärker sind (gemessen über Performance Ratings der Vorgesetzten), wenn sie ihre Arbeitsumwelt und im Speziellen das Management als unterstützend erleben und für ihre Arbeit angemessen Anerkennung erfahren.

Es kann festgehalten werden, dass die Art und Weise, wie Mitarbeiter ihre unmittelbare Arbeitsumgebung wahrnehmen, in starkem Zusammenhang mit dem Verhalten ihres Vorgesetzten steht.

Die Funktion der Führungskraft im Team

Führung wird aus organisationspsychologischer Sicht als die „unmittelbare, absichtliche und zielbezogene Einflussnahme durch Inhaber von Vorgesetztenpositionen auf untergeordnete Positionen mit Hilfe von Kommunikation“ beschrieben (Zimbardo & Gerrig, 1999, S. 786). Die Führungskraft gibt dem Verhalten der Mitarbeiter Richtung, Stärke und Dauer (Weinert, 2004). Um diese Mitarbeiter zu bestimmten Tätigkeiten, zu einer Leistung und letztlich zum Erreichen von Organisationszielen zu motivieren, muss der Führende sie beeinflussen. Dazu bedarf es verschiedener Formen von Macht. „Unter Macht in Organisationen ist die Möglichkeit zu verstehen, das Verhalten und die Einstellungen anderer in eine gewünschte Richtung hin zu ändern“ (Weinert, 2004, S.671). Der Machtbegriff

umfasst sowohl persönliche, als auch mit einer Position verbundene Attribute, welche die Grundlage der Beeinflussung bilden. 1959 identifizierten French und Raven fünf unterschiedliche Quellen der Macht (nach Robbins, 1998); diese Typologie gilt bis heute:

1. *Macht, die auf Zwang und Druck beruht*: Diese basiert auf der Furcht der Mitarbeiter; die Nichterfüllung der Erwartungen des Vorgesetzten führt zu negativen Konsequenzen oder Bestrafung.
2. *Belohnungsmacht*: Die Möglichkeit und Fähigkeit der Führungskraft, für gute Leistungen ökonomische und psychologische Belohnungen zu verteilen.
3. *Legitimationsmacht*: Diese erhält die Führungsperson lediglich aufgrund ihrer formalen Höherstellung innerhalb der Gruppe und Organisationshierarchie.
4. *Expertenmacht*: Sie begründet sich in den durch die Mitarbeiter wahrgenommenen Fähigkeiten und Expertisen der Führungsperson.
5. *Referenz- und charismatische Macht*: Diese ergibt sich aus der Anziehungskraft und Persönlichkeit des Vorgesetzten und basiert auf einer Identifikation mit derselben (im Sinne eines Vorbildes).

Yukl und Falbe (1991) ermittelten zwei weitere Machtquellen: die *Macht durch Überzeugungskraft* und die *Informationsmacht*, d.h. die Kontrolle über Informationen. Führung ist also ein Interaktionsprozess zwischen der Führungsperson und den Geführten innerhalb einer Organisation, wobei Einfluss und Macht ungleich verteilt sind.

Deshalb ist eine Grundannahme der vorliegenden Arbeit, dass, neben vielen anderen Determinanten, die Person der Führungskraft aufgrund ihrer Machtstellung den stärksten Einflussfaktor auf das direkte Erleben und Verhalten der Geführten am Arbeitsplatz darstellt.

Doch was veranlasst die Führungsperson dazu, gewisse Dinge zu unterstützen oder zu belohnen und andere nicht? Welchen Dingen schenkt der Vorgesetzte im konkreten Arbeitsprozess Aufmerksamkeit? Es liegt nahe, dass die Art und Weise, wie eine Führungskraft ihre Steuerungs- und Führungsinstrumente einsetzt, in Zusammenhang mit

ihren persönlichen Werten steht. Eine geeignete theoretische Basis für diese Annahme bietet der sozial-kognitive Theorieansatz. Im nächsten Abschnitt wird daher näher auf das Selbstkonzept von Führungskräften eingegangen.

Das Selbstkonzept der Führungskraft

Fragt man eine Führungskraft danach, wie wichtig es ihr ist, dass ihre Mitarbeiter regelmäßig eine detaillierte Rückmeldung über Ihre Arbeitsleistung erhalten, oder dass deren Arbeitsplätze unter ergonomischen Gesichtspunkten optimal ausgestattet sind, so erhält man vermutlich eine Antwort, die auf persönliche Wertmaßstäbe, subjektive Präferenzen und eigene Leistungsstandards Bezug nimmt und damit selbstbezogen ist.

Innerhalb des sozial-kognitiven Paradigmas (z. B. Hannover 1997; Linville & Carlston, 1994; Markus 1977; Markus & Wurf 1987) gilt *das Selbst* als eine Gedächtnisrepräsentation, in der die Gesamtheit selbstbezogenen Wissens enkodiert bzw. gespeichert ist. Dieses selbstbezogene Wissen bezieht sich unter anderem auf Annahmen und Erinnerungen bezüglich persönlicher Eigenschaften, Werte, Motive und Fähigkeiten. Es beinhaltet außerdem das so genannte *Ideal – Ich*, d.h. die Vorstellung darüber, wie man am liebsten sein würde und das *Mögliche Selbst*, womit die in der Vorstellung vorweggenommen Veränderungen des Selbstkonzepts gemeint sind. Menschen sind grundsätzlich daran interessiert, das Konzept bzw. das Bild, das sie von sich haben, zu verwirklichen (Neuberger, 2002). Daraus wird für diese Untersuchung abgeleitet, dass die Führungskräfte danach streben, ihre Ideale und Wertvorstellungen innerhalb ihrer Organisation zu realisieren.

Strukturell gesehen stellt das Selbst keine universale, sondern eine multiple kognitive Struktur dar, welche aus einzelnen kontextgebundenen Wissens- bzw. Informationsclustern besteht (Linville & Carlston, 1994). Diese nennt Hannover (1997) *Selbstkonstrukte*. Sie beinhalten Informationen über bestimmte Kernfacetten der eigenen Person, wie beispielsweise „Ich als Familienvater“ oder „Ich als Führungskraft“, etc..

Unterschiedliche Selbstkonstrukte können dementsprechend durchaus variierende und sogar gegensätzliche Wissensbestände bezogen auf das Selbst aufweisen. In prozeduraler Hinsicht wird dieses deshalb als flexibel und dynamisch bezeichnet (Hannover, 1997). Die Gesamtheit der Selbstkonstrukte bezeichnet Hannover (1997) als das Selbstkonzept eines Menschen.

„There are three elements of this personal self-concept: traits, competencies and values. The last of these probably provides the most stable and influencing reference point people use to guide their behaviour” (Arnold & Schoonman, 2002, S.172).

In Anlehnung an die vorangegangenen theoretischen Erkenntnisse, richtet sich die dieser Arbeit zugrunde liegende Befragung der Vorgesetzten ausschließlich an deren Selbstkonstrukt als Führungsperson hinsichtlich ihrer persönlichen Werte im Kontext der Arbeit (vgl. Abbildung 1, Anhang A). Auf die Variablen der Traits und Kompetenzen wird nicht eingegangen. Da Werte zum identitätsstiftenden Kern einer Persönlichkeit gehören, gelten Befragungen dieser Art im beruflichen Kontext als kritisch. Ein ausschließlicher Bezug der Befragung auf arbeitsbezogene Werte soll unter anderem zu einer erhöhten Akzeptanz führen und dient gleichermaßen der ethischen Rechtfertigung.

Werte

Werte sind für die organisations- und personalpsychologische Arbeit wichtig, da sie die Wahrnehmung, die Erwartungen und das Handeln von Individuen beeinflussen (Weinert, 2004). Gemäß des in der Literatur sehr häufig zitierten Sozialpsychologen Milton Rokeach (1973) stellen Werte Grundüberzeugungen dar, nach denen eine bestimmte Verhaltensweise oder ein bestimmter Endzustand einer entgegengesetzten Verhaltensweise bzw. einem entgegengesetzten Endzustand aus persönlichen oder gesellschaftlichen Gründen vorzuziehen ist (S.5).

Elizur, Borg, Hunt, und Magyari-Beck (1991) definieren die Werte einer bestimmten sozialen Gruppe als jegliche Entität (z. B. Objekt, Verhalten, Situation), auf welche diese Gruppe großen Wert legt. Diese Definition ist maßgeblich für die vorliegende Arbeit.

Träger von Werten können demnach nicht nur Individuen (Rokeach, 1973), sondern auch Gruppen sein, wie beispielsweise die Mitglieder einer Organisation (Chatman, 1991).

Werte beinhalten eine kognitive, eine affektive sowie eine verhaltensrelevante Komponente (Rokeach, 1973). Auf der kognitiven Ebene weiß eine Person wie sie sich richtig bzw. falsch verhält. Auf der affektiven Ebene ist die Person gefühlsmäßig für oder gegen einen bestimmten Wert eingestellt. Auf der Verhaltensebene wird durch einen aktivierten Wert eine Aktion ausgelöst (Rokeach, 1973). Diese Untersuchung ermittelt zum einen, welche Arbeitswerte der Führungskraft (auf kognitiver und/oder emotionaler Ebene) wichtig sind und prüft zum anderen über eine andere „Referenzquelle“, ob sich die von der jeweiligen Führungskraft genannten Arbeitswerte in ihrem alltäglichen Verhalten widerspiegeln und somit die Arbeitssituation der Geführten beeinflussen (gemessen als das von den Mitarbeitern subjektiv wahrgenommene Organisationsklima).

In der Literatur werden Werte von dem Konstrukt Einstellungen abgegrenzt (Rokeach, 1973). Einstellungen (z.B. Arbeitszufriedenheit, Involvement und Commitment) sind „wertende Aussagen, die eine Person hinsichtlich spezifischer Objekte, Ereignisse oder Personen trifft“ (Weinert, 2004, S. 176). Einstellungen resultieren aus den tiefer reichenden Werthaltungen einer Person, weshalb einer unüberschaubaren Menge an Einstellungen eine eher geringe Menge an Werten zugrunde liegt (Stackman, Pinder, & Connor, 2000). Deshalb ist Rokeach (1973) der Meinung, dass aufgrund von Werten eine bessere Verhaltensprognose möglich sei als auf der Grundlage von Einstellungserhebungen.

Zur Klassifizierung von Werten entwickelte Rokeach (1973) den *Rokeach Value Survey*, der in zwei Gruppen von Werten unterteilt ist: Die Gruppe der so genannten *terminalen Werte* bezieht sich auf erstrebenswerte Endzustände (z. B. Gleichheit oder Freiheit von inneren Konflikten). Die Gruppe der *instrumentellen Werte* bezieht sich hingegen auf angemessene Verhaltensweisen und geeignete Mittel, mit denen die terminalen Ziele erreicht werden können. Ordnet man die Werte eines Individuums in der Rangfolge ihrer subjektiv

wahrgenommenen Intensität an, also in ihrer relativen Wichtigkeit zueinander, ergibt sich ein stabiles, *individuelles Wertesystem* bzw. eine *Wertehierarchie* (Robbins, 1998; Rokeach, 1973; Weinert, 2004). Das Wertesystem ist ein organisierendes System, welches dem Selbst ein Set von stabilen, Orientierung bietenden Standards zur Verfügung stellt, denn: „the stability of value systems is necessary to express the coherence of the self over time and situations“ (Seligman & Katz, 1996, S. 55). Analog zu den Vertretern des dynamischen und kontextabhängigen Selbst gehen diese Autoren von einem multiplen Wertesystem aus. Sie unterscheiden beispielsweise zwischen dem Wertesystem einer Person im Kontext der Familie und dem der Arbeit.

Zusammenfassend lässt sich aus den Definitionen schließen, dass ein Wert nicht unabhängig existiert, sondern vielmehr einer Sache anhaftet, weil es ein Individuum oder eine Gruppe gibt, das bzw. die diese Sache wertschätzt. Aus Werten leiten sich Handlungsmuster und Zielsetzungen ab, sowie die Wahl der Mittel, um diese zu erreichen. Werte beinhalten ein beurteilendes Element, das die Vorstellungen eines Menschen darüber, was gut, wünschenswert und richtig ist, beinhaltet. So bieten Werte dem Individuum in einer komplexen, sich stetig wandelnden Umwelt Orientierung und ein gewisses Maß an Stabilität. Möglich wäre, Werte als “innere Führungskräfte” eines Menschen zu bezeichnen, mit manchmal sogar stärkerem Einfluss als formale Vorschriften. Werte lassen den Menschen seine Aufgaben mit einer stärkeren Motivation, Intensität und Überzeugung ausführen, was sie so wichtig für den Arbeitskontext erscheinen lässt.

Die Schlüsselperson im Rahmen dieser Studie ist die Führungskraft. Es wird davon ausgegangen, dass diese ihre Entscheidungen und Handlungen auf Grundlage ihrer persönlichen Arbeitswerte ausführt.

Arbeitswerte

Arbeitswerte können als Ziele oder Qualitäten beschrieben werden, welche das Individuum im beruflichen Kontext für wünschenswert hält und die es bei der Arbeit zu

erreichen sucht (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). „Like basic values, work values are beliefs pertaining to desirable end – states (e.g. high pay) or behaviour (e.g. working with people)“ (S. 54).

Zur Entwicklung eines umfassenden konzeptionellen Definitionssystems von arbeitsbezogenen Werten führte Elizur (1984) eine umfassende Literaturrecherche bezüglich der bisherigen Werte-Forschung durch. Besonders bedeutsam ist seine Erkenntnis, dass das Konstrukt *Arbeitswerte* inhaltlich zunächst völlig wertfrei einem *Arbeitsergebnis* entspricht, welches durch die Interaktion von Mitarbeiter und Organisation entsteht. Zur Klassifizierung dieser Arbeitsergebnisse schlägt Elizur zwei Facetten vor: zum einen die *Modalität* der Arbeitsergebnisse und zum anderen deren *System- oder Leistungsabhängigkeit* (vgl. Elizur, 1984; Elizur, Borg, Hunt, & Magyari-Beck, 1991; Elizur & Sagie, 1999). Hinsichtlich ihrer *Modalitäten* unterteilt Elizur (1984) Arbeitsergebnisse in die Kategorien:

1. *Affektive Arbeitsergebnisse* (z. B. Vertrauen unter Kollegen, Anerkennung durch den Vorgesetzten, Gerechtigkeit und Wertschätzung),
2. *Kognitive Arbeitsergebnisse* (vornehmlich intrinsische Werte, wie z. B. eine eigenverantwortliche oder abwechslungsreiche Arbeit, Unabhängigkeit und Leistung) sowie
3. *Materielle bzw. instrumentelle Arbeitsergebnisse* (z. B. besondere Arbeitsbedingungen, Sicherheit des Arbeitsplatzes oder Benefits).

Die *System- oder Leistungsbezogenheit* von Arbeitsergebnissen differenziert danach, ob diese lediglich auf der Systemzugehörigkeit eines Mitarbeiters basieren, oder von deren individuellen Arbeitsleistung abhängen (Elizur et al., 1991). Im ersten Fall sind die Arbeitsergebnisse unabhängig von der Arbeitsleistung als unternehmensinterne Standards für alle Organisationsmitglieder vorhanden. Hierzu zählen beispielsweise ergonomische Arbeitsplätze, sichere Arbeitsbedingungen oder Betriebskindergärten. Im zweiten Fall sind die

Arbeitsergebnisse direkt an die konkrete Arbeitstätigkeit und Leistung des jeweiligen Organisationsmitglieds gekoppelt. Hierzu zählen z. B. Gehalt, Anerkennung und Status.

Elizur (1984) zufolge sind die Arbeitsergebnisse erst dann als Arbeitswerte zu bezeichnen, wenn das Organisationsmitglied sie hinsichtlich ihrer Wichtigkeit beurteilt: „an item belongs to the universe of work value items if, and only if its domain asks for an assessment of the importance of a goal in the work context and the range is ordered from very important to very unimportant“ (S. 379).

Elizurs Kategorisierung der Arbeitswerte ist für die vorliegende Arbeit wichtig, da seine Arbeitswerte bzw. Arbeitsergebnisse inhaltlich den später vorgestellten Dimensionen des Organisationsklimas entsprechen (z. B.: Vertrauen unter den Mitarbeitern, Anerkennung, eine abwechslungsreiche Arbeit, etc.). Tabelle 1, im Anhang B, zeigt eine Übersicht der 21 identifizierten Arbeitswerte nach Elizur (1984).

Gemäß James und James (1989) fungieren Werte im Arbeitskontext als WahrnehmungsfILTER und Schemata, die die Aufmerksamkeit eines Menschen auf die für ihn bedeutsamen und erstrebenswerten Aspekte in der Umwelt lenken: „it is the attainment of what is personally valued that determines one’s welfare in a work environment, or ones sense of organizational well-being“ (James, James & Ashe 1990, S. 51). Demzufolge wird eine Führungskraft ihre Aufmerksamkeit verstärkt auf die Dinge richten, die ihr persönlich wertvoll sind. Für Mitarbeiter bedeutet das analog, dass ein Klima dann positiv bewertet wird, wenn die eigenen Werte mit denen der Organisation im Wesentlichen übereinstimmen (Ravlin & Meglino, 1987). Dem entsprechend konnten Meglino und Ravlin (1998) nachweisen, dass eine weitgehende Übereinstimmung der Werte eines Mitarbeiters mit denen des Unternehmens zu höherer Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment, geringerem Stressempfinden und verringerten Absichten eines Arbeitsplatzwechsels.

Bereits 1976 hat Locke nach eingehender Literaturrecherche vier Arbeitswerte identifiziert: (a) Wunsch nach Klarheit, Harmonie und Gerechtigkeit; (b) Wunsch nach

Herausforderung, Unabhängigkeit und Übernahme von Verantwortung; (c) Wunsch nach Vereinfachung, Unterstützung und Anerkennung; sowie (d) Wunsch nach Wärme und freundlichen sozialen Beziehungen (nach Weinert, 2004, S. 649). Interessanterweise konnten James und James (1989) über eine explorative Faktorenanalyse vier Klima-Faktoren extrahieren, welche inhaltlich den vier oben angeführten Arbeitswerten entsprechen: (a) Rollenstress und das Fehlen von Harmonie; (b) Herausforderung durch die Arbeit und Autonomie; (c) Erleichterung und Unterstützung durch die Führungskraft; (d) Kooperation, Freundlichkeit und Wärme in der Arbeitsgruppe (S. 740).

Eben diese Übereinstimmung stützt die Hypothese der vorliegenden Studie, dass ein Zusammenhang zwischen Arbeitswerten und dem wahrgenommenen Klima besteht.

Zwischenfazit

Wie eingangs definiert, beschreibt Organisationsklima die Qualität der internen Arbeitsumwelt aus Sicht der Organisationsmitglieder. Wie diese das Klima einschätzen, hängt zum großen Teil von einer Variablen ab: der Führungspersönlichkeit. Mehr als jeder andere schafft die Führungsperson die Bedingungen, die die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter direkt beeinflussen (z.B., Schein, 1992; Schneider, 1995). Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass die Führungskraft ihre Arbeitsumwelt und somit auch die der Geführten unter anderem auf der Basis eigener Wertvorstellungen gestaltet.

Eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass es tatsächlich die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft sind, die in der Arbeitsumgebung realisiert werden, ist ihre formale Höherstellung im Team. Nur mittels der an ihre Position gebundenen Machtquellen und Machtinstrumente ist es möglich, dass sie ihre Prioritäten und Werte durchsetzen kann

Als äußeres Kriterium dafür, dass die Führungskraft über ihre Arbeitswerte das Klima beeinflusst („Das ist mir wichtig“ bzw. „so sollte es sein“), werden die Geführten gefragt, wie sie die Qualität ihrer Arbeitsumwelt wahrnehmen („Wie ist es wirklich?“). Zur Beschreibung

und Erfassung dieser spezifischen Arbeitsumwelt werden die Konzepte *Unternehmenskultur* und *Organisationsklima* herangezogen.

Unternehmenskultur nach Schein (1995; 2003)

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird mit Unternehmenskultur häufig das auf „ungeschriebenen Gesetzen“ basierende Miteinander der Mitglieder einer Organisation assoziiert. Führungskräfte bzw. Manager sprechen im Zusammenhang mit Unternehmenskultur beispielsweise davon, eine *Qualitätskultur* oder eine *Vertrauenskultur* etablieren zu wollen. Das bedeutet, dass eine Kultur sich an bestimmten *Werten* orientiert.

Der Psychologe Edgar Schein (1995) betrachtet die Kultur in Unternehmen als „den gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe, der sich auf sämtliche verhaltensmäßigen, emotionalen und kognitiven Elemente der psychologischen Arbeitsweise aller Gruppenmitglieder erstreckt“ (S. 23). Ein hilfreiches Konzept zur Beschreibung dieses gemeinsamen Wissensvorrates bietet Scheins „Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur“, welches in der Wissenschaft und Praxis weit verbreitet ist (1995). Der Begriff *Ebene* bezieht sich auf den Grad der Sichtbarkeit sowie auf den jeweiligen Bewusstheits- und Abstraktionsgrad eines kulturellen Phänomens für den Beobachter. Die Ebenen reichen von den offensichtlichen Erscheinungsformen einer Unternehmenskultur bis hin zu ihren tief verwurzelten, unbewussten Grundannahmen. Dazwischen befindet sich die Ebene der bekundeten Werte, Normen und Verhaltensregeln, welche die Mitglieder der Organisation zur Darstellung ihrer Kultur verwenden (vgl. Abbildung 2, Anhang A):

1. Die oberste Ebene der Unternehmenskultur bilden die so genannten *Artefakte und Schöpfungen*. Darunter fallen alle beobachtbaren Phänomene, Ausdrucksformen und Verhaltensmuster einer Unternehmung, die man hören, sehen und fühlen kann, wie z.B. ihre Architektur, ihre in Handbüchern niedergeschriebenen Strukturen und Prozesse, die Verlautbarungen der Unternehmenswerte sowie das in der Organisation herrschende Klima (Schein, 1995; 2003). Die wichtigste Erkenntnis

bezüglich dieser Ebene der Kultur ist, dass Artefakte zwar leicht zu beobachten, andererseits jedoch schwer zu entschlüsseln sind. Der Beobachter kann zwar seine Beobachtungen beschreiben, jedoch noch nicht rekonstruieren, welche Bedeutungen die Artefakte für die jeweilige Kulturgruppe haben. Um die offensichtlichen Dinge wirklich verstehen und richtig interpretieren zu können, muss man die fundamentalen Überzeugungen, Werten und Grundannahmen der Unternehmung kennen.

2. Der zweiten Ebene ordnet Schein die *bekundeten Werte* der Unternehmung zu. Er betrachtet Werte als Maßstäbe dafür, welches Verhalten in einer Situation angemessen oder unangemessen ist. Das Bilden gemeinsamer Werte entsteht seiner Auffassung nach, indem in einer Problemsituation, für die noch kein gemeinsamer Wissensvorrat existiert, jener Lösungsvorschlag von den Organisationsmitgliedern ausgewählt wird, den die meisten Mitglieder für sinnvoll und Erfolg versprechend halten. Wenn eine Führungskraft beispielsweise in einer Situation sinkender Umsatzzahlen den Mitarbeitern aus eigener Überzeugung mehr Freiraum zur Entwicklung neuer Produkte oder Vermarktungsstrategien zugesteht und die Gruppe aufgrund dieses Lösungsvorschlags Erfolg hat, dann wird der Wert, der ursprünglich nur einer Person zu Eigen war, in einem kognitiven Umwandlungsprozess zu einem gemeinsamen Wert der Gruppe (Schein, 1995; 2003). *Entwicklung* und *Innovation* gelten fortan als *das Richtige* in einer Situation sinkender Umsatzzahlen. Demnach kann jeder erfolgreiche und anerkannte Lösungsvorschlag zu einem Wert werden (Schein, 1995).
3. Die unterste Ebene wird durch die verdeckten *intersubjektiv geteilten Grundprämissen* gebildet. Wenn die Lösung eines Problems mithilfe eines Wertes im Laufe der Zeit immer wieder zum Erfolg führt, wird sie langfristig zu einer geteilten Grundannahme, zu einer Selbstverständlichkeit, welche weder hinterfragt

noch reflektiert wird. Diese Grundannahmen charakterisieren die organisationsspezifischen Sicht- und Denkweisen und bilden als kulturelles Paradigma die Essenz der Unternehmenskultur (Gontard, 2002).

Nur durch das Entschlüsseln und Verstehen der geteilten Grundannahmen ist es nach Schein (1995; 2003) möglich, die Oberflächenstrukturen der Kultur, also zum Beispiel auch das Organisationsklima, richtig zu interpretieren und „die Glaubwürdigkeit der artikulierten Werte richtig zu beurteilen“ (S. 33).

Zusammenfassend definiert Schein (1995) Unternehmenskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (S. 25). Kultur ist nach Scheins Auffassung ein *Prozess sozialen Lernens* (1995, S. 31), bei dem die immer wieder erfolgreichen Problemlösungsstrategien langfristig in die Wertvorstellungen und Grundannahmen der Organisationsmitglieder einfließen.

Das Verhältnis Unternehmenskultur und Organisationsklima - ein Prozessmodell

Unternehmenskultur zeigt sich im Alltag im Verhalten und in den Reaktionen der Unternehmensmitglieder durch eine spürbare Atmosphäre, ein spezifisches Klima. Dieses kann als ein Artefakt, als eine Manifestation der Unternehmenskultur betrachtet werden (Schein, 1995; 2003). Klima und Kultur überschneiden einander an dem Punkt, wo die Artefakte, die bekundeten und gelebten Werte sowie die Überzeugungen und Grundannahmen der Unternehmung zum Gegenstand des Wahrnehmungs- und Kognitionsprozesses der Organisationsmitglieder werden (James, James & Ashe, 1990).

Folglich entsprechen bzw. ähneln viele Items so genannter Kultur- Fragebögen denen zur Erfassung des Organisationsklimas. Ostroff, Kinicki und Tamkins (2003) schlagen deshalb ein integriertes Klima-Kultur Modell vor.

Das Modell der Unternehmenskultur nach Schein (1995) bildet im Rahmen dieser Untersuchung die Verbindung zwischen dem Werte- und dem Klima-Konzept und dient dieser Studie in modifizierter Form als Prozessmodell (vgl. Abbildung 3, Anhang A). In diesem Modell wird die Unternehmenskultur auf die Mikroebene der verschiedenen Arbeitsteams (Subkulturen) der Unternehmung übertragen. Es wird angenommen, dass die individuellen Arbeitswerte der Führungskraft gewissermaßen eine spezifische Subkultur (Management-Kultur) im jeweiligen Arbeitsteam prägen, die sich über das Klima manifestiert und messen lässt. Im folgenden Abschnitt wird das Konstrukt des Organisationsklimas ausführlich dargestellt.

Organisationsklima

Als Ursprung der Organisationsklima-Forschung gilt in der Literatur (z. B. Conrad & Sydow 1984; Gontard 2002) die Feldtheorie Lewins (1951). In dieser Theorie wird das Verhalten (B) von Menschen als eine Funktion (f) der Interaktion zwischen der Person (P) und der von ihr subjektiv wahrgenommenen Umwelt (E) betrachtet: $B = f(P, E)$. Das Konzept des Organisationsklimas dient als Basis der Beschreibung einer internen Arbeitsumwelt aus Sicht der Organisationsmitglieder zu einem bestimmten Zeitpunkt (Stringer, 2002; Denison, 1969). Menschen nehmen eine Organisation ähnlich wahr und beschreiben sie so, wie sie auch Personen beschreiben. Eine Arbeitsumwelt kann demnach für den Einzelnen unterstützend, motivierend oder auch belastend sein (Weinert, 2004). Die Beschreibungsebene kann sich entweder auf die gesamte Organisation oder auf deren Teil- bzw. Subsysteme beziehen. Conrad und Sydow (1984) bieten folgende umfassende Nominaldefinition des Organisationsklima-Konzepts:

Organisationsklima als hypothetisches Konstrukt ist (1) ein auf die gesamte Organisation oder eines ihrer Subsysteme bezogenes, (2) differenzierendes, (3) relativ überdauerndes, (4) molares und (5) mehrdimensionales Aggregat subjektiver Wahrnehmung und kognitiver Verarbeitung von situationalen Reizen, das sich in der

Beschreibung von Organisationsumwelten, -strukturen und Verhalten in der Organisation bzw. eines ihrer Subsysteme durch das Individuum widerspiegelt und die Bildung von Einstellungen zur Arbeitssituation sowie individuelles Verhalten beeinflusst (S.11).

Diese Definition bezieht sich auf das globale (molare) Klimakonstrukt. Gemäß Schneider (1990) können aber, je nachdem welcher strategische Aspekt von besonderem Interesse ist, in Organisationen auch unterschiedliche spezifische Klimata erhoben werden. Beispiele hierfür sind Zohars (1980) *climate for safety*, Schneiders (1990) *climate for service* und Wests' (1990) *climate for innovation*.

Das bedeutet, dass die Dimensionen, die zur Erfassung des Organisationsklimas konzipiert und verwendet werden, von dem Anliegen, dem Interesse und dem Ziel der jeweiligen Untersuchung abhängen (Schneider, 1975). Deshalb entwickelten sich im Laufe der Forschungsgeschichte sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, was das Organisationsklima ist und wie es sich erfassen lässt.

Wenn vom Organisationsklima gesprochen wird, liegt dem zumeist die Vorstellung zugrunde, dass über dieses Konstrukt ein Attribut der Organisation beschrieben wird, welches letztlich eine objektive Realität abbildet. Definiert man Klima jedoch ganz grob als die Bewertung eines atmosphärischen Zustandes durch die Organisationsmitglieder, wird deutlich, dass das Klima über die persönlichen Einstellungen und Meinungen dieser Mitglieder erhoben wird. Eine klare Trennung zwischen Personen- und Organisationsvariablen ist demnach kaum möglich. L. R. James und Jones (1974; vgl. auch Ostroff et al., 2003) heben diesen vermeintlichen Widerspruch auf, indem sie erklären, dass man das Organisationsklima in Abhängigkeit vom Ziel der Untersuchung sowohl auf organisationaler Ebene, als auch auf individueller Ebene beschreiben kann. Letzteres bezeichnen sie als *psychologisches Klima*.

Das für diese Untersuchung relevante Konzept des psychologischen Klimas repräsentiert eine rein personenspezifische Beschreibung der internen Unternehmensumwelt. Diese Beschreibung ist durch die individuellen Merkmale, Erfahrungen und Interpretationen des jeweiligen Mitarbeiters geprägt (von Rosenstiel, 1983). Dessen persönliche Werte dienen bei der Wahrnehmung der Arbeitsumwelt als Schemata, mittels derer die Eigenschaften der Arbeits- und Organisationsumwelt in Bezug auf deren Bedeutsamkeit für die eigene Person bewertet werden (James et al., 1990). Diese Wahrnehmungen der Arbeitsumwelt geben also keinen direkten Aufschluss über die tatsächlichen Eigenschaften der Organisation, sondern spiegeln möglicherweise nur Attribute der wahrnehmenden Person wider. Man geht hierbei also nicht von einem einheitlich wahrgenommenen Organisationsklima aus, sondern von der Einzigartigkeit individuumsspezifischer Klimata (Gontard, 2002; James & Jones, 1974; Schneider, 1975).

Nur unter der Voraussetzung, dass ein signifikanter Konsens hinsichtlich der einzelnen subjektiven Klimawahrnehmungen der Organisationsmitglieder besteht, können die individuellen psychologischen Klimata zu einem Organisationsklima aggregiert werden (jedoch nicht im Sinne einer Objektivierung der Wahrnehmungen). Wie groß diese intersubjektive Übereinstimmung sein muss, ist wissenschaftlich noch ungeklärt, ebenso die adäquate Methode, zur Ermittlung dieser Übereinstimmung (Conrad & Sydow, 1984; Gontard, 2002; Jones & James, 1979).

Weil für Individuen nicht der „wahre“ Wert einer organisatorischen Dimension (z.B. Grad an Autonomie, Aufgabenvielfalt) verhaltensentscheidend ist, sondern der von ihnen wahrgenommene und attribuierte Wert, misst die vorliegende Untersuchung das Organisationsklima auf individueller Ebene. Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht vom psychologischen Klima, sondern von einem *subjektiv wahrgenommenen Organisationsklima* gesprochen.

Das zentrale Element der Organisationsklima-Forschung ist die Annahme, dass sich die Arbeitsumwelt über wenige Dimensionen abbilden und beschreiben lässt (Patterson, West, Shackleton, Lawthom, Maitlis, Robinson et al., 2005). Das Ziel der Konstruktion eines für diese Untersuchung geeigneten Klima-Messinstrumentes, ist die Abbildung relevanter Aspekte der Arbeitsumwelt der Mitarbeiter des Krankenversicherungsunternehmens. Zur Identifizierung der relevanten Faktoren werden im Folgenden kurz die Klima-Dimensionen von vier anerkannten theoretischen Klima-Messinstrumenten vorgestellt.

Dimensionen des Organisationsklimas

Die klassischen Instrumente zur Messung des Klimas bestehen aus strukturierten Fragebögen zur Wahrnehmung. Die Fragebögen unterscheiden sich unter anderem nach Anzahl der Dimensionen bzw. Skalen, nach Inhalt, Zweck und nach der Population, für die das Instrument erstellt wurde (Schneider, 1975; James & James, 1989; Weinert, 2004).

Kerndimensionen des psychologischen Klimas von Jones und James (1979)

1979 entwickelten L. R. Jones und L. P. James einen Fragebogen zur Messung des psychologischen Klimas mit folgenden vier Kerndimensionen (vgl. Tabelle 2, Anhang B):

1. Merkmale der Arbeit und der Rolle (z. B. Autonomie, Aufgabenvielfalt, Rollenklarheit)
2. Merkmale der Führung (z. B. Unterstützung, Vertrauen, Arbeitserleichterung)
3. Merkmale der Arbeitsgruppe (z. B. Kooperation, Wärme) sowie
4. Merkmale der Organisation und ihrer Subsysteme (z.B. Offenheit, Fairness und Objektivität des Belohnungssystems, Möglichkeiten der Entwicklung).

Diese hilfreiche Kategorisierung der Domänen der Organisationsumwelt wird in das theoretische Klimamodell dieser Arbeit integriert.

Dimensionen des psychologischen Klimas von Koys und DeCotiis (1991)

1991 studierten Koys und DeCotiis (1991) die relevante Klima-Literatur und konnten 80 Dimensionen des psychologischen Klimas ausfindig machen. Sie bereinigten den „Fundus“ zunächst um alle Dimensionen, die objektiv vorhandene Sachverhalte thematisierten (in Abgrenzung zur Organisationsbeschreibung), von evaluativer Natur waren (das Klima ist ein deskriptives Konstrukt) und sich auf spezielle Eigenschaften der Organisationsstruktur bezogen. Die verbleibenden 61 Dimensionen wurden auf Ähnlichkeit der zugrunde liegenden Konstrukte untersucht. Auf diesem Wege wurden die folgenden acht Kerndimensionen des psychologischen Klimas ermittelt (vgl. Tabelle 3, Anhang B):

1. Autonomie (im Sinne von Grad an Verantwortung),
2. Kohäsion (im Sinne von Kooperation, Freundlichkeit, Wärme)
3. Vertrauen (im Sinne von Offenheit),
4. Druck (im Sinne von Arbeits- und Zeitdruck, Rollenkonflikt, Rollenüberlastung),
5. Unterstützung (im Sinne von Arbeitserleichterung durch den Vorgesetzten),
6. Anerkennung (im Sinne von Feedback, Belohnung, Entwicklungsmöglichkeiten)
7. Fairness (im Sinne objektiver und fairer Belohnungssysteme, Zieltransparenz) und
8. Innovation (im Sinne von Flexibilität, Risikobereitschaft).

Klima-Taxonomie von Ostroff (1993)

Mit dem Ziel ein konstruktvalides molares Klimamodell mit einheitlichen Schlüsseldimensionen zu entwickeln, wertete Ostroff (1993) die bis dato diesbezüglich existierenden Forschungsarbeiten aus und stellte eine Klima-Taxonomie auf (vgl. Tabelle 4, Anhang B). Ostroff (1993) klassifizierte 12 Klima-Dimensionen, die sie folgenden drei übergeordneten Facetten zuordnete:

1. *Die affektive Facette* bezieht sich auf interpersonale und soziale Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und beinhaltet die Dimensionen Partizipation, Wärme, soziale Anerkennung und Kooperation.

2. *Die kognitive Facette* beschreibt den Grad der Involviertheit, des Engagements der Mitarbeiter. Ihr sind die Dimensionen Wachstum, Innovation, Autonomie und intrinsische Belohnung.
3. *Die instrumentelle Facette* betrifft den Arbeitsprozess an sich und umfasst die Dimensionen Leistung, Hierarchie, Struktur und extrinsische Belohnung.

Ostroffs Taxonomie wird an dieser Stelle mit aufgeführt, da sie die Integration der relevanten Klima- Literatur reflektiert und als die bisher umfassendste Taxonomie von Wahrnehmungen bezogen auf das Organisationsklima gilt (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003).

Organizational Climate Measure von Patterson et al. (2005)

Basierend auf dem Competing Values Model (CVM) von Quinn und Rohrbaugh (1983) entwickelten Patterson et al. (2005) den Organizational Climate Measure (OCM). Der OCM vereint vier ursprünglich konträre Ansätze bzw. Ideologien der Organisationspsychologie miteinander: (a) den *Human Relations Ansatz*, (b) den *Internal Process Ansatz*, (c) den *Open System Ansatz*, sowie (d) den *Rational Goal Ansatz* (vgl. Tabelle 5, Anhang B). Die Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich der Überzeugungen darüber, wie Organisationen bzw. ihre Manager die Ziele und den Unternehmenserfolg am besten erreichen können (Patterson et al., 2005):

1. Der *Human Relations Ansatz* betont Aspekte, die in Zusammenhang mit Vertrauen, Zugehörigkeit, Motivation und Gruppendynamik stehen. Der OCM erfasst diesbezüglich z. B. den Grad der Fürsorge der Organisation für die Beschäftigten (Welfare), deren Autonomie bei der Arbeit, Möglichkeiten der Weiterbildung und die Unterstützung durch den Vorgesetzten.
2. Beim *Internal Process Ansatz* steht im tayloristischen Sinne die Kontrolle und Koordination der internen Organisation im Vordergrund (zentrale Struktur). Die Skalen des OCM erfassen diesbezüglich den Formalisierungsgrad sowie Aspekte bezogen auf Tradition und Regeln.

3. Der *Open System Ansatz* legt den Schwerpunkt auf Wachstum und Expansion, was dieser Ideologie zufolge durch eine hohe Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an äußere Anforderungen verwirklicht werden kann (dezentrale Struktur). Die entsprechenden Skalen des OCM erfassen z. B. das Maß an Flexibilität und Innovationsfreude.
4. Der *Rational Goal Ansatz* legt das Hauptaugenmerk auf Produktivität, Zielerreichung und Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Der OCM erfasst diesbezüglich z. B. die Transparenz der Organisationsziele, Effizienz, Produktqualität, Zeitdruck und Performance Feedback (Patterson et al., 2005).

Patterson et al. (2005; vgl. auch Quinn & Rohrbaugh, 1983) gehen davon aus, dass Organisationen in unterschiedlicher Ausprägung Merkmale aller Ideologien aufweisen. Beispielsweise müssen Organisationen sowohl anpassungsfähig (Open System Ansatz) als auch beständig (Internal Process Ansatz) sein. Aufgabe der Unternehmen ist es ebenfalls, eine optimale Balance zwischen Mitarbeiterorientierung (Human Relations Ansatz) und Produkt- und Leistungsorientierung (Rational Goal Ansatz) herzustellen.

Die Überzeugung darüber, wie man seinen Unternehmenserfolg am besten erreicht, bestimmt den Aufbau und die Abläufe der Organisation, gestalten deren Kultur und prägen damit auch das Organisationsklima. Deshalb wurden diese sich ursprünglich wechselseitig ausschließenden Ansätze zu einem Rahmenmodell mit vier Quadranten zusammengeführt (vgl. Tabelle 5, Anhang B). Der besondere Wert dieses Modells besteht darin, dass es sich aufgrund dieser „breiten“ theoretischen Basis sowohl auf den Produktions- und Dienstleistungssektor als auch auf unterschiedliche Hierarchieebenen anwenden lässt.

Das theoretische Klimamodell

Das Bilden einer Schnittmenge der vorgestellten Modelle lässt erkennen, dass sich die Arbeitsumwelt im Wesentlichen über folgende Merkmale beschreiben lässt:

1. *Merkmale der Führung bzw. Supervision* bezogen auf Unterstützung, Vertrauen, Anerkennung, Feedback, Kommunikation von Leistungsstandards und Zielen,
2. *Formalisierung* bezogen auf Präzision und Strukturierung,
3. *Innovation* in Bezug auf Veränderung, Risikobereitschaft und Flexibilität,
3. *Merkmale des Teams* z. B. hinsichtlich Kooperation und Wärme,
4. *Merkmale der Aufgabe*, wie z. B. Autonomie, Aufgabenvielfalt, etc.,
5. *Aufgabenunterstützung* im Sinne von Arbeitserleichterung,
6. *Leistungsorientierung und –motivation*, d.h. leistungsgerechte Bezahlung, fähigkeitsbezogene Personalauswahl und Zielvereinbarungen sowie
8. *Mitarbeiterorientierung* (z. B. Unterstützung, Entwicklung/ Training).

Abbildung 4, im Anhang A, zeigt das theoretische Klimamodell für die vorliegende Untersuchung: Den vier Klima-Quadranten des OCM von Patterson et al. (2005) bzw. des CVM von Quinn und Rohrbaugh (1983), wurden Klimadimensionen von James und Jones (1979), die Dimensionen des Modellansatzes von Koys und DeCotiies (1991) sowie die Dimensionen der Klima Taxonomie von Ostroff (1993) zugeordnet.

Zusammenfassung

Klima und Kultur überschneiden einander an dem Punkt, wo die bekundeten und gelebten Werte der Unternehmung zum Gegenstand des Wahrnehmungs- und Kognitionsprozesses der Organisationsmitglieder werden (James et al., 1990). Elizur et al. (1991) definieren die Werte einer bestimmten sozialen Gruppe als jegliche Entität (z. B. Objekt, Verhalten, Situation), auf welche diese Gruppe großen Wert legt. Konsequenterweise handelt es sich bei Arbeitswerten um ebensolche Entitäten im Arbeitskontext (Elizur et al., 1991). Auf dieser Grundlage werden in dieser Studie die Faktoren und Dimensionen zur Erfassung des Organisationsklimas als Arbeitswerte betrachtet. Denn die Aspekte, die zu einem positiven Klima beitragen, sind im Sinne der Organisation und der Führungskraft, als Interessensvertreter der Organisation, wichtig. Dieses Vorgehen scheint auch deshalb legitim,

weil die Dimensionen der vorgestellten Klima-Messinstrumente mit den von Locke (1976) und Elizur (1984) identifizierten Arbeitswerten zum Großteil inhaltlich übereinstimmen.

Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen den persönlichen Arbeitswerten einer Führungskraft und der subjektiven Wahrnehmung des Organisationsklimas durch die Geführten besteht. Die zentrale Annahme dabei ist, dass die persönlichen Arbeitswerte einer Führungskraft ihr (Führungs-)Verhalten steuern und deshalb einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeitssituation bzw. Arbeitsumgebung durch die Geführten haben (= Organisationsklima).

Die Arbeitsumgebung wird in dieser Studie anhand von acht Dimensionen beschrieben, die auf dem theoretischen Klimamodell basieren. Diese acht Dimensionen bilden gleichzeitig die Grundlage für die Hypothesenbildung.

Hypothesen

Aus den vorangegangenen theoretischen Ausführungen lassen sich die folgenden acht Hypothesen generieren:

1. Die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft beeinflussen die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas in Bezug auf *Merkmale der Führung*.
2. Die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft beeinflussen die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas in Bezug auf *Formalisierung*.
3. Die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft beeinflussen die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas in Bezug auf *Innovation*.
4. Die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft beeinflussen die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas in Bezug auf *Aufgabenunterstützung*.
5. Die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft beeinflussen die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas in Bezug auf *Merkmale des Teams*.
6. Die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft beeinflussen die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas in Bezug auf *Merkmale der Aufgabe*.

7. Die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft beeinflussen die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas in Bezug auf *Leistungsmotivation*.
8. Die arbeitsbezogenen Werte der Führungskraft beeinflussen die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas in Bezug auf *Mitarbeiterorientierung*.

Methode

Stichprobe und Verfahren

Die Untersuchung erfolgte in einem Zeitraum von Mitte August 2005 bis Mitte September 2005 in einem Krankenversicherungsunternehmen in Norddeutschland. Zur Erhebung der Daten wurden 31 Fragebögen an die Führungskräfte und 509 Fragebögen an die Mitarbeiter der Organisation per E-Mail versendet. Die Rücklaufquote der Fragebögen betrug bei den Führungskräften 100%, bei den Mitarbeitern rund 54%.

Die Stichprobe, auf der die Ergebnisse dieser Untersuchung basieren, umfasst 31 Führungskräfte (17 männliche und 14 weibliche) sowie 274 Mitarbeiter. Von den Führungskräften waren 12 Abteilungsleiter und 19 Teamleiter. 56 der Mitarbeiter waren männlich, 138 weiblich und 80 Personen hatten diesbezüglich keine Angabe gemacht. Die Angabe des Geschlechts war aus Anonymitätsgründen freiwillig. Aufgrund der unterschiedlichen Rücklaufquote pro Abteilung, variierten die Bewertungen des Klimas durch die Mitarbeiter zwischen 1 bis 15 pro Führungskraft. Die Führungskräfte und Mitarbeiter stammen aus allen Geschäftsbereichen des Unternehmens (z. B.: Callcenter, Marketingabteilung, Personalabteilung).

Messinstrument Organisationsklima

Die Arbeitsumgebung wurde anhand von 27 Items aus dem Klima- und Kulturbereich gemessen, die sich aufgrund einer explorativen Faktorenanalyse in 8 Komponenten einteilen lassen, welche in Anlehnung an die Dimensionen des theoretischen Klimamodells (vgl. Abbildung 4, Anhang A) interpretiert worden sind. Das sind: Merkmale der Führung, Formalisierung, Innovation, Aufgabenunterstützung, Merkmale des Teams, Merkmale der Aufgabe, Leistungsmotivation und Mitarbeiterorientierung.

Die Abbildung 5 im Anhang A beschreibt die einzelnen Faktoren und die ihnen zugeordneten Items inhaltlich. Die Tabelle 6 im Anhang B bildet das Klima-Messinstrument

statistisch ab. Angegeben sind darin: die Anzahl der Items pro identifizierten Faktor und die Reliabilitätskoeffizienten nach Cronbachs Alpha (α). Die Tabelle beinhaltet ebenfalls die Interkorrelationen der Faktoren. Die rotierten Faktoren korrelieren zugunsten einer inhaltlichen Interpretierbarkeit teilweise signifikant miteinander. Eine Erklärung dafür ist, dass das Klima-Konstrukt sowohl *monolith*, als auch *multidimensional* ist (Reichers & Schneider, 1990, S. 29). In der Literatur (z. B. Bortz, 2005; Backhaus, Erichson, Plinke, & Weiber, 2000; Dancey & Riedy, 2004; Janssen & Laatz, 2005) finden sich keine Orientierungswerte bezüglich der akzeptierten Korrelationsmaße zwischen rotierten Faktoren. In der Praxis gilt eine Interkorrelation von $r > .70$ im Sinne der Inhaltsvalidität als erklärungsbedürftig. Das trifft auf die Interkorrelation der Faktoren *Mitarbeiterorientierung* und *Leistungsmotivation* zu ($r = .72$). Inhaltlich könnte das Item zur Erfassung von *Leistungsmotivation* „In der Organisation werden individuelle Leistungen angemessen wertgeschätzt“ ebenfalls im Sinne von *Mitarbeiterorientierung* interpretiert werden. Es wird dennoch dem Faktor *Leistungsmotivation* zugeordnet, da es, gemeinsam mit den anderen Items dieser Skala, den Leistungsaspekt betont. Natürlich dienen Variablen wie *Wertschätzung der Leistung* oder *leistungsgerechte Bezahlung* letztlich auch dem Mitarbeiterwohl. Jedoch beziehen sich die Items des Faktors *Mitarbeiterorientierung* ganz konkret auf die soziale und arbeitstechnische Unterstützung des Mitarbeiters am Arbeitsplatz.

Die Beantwortung der Items durch die Mitarbeiter erfolgte auf einer 5-stufigen Skala, die von 1 „stimme zu“ bis 5 „stimme nicht zu“ reichte.

Messinstrument Arbeitswerte.

Wie in den theoretischen Ausführungen erklärt, werden im Rahmen dieser Arbeit die Aspekte, die das Klima in der Organisation determinieren, als Werte bezeichnet. Die arbeitsbezogene Wertestruktur der Führungskräfte wurde deshalb ebenfalls durch die 27 Items aus dem Bereich Organisationsklima bzw. Kultur erhoben (vgl. Tabelle 7, Anhang B). Die

teilnehmenden Führungskräfte konnten die Items auf einer 5-stufigen Likert-Skala mit einer Skalierung von 1 „sehr wichtig“ bis 5 „völlig unwichtig“ bewerten.

Die Mitarbeiter wurden also danach befragt, wie sie ihre augenblickliche Arbeitsumwelt tatsächlich wahrnehmen und die Führungskräfte wurden gefragt, was ihnen für den Abteilungserfolg persönlich wichtig ist.

Datenanalyse

Ziel der Datenanalyse ist es, den Zusammenhang zwischen den Aussagen zur Wichtigkeit der arbeitsbezogenen Werte der Führungskräfte und dem subjektiv wahrgenommenen Organisationsklima seitens der Geführten zu untersuchen.

Zur Messung der Stärke und Richtung des angenommenen Zusammenhanges zwischen den 27 Arbeitswerten der Führungskräfte und den individuellen Klimawahrnehmungen der Mitarbeiter erfolgen im ersten Schritt der Datenauswertung bivariate Korrelationsanalysen. Tabelle 8 im Anhang B bildet die ermittelten Produkt-Moment-Korrelationen nach Pearson ab.

Im nächsten Schritt wird mittels schrittweiser multipler Regressionsanalysen untersucht, welche Arbeitswerte in welcher Gewichtung einen Aufklärungsbeitrag bezüglich des subjektiv wahrgenommene Organisationsklima in Hinblick auf die *Merkmale der Führung, Innovation, etc.* leisten (Tabellen 9 bis 16, Anhang B). Bei der schrittweisen Regressionsanalyse werden die 27 Arbeitswerte, die potentiellen Indikatorvariablen, einzeln nacheinander in die Regressionsgleichung einbezogen. Grundlage für die Aufnahme eines Arbeitswertes in das Regressionsmodell liefert der partielle F-Test. Dieser prüft, ob sich durch die Aufnahme einer zusätzlichen erklärenden Variablen das Bestimmtheitsmaß (R^2), also das Aufklärungspotential des Modells bezogen auf die Wahrnehmung des Organisationsklimas, signifikant erhöht (Bortz, 2005; Dancey & Riedy, 2004; Janssen & Laatz, 2005).

Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie in der Reihenfolge der aufgestellten Hypothesen berichtet, wobei ausschließlich signifikante Ergebnisse thematisiert werden. Die gesamten Ergebnisse befinden sich im Anhang B. In Tabelle 8 sind die Ergebnisse der Korrelationsanalysen aufgeführt, in den Tabellen 9 bis 16 finden sich die Regressionsmodelle.

Ergebnisse der Korrelationsanalysen

Bezogen auf die Hypothese eins (H1) konnte bestätigt werden, dass das subjektiv wahrgenommene Organisationsklima in Bezug auf die *Merkmale der Führung* in signifikantem Zusammenhang mit den folgenden acht Arbeitswerten der befragten Führungskräfte steht: *Kommunikation der Ziele* ($r = .15, p < .05$), *Formalisierung* ($r = .17, p < .01$), *Anpassungsfähigkeit* ($r = .14, p < .05$), *Aufgaben- und Rollenklarheit* ($r = .15, p < .05$), *Integration* ($r = .22, p < .05$), *Entwicklung und Training* ($r = -.16, p < .05$), *Leistungsmotivation* ($r = .20, p < .01$) sowie *Leistungsorientierte Personalauswahl* ($r = .22, p < .01$).

Bezogen auf die Hypothese zwei (H2) konnte bestätigt werden, dass das wahrgenommene Organisationsklima in Bezug auf *Formalisierung* signifikant mit den vier Arbeitswerten *Innovation* ($r = .20, p < .01$), *Wertschätzung* ($r = -.13, p < .05$), *Arbeitsspezifische Unterstützung* ($r = .13, p < .05$) und *Welfare* ($r = .28, p < .01$) korreliert.

Bezogen auf die Hypothese drei (H3) konnte bestätigt werden, dass das subjektiv wahrgenommene Organisationsklima bezüglich *Innovation* in signifikantem Zusammenhang mit den beiden Arbeitswerten *Kommunikation der Ziele* ($r = -.13, p < .05$) sowie *Anspruchsvolle, vielseitige Arbeitsinhalte* ($r = .14, p < .05$) steht.

Bezogen auf die Hypothese vier (H4) konnte bestätigt werden, dass das subjektiv wahrgenommene Organisationsklima in Bezug auf *Aufgabenunterstützung* signifikant mit folgenden drei Arbeitswerten der Führungskräfte korreliert: *Leistungsorientierte Belohnung*

($r = .23$, $p < .01$), *Arbeitsspezifische Unterstützung* ($r = .18$, $p < .01$) und *Welfare* ($r = -.24$, $p < .01$).

Bezogen auf die Hypothese fünf (H5) konnte bestätigt werden, dass das subjektiv wahrgenommene Organisationsklima in Bezug auf *die Merkmale des Teams* signifikant mit folgenden neun Arbeitswerten der Führungskräfte zusammenhängt: *Formalisierung* ($r = .19$, $p < .01$), *Präzision* ($r = .17$, $p < .01$), *Integration* ($r = .30$, $p < .01$), *Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Arbeitsinhalte* ($r = .18$, $p < .05$), *Wertschätzung* ($r = .28$, $p < .01$), *Leistungsmotivation* ($r = .18$, $p < .01$), *Leistungsorientierte Belohnung* ($r = .18$, $p < .01$), *Leistungsorientierte Personalauswahl* ($r = .22$, $p < .01$) und *Mitarbeiterorientierung* ($r = -.16$, $p < .05$).

Bezogen auf die Hypothese sechs (H6) konnte bestätigt werden, dass das subjektiv wahrgenommene Organisationsklima in Bezug auf *die Merkmale der Aufgabe* signifikant mit folgenden sechs Arbeitswerten der Führungskräfte korreliert: *Kommunikation der Ziele* ($r = .13$, $p < .05$), *Kooperation Mitarbeiter und Vorgesetzte* ($r = .14$, $p < .05$), *Integration* ($r = .13$, $p < .05$), *Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Arbeitsinhalte* ($r = .15$, $p < .05$), *Fairness* ($r = -.14$, $p < .05$) sowie *Mitarbeiterorientierung* ($r = -.14$, $p < .05$).

Bezogen auf die Hypothese sieben (H7) konnte bestätigt werden, dass das subjektiv wahrgenommene Organisationsklima in Bezug auf *Leistungsmotivation* in signifikantem Zusammenhang mit den drei Arbeitswerten *Formalisierung* ($r = .13$, $p < .05$), *Anpassungsfähigkeit* ($r = .14$, $p < .05$) und *Arbeitsspezifische Unterstützung* ($r = .20$, $p < .05$) steht.

Bezogen auf die Hypothese acht (H8) konnte bestätigt werden, dass das subjektiv wahrgenommene Organisationsklima in Bezug auf *Mitarbeiterorientierung* jeweils negativ mit den beiden Arbeitswerten der Führungskräfte *Fairness* ($r = -.17$, $p < .01$) und *Mitarbeiterorientierung* ($r = -.14$, $p < .05$) zusammenhängt.

Über die Korrelationsanalysen konnte nachgewiesen werden, dass bestimmte Arbeitswerte der Führungskräfte in einem Zusammenhang mit den subjektiven Wahrnehmungen der Geführten bezogen auf unterschiedliche, spezifische Klimaaspekte stehen. Das bedeutet, dass alle acht aufgestellten Hypothesen bestätigt sind.

Im nächsten Schritt soll über schrittweise multiple Regressionsanalysen untersucht werden, ob und welche Arbeitswerte der Führungskräfte, in welcher Kombination zur Vorhersage des Organisationsklimas geeignet sind. Die im Ergebnis entstandenen Regressionsmodelle werden im nächsten Abschnitt aufgeführt.

Ergebnisse der schrittweisen multiplen Regressionsanalysen

Im Folgenden werden die Regressionsmodelle mit ihrem Aufklärungs- bzw. Vorhersagewert (R^2) und dem Signifikanzniveau (p) des jeweiligen Modells für jeden spezifischen Klimaaspekt in der Reihenfolge der aufgestellten Hypothesen vorgestellt. Die in den Regressionsmodellen enthaltenen, extrahierten Arbeitswerte werden mit ihren jeweiligen Betagewichtungen (b) aufgeführt. Die gesamten Ergebnisse befinden sich im Anhang B, in den Tabellen 9 bis 16.

Die Berechnungen zeigen, dass die Varianz des subjektiv wahrgenommenen Organisationsklimas in Bezug auf die *Merkmale der Führung* durch folgende Arbeitswerte aufgeklärt werden kann ($R^2= 0.15$; $p < .001$): *Kooperation Vorgesetzte und Mitarbeiter* ($b_1= 0.35$), *Leistungsorientierte Mitarbeiterauswahl und -entwicklung* ($b_2= 0.33$), *Aufgaben- und Rollenklarheit* ($b_3= 0.30$), *Welfare* ($b_4= -0.38$) und *Arbeitspezifische Unterstützung der Mitarbeiter* ($b_5= 0.28$).

Die Varianz des subjektiv wahrgenommenen Organisationsklimas durch die Mitarbeiter in Bezug auf *Formalisierung* kann durch folgende Arbeitswerte der Führungskräfte aufgeklärt werden ($R^2= 0.07$; $p < .01$): *Innovation* ($b_1= 0.53$), *Anspruchsvolle, vielseitige Aufgabe* ($b_2= -0.23$), *Mitarbeiterorientierung* ($b_3= 0.22$).

Die Varianz des subjektiv wahrgenommenen Organisationsklimas durch die Mitarbeiter in Bezug auf *Innovation* kann durch folgenden Arbeitswerte der Führungskräfte aufgeklärt werden ($R^2= 0.10$; $p < .001$): *Kommunikation der Ziele* ($b_1= -0.33$), *Anspruchsvolle, vielseitige Aufgaben* ($b_2= 0.26$), *Fairness* ($b_3= -0.35$) und *Integration*, d.h. die Kommunikation der Bedeutsamkeit der persönlichen Arbeitsleistung des Mitarbeiters zur Unternehmensleistung ($b_4= 0.36$).

Das subjektiv wahrgenommenen Organisationsklima in Bezug auf *Aufgabenunterstützung* kann durch folgende Arbeitswerte der Führungskräfte vorhergesagt werden ($R^2= 0.19$; $p < .001$): *Welfare* ($b_1= -0.65$), *Arbeitsspezifische Unterstützung* der Mitarbeiter ($b_2= 0.81$) und *Präzision* ($b_3= -0.29$).

Das subjektiv wahrgenommenen Organisationsklima in Bezug auf die *Merkmale des Teams* kann durch folgende Arbeitswerte der Führungskräfte vorhergesagt werden ($R^2= 0.25$; $p < .001$): *Integration* ($b_1= 0.63$), *Fairness* ($b_2= -0.41$), *Anspruchsvolle, vielseitige Aufgaben* ($b_3= 0.44$), *Leistungsorientierte Belohnung* ($b_4= 0.38$) und *Welfare* ($b_5= -0.26$).

Das subjektiv wahrgenommenen Organisationsklima in Bezug auf die *Merkmale der Aufgabe* kann durch folgende Arbeitswerte der Führungskräfte vorhergesagt werden ($R^2= 0.14$; $p < .001$): *Kooperation Vorgesetzte und Mitarbeiter* ($b_1= 0.43$), *Arbeits erleichterung* ($b_2= 0.45$), *Fairness* ($b_3= -0.40$) sowie *Integration* ($b_4= 0.56$).

Die Varianz des subjektiv wahrgenommenen Organisationsklimas durch die Mitarbeiter in Bezug auf *Leistungsmotivation* kann durch folgende Arbeitswerte der Führungskräfte aufgeklärt werden ($R^2= 0.12$; $p < .001$): *Arbeitsspezifische Unterstützung* der Mitarbeiter ($b_1= 0.77$), *Fairness* ($b_2= -0.24$), *Welfare* ($b_3= -0.28$).

Durch die beiden Arbeitswerte der Führungskräfte *Arbeitsspezifische Unterstützung* der Mitarbeiter ($b_1= 0.54$) und *Fairness* ($b_2= -0.31$) kann das subjektiv wahrgenommene Organisationsklima in Bezug auf *Mitarbeiterorientierung* aufgeklärt und vorhergesagt werden ($R^2= 0.09$; $p < .001$).

Die Regressionsanalysen bestätigen, dass bestimmte Arbeitswerte in unterschiedlicher Gewichtung einen Aufklärungsbeitrag bezüglich des subjektiv wahrgenommenen Organisationsklimas in Hinblick auf die *Merkmale der Führung, Innovation, etc.* leisten.

Abbildung 6 im Anhang A zeigt das entstandene Ergebnismodell.

Im nächsten Abschnitt werden die Regressionsmodelle inhaltlich diskutiert.

Diskussion

Ziel dieser Studie war es herauszufinden, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen den persönlichen Arbeitswerten von Führungskräften und der subjektiven Wahrnehmung des Organisationsklimas durch die Geführten besteht. Die zentrale Annahme dabei war, dass Menschen grundsätzlich daran interessiert sind, ihre persönlichen Ideale und Wertvorstellungen in ihrer Umwelt zu verwirklichen. Das heißt, dass Werte ihr Verhalten steuern. Daraus wurde für diese Untersuchung abgeleitet, dass Führungskräfte danach streben, ihre persönlichen Arbeitswerte in ihrer Abteilung bzw. Arbeitsumgebung zu realisieren. Auf diesem Weg würde eine spezifische Managementkultur bzw. ein spezifisches Klima geprägt (vgl. Abbildung 3, Anhang A).

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass die persönlichen Arbeitswerte der Führungskräfte grundsätzlich in einem Zusammenhang mit der subjektiven Wahrnehmung des Klimas durch die Mitarbeiter stehen (vgl. Abbildung 6, Anhang A). Alle acht Hypothesen wurden angenommen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Hypothesen der Reihe nach diskutiert. Im Anschluss daran folgt eine methodische Reflexion und der Ausblick auf weitere Forschungsempfehlungen. Abschließend werden Implikationen für die Praxis herausgestellt.

Zum Organisationsklima bezogen auf die Merkmale der Führung: Diese Untersuchung hat ergeben, dass ein „Führungs-Klima“ unter anderem dadurch gekennzeichnet ist, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Arbeitsziele und Leistungsstandards klar kommuniziert und ihnen die Methoden zur Zielerreichung offen darlegt. Dieses Klima ist ebenfalls durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und durch regelmäßige Feedbackgespräche charakterisiert (vgl. Abbildung 5, Anhang A).

Im Rahmen dieser Arbeit konnten fünf Arbeitswerte von Führungskräften identifiziert werden, die ein „Führungs-Klima“ determinieren: Plausibel scheint, dass eine

Führungspersönlichkeit, die selbst großen Wert auf eine enge Kooperation mit ihren Geführten legt und diese in allen arbeitsspezifischen Anliegen unterstützen will, eine förderliche Managementkultur schafft und das „Führungs-Klima“ positiv beeinflusst. An dieser Stelle zeigen die Ergebnisse eine „1:1 Beziehung“ zwischen dem bekundeten Arbeitswert der Führungskraft und dem subjektiv wahrgenommenen Klima. Für ein „Führungs-Klima“ ist es auch förderlich, wenn die Führungskraft darauf bedacht ist, die Aufgaben und Rollen in der Abteilung klar zu definieren und wenn sie persönlich großen Wert darauf legt, dass die Teammitglieder aufgrund ihrer Fähigkeiten und Leistungen ausgewählt werden. Diese Arbeitswerte weisen einen klaren Bezug zur Wahrnehmung eines „Führungs-Klimas“ durch die Geführten auf.

Interessant ist, dass der Arbeitswert *Welfare* negativ mit der Wahrnehmung eines „Führungs-Klimas“ einhergeht. Das erscheint auf den ersten Blick unlogisch. Dieser negative Zusammenhang bedeutet aber umgekehrt auch, dass eine Führungskraft, die sehr großen bzw. zu großen Wert auf das persönliche Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter legt, von diesen möglicherweise nicht mehr als „führend“ und „steuernd“ wahrgenommen wird. Führungspersonen, die das Item negativ beantwortet haben, sind vielleicht realistischer und wissen, dass sie im Sinne des Abteilungserfolgs häufig das Wohl des Einzelnen zurückstellen müssen.

Zum Organisationsklima bezogen auf Formalisierung und Präzision: Diese Studie hat ergeben, dass ein Klima bezogen auf Formalisierung und Präzision dadurch charakterisiert ist, dass sowohl Formalitäten und Regeln, als auch Pünktlichkeit und präzises Arbeiten eine hohe Priorität haben (vgl. Abbildung 5, Anhang A).

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungspersonen, denen die Bedürfnisse der Mitarbeiter wichtig sind (*Mitarbeiterorientierung*) und die innovative Lösungsansätze wertschätzen, ein „formalisiertes Organisationsklima“ forcieren.

Interessant ist, dass gerade Führungspersonen, die kreativen und neuen Lösungsansätzen sehr große Bedeutung beimessen, bei den Mitarbeitern die Wahrnehmung einer bürokratischen Atmosphäre erwecken. Möglicherweise gestaltet und strukturiert eine innovationsorientierte Führungskraft die Arbeitsumgebung so, dass Prozesse der Innovations- und Ideenfindung gezielt vorangetrieben werden - beispielsweise durch die Implementierung eines betrieblichen Vorschlagswesens. Damit würde einhergehen, dass Ideen durch formalisierte Strukturen gefördert und über einen bürokratischen Weg bearbeitet werden, so dass die Mitarbeiter das Klima als formalisiert wahrnehmen. Interessant ist auch, dass Führungspersonen, die anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben als wichtig erachten, das Klima in Bezug auf Formalisierung negativ beeinflussen. Dieser Effekt ließe sich unter Umständen dadurch erklären, dass sich einfache Aufgaben- und Prozessabläufe auch leichter formalisieren lassen. Persönlichkeiten, die hingegen großen Wert auf anspruchsvolle und vielfältige Aufgaben legen, würden wahrscheinlich eher eine „unbürokratische“ Arbeitsatmosphäre gestalten, um „nicht-regelkonforme“, abweichende Lösungswege zu erleichtern. Die Ergebnisse bezüglich dieses Klimaaspekts sollten im Rahmen anderer Untersuchungen genauer beleuchtet werden.

Zum Organisationsklima bezogen auf Innovation: Ein „innovatives Klima“ ist unter anderem dadurch charakterisiert, dass eine Organisation konstruktive Verbesserungsvorschläge ihrer Mitglieder zur Optimierung bestehender Strukturen nutzt und neuartige Lösungsansätze unterstützt (vgl. Abbildung 5, Anhang A). Innovative Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft aus (Patterson et al., 2005). Damit geht eine flexible Handhabung bestehender Vorgaben und Regeln einher.

Welche Wertestruktur einer Führungsperson könnte die Entstehung eines innovativen Klimas fördern? Diese Studie konnte bestätigen, dass solche Führungspersönlichkeiten ein innovatives Klima begünstigen, die Wert auf die Integration ihrer Mitarbeiter legen und

vielseitige und anspruchsvolle Aufgaben schätzen. Das ist nachvollziehbar, da komplexe Aufgabenstellungen häufig neue Lösungsansätze und die Integration der Mitarbeiter erfordern. Interessanterweise werden im Gegensatz dazu klare Zielvorgaben und Leistungsstandards von den Führungskräften negativ bewertet. Auch das ist nachvollziehbar unter der Annahme, dass enge Zielvorgaben vermutlich gerade in der Anfangsphase der Ideenfindung den kreativen und spielerischen Faktor behindern. Allerdings erklärt West (1990) in seiner *Vier Faktoren Theorie zur Vorhersage von Innovation in Arbeitsgruppen*, dass Mitarbeiter zur Bündelung der Energien eine klar artikulierte Vision der Führungskraft benötigen, denn: „Vision is an idea of a valued outcome which represents a higher order goal and a motivating force at work“ (S. 310). Das würde im Zusammenhang mit dem Ergebnis dieser Studie bedeuten, dass eine Führungskraft, die eine innovative Atmosphäre prägt, nicht unbedingt bewährte Standards und operationale Ziele wertschätzen muss, jedoch Wert auf die Vermittlung einer richtungweisenden Vision legen sollte.

Interessanterweise steht der Arbeitswert *Fairness* in einer negativen Beziehung zum Klima für *Innovation*. Das bedeutet, dass Führungskräfte, die wenig Wert auf gerechte Entscheidungen und Prozesse legen, ein Klima schaffen, das von den Mitarbeitern als innovativ wahrgenommen wird. Umgekehrt heißt das, dass eine Führungskraft, die darauf achtet, besonders fair und gerecht zu sein, ein wenig innovatives Klima prägt. Dieser Zusammenhang erklärt sich, indem man das Verhalten, das dieser Wert auslöst, betrachtet: Ein Manager, der in einem erhöhten Maße auf eine faire und gerechte Behandlung seiner Mitarbeiter achtet, wird wahrscheinlich Entscheidungen auf Grundlage einheitlicher Regeln und Standards treffen. Eine solche Vereinheitlichung würde im Widerspruch zu einem innovativen Klima stehen.

Entgegen der Theorie von West (1990), steht der Arbeitswert *Innovation* („Wie wichtig ist es für den Abteilungserfolg, dass innovative Lösungsansätze von der Organisation unterstützt werden?“) in dieser Untersuchung nicht in Zusammenhang mit der Wahrnehmung

des Klimas in Bezug auf *Innovation* (vgl. Tabelle 5, Anhang B). In seinem Modell dient der Faktor *Unterstützung von Innovation* zur Vorhersage von Innovation in Gruppen. Dieses Ergebnis sollte in folgenden Studien nochmals überprüft werden.

Zum Organisationsklima bezogen auf Aufgabenunterstützung: Ein spezifisches Klima bezogen auf *Aufgabenunterstützung* ist dadurch charakterisiert, dass die Mitarbeiter an einem optimal ausgestatteten Arbeitsplatz arbeiten und mit allen benötigten Arbeitsmitteln versorgt werden (vgl. Abbildung 5, Anhang A).

An dieser Stelle zeigen die Ergebnisse dieser Studie einen eindeutigen Zusammenhang zwischen den bekundeten Arbeitswerten der Führungskräfte und dem subjektiv wahrgenommenen Klima: Führungskräfte, die Wert darauf legen, ihre Mitarbeiter in allen arbeitsspezifischen Belangen zu unterstützen, schaffen ein förderliches Klima in Bezug auf *Aufgabenunterstützung*. Interessant ist, dass der Arbeitswert *Welfare* negativ mit der Wahrnehmung eines aufgabenunterstützenden Klimas einhergeht: Je wichtiger der Führungskraft also das persönliche Wohl der Mitarbeiter ist, desto weniger nehmen die Mitarbeiter ein Klima der *Aufgabenunterstützung* wahr. Wenn eine Führungskraft ihre Werteorientierung auf das Mitarbeiterwohl fokussiert, dann liegt der Fokus mehr auf dem Individuum als auf der Aufgabe. Das Mitarbeiterwohl sollte einer Führungskraft in Bezug auf diese Klimafacette wahrscheinlich nur in dem Maße wichtig sein, wie es der erfolgreichen Aufgabebearbeitung dienlich ist (z. B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung).

Auffällig ist ebenfalls, dass eine Führungskraft, die dem präzisen und genauen Arbeiten in allen Arbeitsprozessen großen Wert beimisst, das Klima hinsichtlich *Aufgabenunterstützung* negativ beeinflusst. Es stellt sich umgekehrt die Frage, welche Persönlichkeiten dem Arbeitswert *Präzision* wenig Wert beimessen. Es könnte in Erwägung gezogen werden, dass Präzision mit einer gewissen Detailorientierung einhergeht. Diese Annahme ist deswegen interessant, weil in einem Klima der Aufgabenunterstützung der Arbeitskontext und die generellen Rahmenbedingungen zur erfolgreichen

Aufgabenbewältigung im Vordergrund stehen. Eine detailorientierte Führungsperson legt vielleicht zu wenig Wert auf den generellen Kontext, so dass dieser Wert negativ mit einem aufgabenunterstützenden Klima einhergeht. Diese Interpretationen sind jedoch äußerst spekulativ. Um valide Rückschlüsse ziehen zu können, sollte der Arbeitswert *Präzision* in folgenden Untersuchungen näher operationalisiert werden.

Zum Organisationsklima bezogen auf die Merkmale des Teams: Ein „Team-Klima“ ist durch eine kooperative, freundliche Atmosphäre und einen offenen Umgang mit Konflikten und Meinungsunterschieden charakterisiert. Die Aufgaben und Rollen der Teammitglieder sind klar definiert (vgl. Abbildung 5, Anhang A).

Die Untersuchung hat ergeben, dass eine Führungskraft, die den einzelnen Mitarbeitern vermittelt, inwiefern deren persönliche Arbeitsleistung zum Gesamterfolg der Abteilung beiträgt (*Integration*), bezogen auf das „Team-Klima“ die Wahrnehmung von Aufgaben- und Rollenklarheit positiv beeinflusst. Das Erleben eines „Team-Klimas“ geht außerdem positiv mit dem Arbeitswert *anspruchsvolle und vielseitige Aufgaben* einher. Gemäß Born und Eiselin (1996) gilt Teamarbeit insbesondere dann als sinnvoll, wenn äußerst komplexe Aufgaben und Problemstellungen in mehreren Schritten bearbeitet werden müssen (*Anspruchsvolle, vielseitige Aufgaben*). Insofern ist nachvollziehbar, dass eine Führungskraft, die komplexe Aufgaben wertschätzt, das „Team-Klima“ positiv beeinflusst.

Interessant ist, dass gerade die beiden augenscheinlich mitarbeiterorientierten Arbeitswerte *Welfare* und *Fairness* in einer negativen Beziehung zu der Wahrnehmung eines „Team-Klimas“ stehen. Wenn einer Führungsperson das persönliche Wohlbefinden der Mitarbeiter sehr wichtig ist, nehmen die Mitarbeiter weniger ein „Team Klima“ wahr. Möglicherweise wirkt diese auf die Mitarbeiter als „Sozialromantiker“, oder ihr wird unterstellt, sie sei ein „schlechter Manager“. Das ergibt insofern einen Sinn, als dass Führungskräfte, die dieses Item negativ beantworten, vielleicht besser dazu in der Lage sind, die Dynamik des gesamten Teams zu managen und Entscheidungen entgegen der Bedürfnisse

Einzelner zu treffen. Solche Persönlichkeiten würden entsprechend der Wahrnehmung der Mitarbeiter vielleicht eher ein „Team-Klima“ gestalten. Dieser Aspekt sollte jedoch genauer untersucht werden.

Da andere Studien die Wichtigkeit des Aspekts *Fairness* betonen (z. B. Locke, 1976; James & James, 1989), ergibt es inhaltlich zunächst wenig Sinn, dass die Wahrnehmung eines „Team-Klimas“ in dieser Studie negativ mit diesem Arbeitswert einhergeht. Mögliche Erklärung dafür könnte eine missverständliche Itemformulierung sein. Der Arbeitswert *Fairness* wird über das Item „Wie wichtig ist es für den Erfolg der Abteilung, dass wichtige Prozesse und Entscheidungen im Unternehmen gerecht und fair durchgeführt werden?“ erfasst. Die „Society for Industrial and Organizational Psychology“ (SIOP) definiert *Fairness* als ein eher soziales, denn als psychometrisches Konzept, welches davon abhängt, was jemand als fair empfindet. *Fairness* hat demnach keine statistische Definition (Arvey & Sacket, 1993). Möglicherweise wurde dieses Item bzw. der Arbeitswert *Fairness* von den Führungskräften unterschiedlich interpretiert. Diese Vermutung wird dadurch unterstützt, dass *objektive Belohnungssysteme* in den vorgestellten Klima-Messinstrumenten als Indikatoren für *Fairness* gelten (vgl. Tabellen 2; Tabelle 3, Anhang B). Und dieser Arbeitswert steht in dieser Untersuchung wiederum in positivem Zusammenhang mit den subjektiven Wahrnehmungen des „Team-Klimas“. Das könnte bedeuten, dass den Führungskräften in diesem Sinne *Fairness* doch wichtig ist.

Auf Itemebene ist das Faktum interessant, dass die relevanten Arbeitswerte für ein Klima, welches das (Arbeits-)Team in den Vordergrund stellt, den Items aus den Klimafaktoren bezogen auf *Formalisierung* und *Leistungsmotivation* entsprechen (vgl. Anhang B, Tabelle 8). Das lässt vermuten, dass die Teammitglieder nur effektiv miteinander arbeiten können, wenn allgemeingültige Umgangsformen und Vorgaben bezogen auf Pünktlichkeit, Präzision, etc. existieren. Dem schließt sich an, dass für ein Team Kriterien und

Standards festgelegt werden müssen, anhand derer wertschätzt, ausgewählt und Leistung honoriert werden.

Zum Organisationsklima bezogen auf die Merkmale der Aufgabe: Ein spezifisches Klima bezogen auf die *Merkmale der Aufgabe* ist dadurch charakterisiert, dass die Mitarbeiter wissen, wie ihre persönliche Arbeitsleistung zur Unternehmensleistung beiträgt. Die Aufgabe sollte anspruchsvoll, vielseitig und interessant sein. Des Weiteren sollte den Mitarbeitern ein gewisser Grad an Autonomie gewährt und Entwicklungsmöglichkeiten eingeräumt werden (vgl. Abbildung 5, Anhang A).

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass Führungspersönlichkeiten, denen es wichtig ist, ihre Mitarbeiter im Sinne einer Arbeitserleichterung mit allen Arbeitsmitteln zu versorgen, ein aufgabenorientiertes Klima positiv beeinflussen. Die Wahrnehmung eines aufgabenorientierten Klimas geht ebenfalls mit Führungskräften einher, die auf eine enge Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern Wert legen und darauf achten, diesen zu vermitteln, wie deren individuelle Arbeitsleistung zum Gesamtziel der Unternehmung beiträgt. Das ergibt einen Sinn, wenn davon ausgegangen wird, dass Führungskräfte in einem aufgabenorientierten Klima eine starke Koordinierungsfunktion haben.

Interessant ist in diesem Zusammenhang wieder, dass das aufgabenorientierte Klima in einer negativen Beziehung zum Arbeitswert *Fairness* der Führungskraft steht: Wenn die Mitarbeiter ein Klima erleben, in dem die Aufgabe im Vordergrund steht, dann ist der Führungskraft Gerechtigkeit weniger wichtig. Das könnte so interpretiert werden, dass der Fokus der Führungskraft innerhalb eines aufgabenorientierten Klimas auch primär auf der Aufgabe liegen sollte. Die Diskussion auf Itemebene wurde bereits an anderer Stelle ausführlich dargestellt.

Zum Organisationsklima bezogen auf Leistungsmotivation: Ein Klima der *Leistungsmotivation* ist dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter durch Leistungsanreize motiviert und für ihre Leistungen angemessen wertgeschätzt und entsprechend

leistungsbezogen entlohnt werden. Des Weiteren findet in einem solchen Klima eine leistungs- und fähigkeitsorientierte Personalauswahl und –entwicklung statt (vgl. Abbildung 5, Anhang A).

Es ist nachvollziehbar, dass Führungskräfte, die Wert darauf legen, ihre Mitarbeiter in allen arbeitsspezifischen Belangen zu unterstützen, ein leistungsmotivierendes Klima positiv beeinflussen. Interessant ist, dass die Arbeitswerte *Fairness* und *Welfare* negativ mit einem Klima für *Leistungsmotivation* einhergehen. Das ergäbe einen Sinn, wenn davon ausgegangen wird, dass gerade Führungspersönlichkeiten, die vielleicht harte, „unsoziale“ Entscheidungen treffen und weniger Wert auf die Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter legen, eher mit einem stark ausgeprägten Leistungsklima verbunden werden. Wie bereits im Diskussionsteil zum „Team-Klima“ erörtert, liegt jedoch die Vermutung nahe, dass der Arbeitswert *Fairness* bei dieser Stichprobe inhaltlich anders, als logisch erwartet, interpretiert worden ist. Auffällig ist, dass das leistungsmotivierende Klima in dieser Untersuchung nicht durch leistungsorientierte Arbeitswerte von Führungskräften vorhergesagt wird. Auch auf Itemebene bestehen keine signifikanten Zusammenhänge mit den Klimaaspekten bezogen auf *Leistungsmotivation* (vgl. Anhang B, Tabelle 8). Woran könnte das liegen? In Bezug auf das leistungsmotivierende Klima wäre die Vermutung gewesen, dass Mitarbeiter bestätigen, dass sie aufgrund ihrer Leistungen und Fähigkeiten entlohnt werden, wenn eine Führungskraft bekundet, ihr sei eine *leistungsbezogene Entlohnung* wichtig. Gerade dieses Beispiel verdeutlicht aber, dass einer Führungskraft zwar der Arbeitswert einer *leistungsbezogenen Entlohnung* wichtig sein kann und dass sie diesen auch in ihrer Organisation verwirklichen möchte. Sollte es jedoch so sein, dass in der Organisation noch kein leistungsbezogenes Entlohnungssystem existiert, kann dieser Wert nicht Wahrnehmungsgegenstand der Mitarbeiter sein. Dieser Aspekt wäre genauer zu überprüfen.

Zum Organisationsklima bezogen auf Mitarbeiterorientierung: Ein mitarbeiterorientiertes Klima ist dadurch gekennzeichnet, dass die Organisation daran

interessiert ist, den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden und deren persönliches Wohlbefinden unterstützt. Die Mitarbeiter erfahren in allen arbeitsspezifischen und sozialen Anliegen Unterstützung (vgl. Abbildung 5, Anhang A).

Die Untersuchung hat ergeben, dass eine Führungskraft, der es wichtig ist ihre Mitarbeiter in arbeitsspezifischen Belangen zu unterstützen, ein mitarbeiterorientiertes Klima positiv beeinflusst. Hier liegt eine direkte Beziehung zwischen dem Arbeitswert und dem Klimaaspekt vor. Interessant ist, dass gerade die Führungspersonen, die dem Arbeitswert *Fairness* keine hohe Bedeutung beimessen, ein mitarbeiterorientiertes Klima positiv beeinflussen. Das könnte dahingehend interpretiert werden, dass Persönlichkeiten, denen es sehr wichtig ist, Entscheidungen und Prozesse gerecht auszuführen, in der Tendenz nach einheitlichen Entscheidungs- und Beurteilungskriterien streben. Das würde im Widerspruch zu einem individuellen Eingehen auf den Mitarbeiter stehen. Auch an dieser Stelle soll darauf verwiesen werden, dass der Arbeitswert Fairness nicht eindeutig operationalisiert ist, so dass dieser Wert in weiteren Studien näher untersucht werden sollte.

Insgesamt betrachtet ist interessant, dass sich die vier von Locke (1976) identifizierten Arbeitswerte im Ergebnismodell dieser Untersuchung wieder finden (Abbildung 6, Anhang A): (a) *Fairness* (Wunsch nach Gerechtigkeit), (b) *Welfare* (Wunsch nach Wärme und freundlichen sozialen Beziehungen), (c) *Anspruchsvolle, vielseitige Aufgabe* (Wunsch nach Herausforderung und Verantwortung) und (d) *Arbeitsspezifische Unterstützung* (Wunsch nach Vereinfachung und Unterstützung). Alle vier Arbeitswerte leisten Vorhersagen zu mehreren spezifischen Klimafaktoren, was den Schluss nahe legt, dass diese Werte auch in dieser Organisation von besonderer Wichtigkeit sind.

Dennoch sind auch Phänomene aufgetreten, die zunächst schwer interpretierbar sind: z. B. die negative Beziehung zwischen dem Arbeitswert *Fairness* und dem „Team-Klima“,

sowie die negative Beziehung zwischen dem Arbeitswert *Welfare* und dem „Führungs-Klima“. Möglicherweise sind diese Ergebnisse auf zwei Ursachen zurückzuführen:

1. Items wurden von der Zielgruppe inhaltlich anders interpretiert als logisch erwartet (z. B. Arbeitswert *Fairness*). Des Weiteren sind die Werte nur über ein Item operationalisiert und erfasst worden.
2. Unter der Voraussetzung, dass die Items von den Probanden richtig interpretiert und entsprechend beantwortet worden sind, könnte man annehmen, dass die Stichprobe aus „Extremtypen“ besteht. Das hieße, dass die Werte-Konstrukte sehr „menschenorientiert“ formuliert sind.

In jedem Fall sollten die aufgetretenen Phänomene in Folgeuntersuchungen näher beleuchtet werden.

Zusammenfassend kann dennoch festgehalten werden, dass im Rahmen der Studie inhaltlich schlüssige Arbeitswerte von Führungskräften identifiziert werden konnten.

Stärken und Einschränkungen

Die Stärke dieser Untersuchung liegt darin, dass das Untersuchungsobjekt über zwei unterschiedliche Quellen gemessen wurde, womit ein hohes Maß an Objektivität gesichert ist: Die Führungskräfte wurden danach befragt, wie die Arbeitsumwelt gestaltet sein sollte und die Mitarbeiter haben beschrieben, wie sie dieselbe tatsächlich wahrnehmen.

Das Klima-Messinstrument wurde in Anlehnung an aktuelle, theoretisch fundierte Konzepte entwickelt und konnte die Arbeitsumwelt der Organisationsmitglieder des Krankenversicherungsunternehmens zuverlässig abbilden und messen (vgl. Tabelle 6, Anhang B). Die Reliabilität des Messinstruments für Arbeitswerte ist dagegen verbesserungswürdig, da kein Gesamtkonstrukt, sondern 27 Einzelkonstrukte gemessen wurden, welche jeweils nur durch ein Item repräsentiert sind (vgl. Tabelle 7, Anhang B). Für die Zwecke dieser explorativen Untersuchung war dieses Vorgehen dennoch legitim, da das Ziel primär im Aufdecken und Identifizieren von eventuellen Tendenzen lag.

Die Itemqualität ist bezüglich des Gütekriteriums der Itemhomogenität kritikwürdig, da die Items teilweise mehrere Sachverhalte abprüfen und eine eindeutige Interpretierbarkeit der Items erschweren (z. B. „Meine Arbeitsinhalte, -aufgaben und -prozesse sind anspruchsvoll, vielseitig und interessant.“). Andererseits wurde das Gesamtklimakonstrukt dadurch inhaltlich valider abgebildet.

Von einer Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse ist Abstand zu nehmen, da die Ergebnisse möglicherweise lediglich die Eigenarten dieses spezifischen Krankenversicherungsunternehmens widerspiegeln und branchenspezifisch sind. Die Stichprobe ist demnach - trotz der natürlichen Untersuchungsbedingungen im Feld - nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit. Des Weiteren stellt die zu kleine Stichprobe bezogen auf die Führungskräfte (N =31) hinsichtlich der externen Validität eine Schwäche dar.

Inhaltlich ist anzumerken, dass bei der Wahrnehmung der Arbeitsumwelt die persönlichen Werte der Mitarbeiter als Schemata dienen. Mittels dieser Schemata werden die Eigenschaften der Arbeitsumwelt in Bezug auf deren Bedeutsamkeit für die eigene Person bewertet (James et al., 1990). Im Rahmen dieser Untersuchung sind die Arbeitswerte der Mitarbeiter jedoch außer Acht gelassen worden. Das bedeutet, dass eventuell für sie relevante Kriterien der Arbeitsumwelt mit diesem Messinstrument nicht erfasst werden konnten. Das schränkt die Qualität der Ergebnisse ein.

Implikationen für die Forschung

Dass trotz dieser Einschränkungen signifikante Ergebnisse ermittelt werden konnten zeigt, dass das Thema noch viel Entwicklungspotenzial in sich birgt und neue Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben bietet. Dazu ist es zunächst wichtig das Arbeitswerte-Messinstrument hinsichtlich der Reliabilität zu verbessern: Zur Optimierung der Inhaltsvalidität sollte im Rahmen von Vorstudien zunächst der Itempool erweitert werden. Hierzu sollten sowohl die Arbeitswerte der Führungskräfte, als auch die der Mitarbeiter

erhoben werden. Im nächsten Schritt sollten die ermittelten Items zur Konstruktvalidierung faktorenanalytisch geprüft und strukturiert werden.

Bezogen auf das Klima-Messinstrument wäre zu überlegen, ob es in Bezug zu einem strategischen Ziel gesetzt werden sollte, z. B. Innovation oder Dienstleistung (Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe, 2000). Das hätte den Vorteil, dass man damit das Klima in einen direkten Bezug zu einem strategischen Erfolgsfaktor setzen könnte. Dieser Aspekt ist im Sinne eines Wirtschaftlichkeitsnachweises sinnvoll und könnte zu einer erhöhten Akzeptanz führen.

Im Rahmen von Längsschnittstudien sollte überprüft werden, welche genaue Beziehung zwischen den persönlichen Arbeitswerten von Führungskräften und dem Organisationsklima besteht. Diese prädiktive Validierung sollte im Rahmen von Bewerbungsgesprächen „neuer“ Führungskräfte stattfinden. Zunächst würden deren individuellen Arbeitswerte-Strukturen während des Auswahlprozesses erhoben werden. Daraufhin müssten alle Bewerber eingestellt werden. Das Klima, also das Kriterium, würde fortan, beispielsweise über einen Zeitraum von drei Jahren, in regelmäßigen zeitlichen Abständen gemessen und die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungswellen verglichen werden. Anhand statistischer Verfahren würde eine optimale Prädiktorkombination bestimmt und an einer weiteren Bewerberstichprobe kreuzvalidiert werden (Staufenbiel & Rösler, 1999).

Um eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erreichen, sollten die Befragungen schließlich in mehreren Unternehmen unterschiedlicher Branchen erfolgen und die Stichprobengröße erhöht werden.

Für die Praxis kündigt sich an, dass dieses Forschungsthema viel Entwicklungspotential in sich birgt.

Implikationen für die Praxis

Diese Untersuchung konnte grundsätzlich nachweisen, dass die Arbeitswerte der Führungskräfte einen Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung des Klimas haben.

Identifiziert das Unternehmen im Vorfeld – z. B. im Rahmen von Bewerbungsgesprächen - die Wertestruktur der Führungskräfte, dann wäre das ein Steuerungshebel zum Management des Organisationsklimas.

In contrast to culture, the broadest and least tangible organizational influence on managerial behavior, organizational climate offers a more clearly definable and measurable vehicle for assessing and changing behavior in the workplace. The act of measuring it makes it more real, more tangible, and, therefore, more manageable (Stringer, 2002, S. 18).

Über den praktischen Nutzen der Erfassung und Gestaltung des Organisationsklimas ist eingangs bereits informiert worden (vgl. Abschnitt „Führung und Organisationsklima. Personal- und organisationspsychologischer Nutzen“).

Für die Praxis wäre es also von besonderem Interesse, unterschiedliche „Arbeitswerte-Prädiktormodelle“ bezogen auf unterschiedliche spezifische Klimata zu entwickeln. Diese könnten dann in vorhandene Testbatterien und Auswahlverfahren integriert werden.

Literaturverzeichnis

- Arnold, J., & Schoonman, W. (2002). Maintaining and enhancing motivation as a contribution to organizational effectiveness. In I.T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (S. 159-180). West Sussex: Wiley.
- Arvey, R. D., & Sackett, P. R. (1993). Fairness in Selection: Current Developments and Perspectives. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel Selection in Organizations* (S. 171-202). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashkanasy, N. M., & Jackson, C. R. A. (2001). Organizational Culture and Climate. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (S. 398-415). London: SAGE Publications Ltd.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership Models, Methods, and applications. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psycholog: Volume 12. Industrial and Organizational Psychology* (S. 277-307). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung* (9. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag.
- Born, M., & Eiselin, S. (1996). *Teams – Chancen und Gefahren. Grundlagen. Anwendung am Beispiel von Lean Management*. Bern: Huber Verlag.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brown, S., & Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Cambell, J. P., Dunette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw Hill.

- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 605-619.
- Cascio, W.F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS-Kent.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational safety: Implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 185-198.
- Conrad, P., & Sydow, J. (1984). *Organisationsklima*. Berlin: De Gruyter.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131 (2), 241-259.
- Cummings, L. L., & DeCotiis, T. A. (1973). Organizational correlates of perceived stress in a professional organization. *Public Personnel Management*, 2, 275 – 282.
- Dancey, C. P. & Riedy, J. (2004). *Statistics without maths for psychology: using SPSS for Windows*. (3rd ed.). Gosport: Ashford Colour Press Ltd.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445 – 470.
- Delobbe, N., Haccoun, R. R., & Vandenberghe, C. (2001). *Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument*. Paper presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.

- Elizur, D. (1984). Facets of work values: a structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 69*, 379 – 389.
- Elizur, D., Borg, I.; Hunt, R., & Magyari-Beck, I. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior, 12*, 21-38.
- Elizur, D., & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology: An International Review, 48*, 73-87.
- French, J. R., & Raven, B. H. (1959). The basis of social power. In: D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power* (S. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hanges, P. J., Lord, R. G., & Dickson, M. W. (2000). An information-processing perspective on leadership and culture: A case study for connectionist architecture. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 133 – 161.
- Jackofsky, E. F, & Slocum, J. W. Jr. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 319-334.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology, 67*, 219-229.
- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations into the Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology, 74*, 739-751.
- James, L. R., James, L. A. & Ashe, D. K. (1990). The Meaning of Organisations: The Role of Cognition and Values. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (S. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81* (12), 1096-1112.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology, 33*, 97-135.
- Janssen, J., & Laatz, W. (2005). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*. (5. Aufl.). Berlin: Springer Verlag.

- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (1990). Strategic Context and Organizational Climate. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (S. 130-150). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kihlstrom, J. F., & Hastie, R. (1997). Mental representation of persons and personality. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.). *Handbook of personality psychology* (S. 712-735). San Diego, CA: Academic Press.
- Klein, K. J.; & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation and implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055-1088.
- Kristiansen, C. M., & Hotte, A. M. (1996). Morality and the Self: Implications for the When and How of Value - Attitude - Behavior Relations. In: C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.). *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*. (Vol. 8, S.77-105). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990) The Role of Climate and Culture in Productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44 (3), 265-285.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior & Human Decision Process*, 11, 139 – 155.
- Lewin, K.; Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Brothers.
- Linville, P., & Carlston, D. E. (1994). Social cognition of the self. In P. G. Devine, D. L. Hamilton, & T. M. Ostrom (Eds.) *Social Cognition: Impact on Social Psychology* (S. 143-193). San Diego: Academic Press.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (S. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 63-78.
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299-337.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1988). Work values and the conduct of organizational behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10). Greenwich, CT: JAI.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behaviour and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 56, 56-90.

- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational Culture and Climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Volume 12. Industrial and Organizational Psychology* (S. 565-593). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- Payne, R. L., & Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 1125-1173). Chicago: Rand McNally.
- Pettigraw, A. M. (2001). Foreword. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson, *Handbook of Organizational Culture and Climate* (S. xiii-xv) London: Sage.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Ravlin, E. C. & Meglino, B. M. (1987). Effects of values on perception and decision making: A study of alternative work value measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (S. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. (8th ed.). Prentice Hall, Inc: New Jersey
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1- 21
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkis, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 49-71.
- Rosenstiel, L. von (1983). *Betriebsklima heute*. Studie im Auftrag des Bayrischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung (2. Aufl.). Ludwigshafen: Kiel.
- Rosenstiel, L. von (1990). *Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur*. Studie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung (2. Auflage). Ludwigshafen: Kiehl.
- Rosenstiel, L. von (2003). Führung. Was ist das? In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Askanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (S. xxiii-xv). London: Sage.
- Schein, E. H. (2003). *Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Bergisch Gladbach: EHP.

- Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36, 791 – 807.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 36, 19-36.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. (S. 383 – 412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B.; Bowen, D.E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. (2000). The Climate for Service: Evolution of a Construct. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (S. 21-36) London: Sage.
- Schneider B., & Reichers A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, S. 1 - 65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23 – 47.
- Seligman, C., & Katz, A. N. (1996). The dynamics of value systems. In: C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.). *The Psychology of Values: The Ontario Symposium* (Vol. 8, S. 53-75). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stackman, R. W., Pinder, C. C., & Connor, P. E. (2000). Values Lost – Redirecting Research on Values in the Workplace. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (S. 37-54). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

- Staufenbiel, T., & Rösler, F. (1999). Personalauswahl. In: C. G. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. (S. 468 – 487). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Steel, R. P., Shane, G. S., & Kennedy, K. A. (1990). Effects of social – system factors on absenteeism, turnover, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 4, 423 – 430.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The cloud chamber effect*. (1st ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard University Press.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-286.
- Waters, L. K.; Batlis, N., & Roach, D. (1974). Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes. *Personnel Psychology*, 27, 465-476.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie: Ein Lehrbuch*. (4. Aufl.). München: Beltz.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. & J. L. Farr (Eds). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. (S. 4-36). Chichester: Wiley.
- Yukl, G. A., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), 416-423.
- Zimbardo, P.G., & Gerrig, R. J. (1999). *Psychologie*. (7. Aufl.). (S. Hoppe-Graf, Hrsg.). Berlin: Springer.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.

Anhang A: Abbildungen

Abbildung 1: Das dynamische Selbst der Führungskraft im Arbeitskontext und in Beziehung zum multiplen Wertesystem

Abbildung 2: Ebenen der Kultur

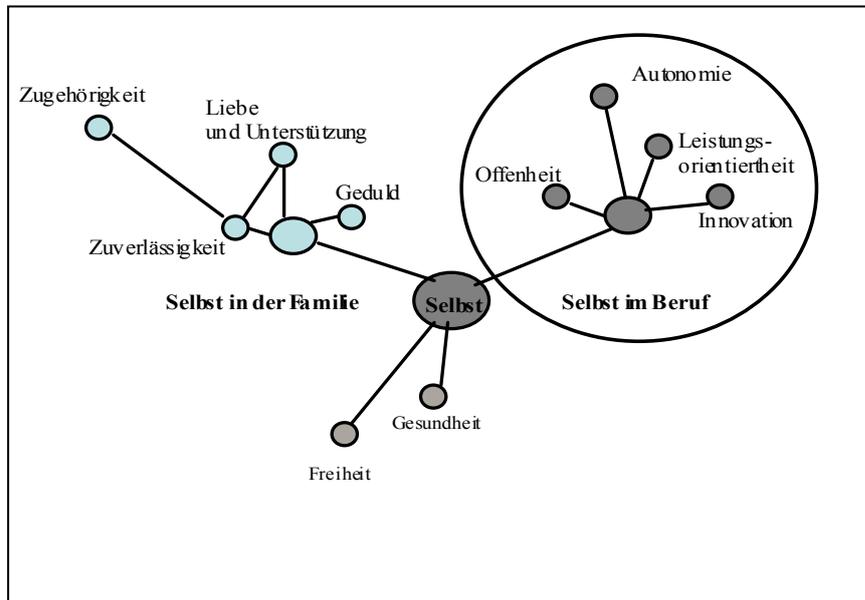
Abbildung 3: Das Prozessmodell der vorliegenden Untersuchung

Abbildung 4: Das theoretische Klima-Messmodell

Abbildung 5: Inhalt des Klima – Messinstruments

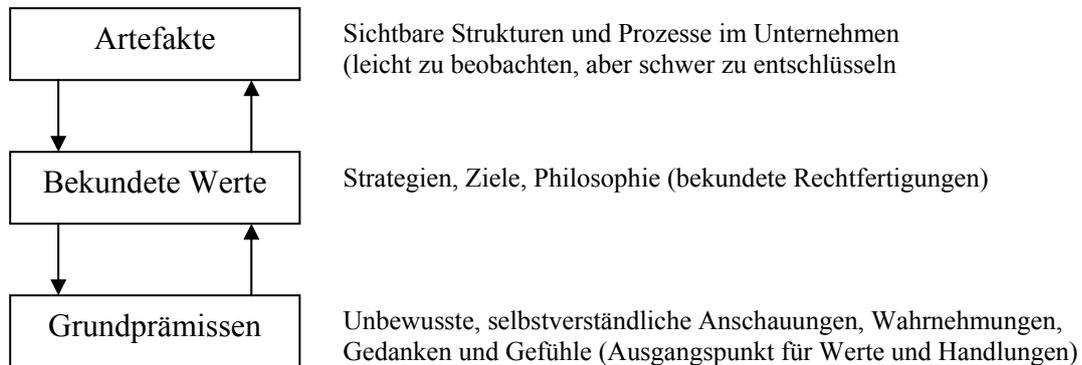
Abbildung 6: Das Ergebnismodell

Abbildung 1 Das dynamische Selbst der Führungskraft im Arbeitskontext und in Beziehung zum multiplen Wertesystem



Anmerkung. Das Modell wurde auf Grundlage der Arbeiten von Linville und Carlston (1994), Elizur (1984), Elizur und Sagie (1999) sowie Seligmann und Katz (1996) entwickelt.

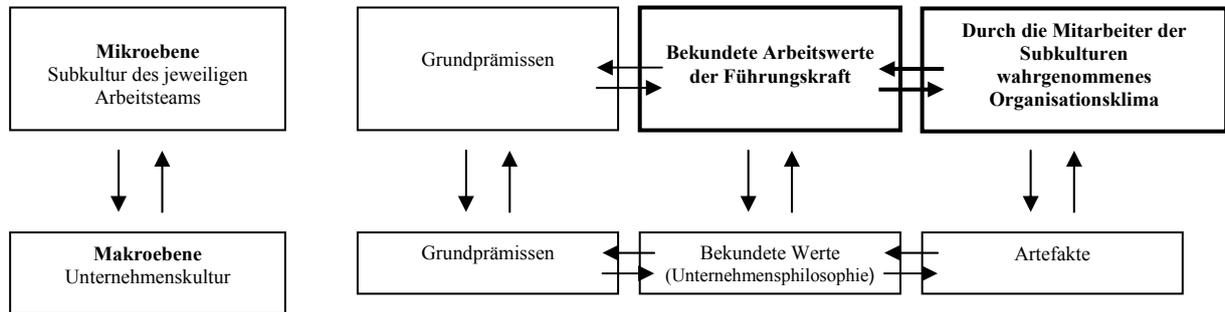
Abbildung 2 Ebenen der Kultur



Anmerkung. Nach „Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte“ von E. H. Schein, 1995, S. 30.

Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Abbildung 3 Das Prozessmodell der vorliegenden Untersuchung



Anmerkung. Grundlage dieses Modells bildet das Drei Ebenen Modell der Unternehmenskultur nach Schein (1995). Das Modell wurde von der Makroebene der Gesamtunternehmung auf die Mikroebene der Teams bzw. der Abteilungen (Subkulturen innerhalb einer Unternehmung) transferiert.

Abbildung 4 Das theoretische Klima-Messmodell

Human Relations Model			Flexibilität	Open System Model	
Human Commitment				Anpassung, Expansion	
Aufgabe/ Rolle*	Führung*	Team(s)*	Kontrolle	Internaler Fokus	
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie* (OCM), (O), (KD) • Training (OCM)/Wachstum (O), (JJ)* • Wohlbefinden (OCM), (JJ)* • Partizipation (O) • Aufgabenvielfalt*, -bedeutsamkeit*, -herausforderung, -feedback (JJ) • job standards (JJ)* 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung (OCM), (KD) • Wärme(O) • Soziale Belohnung (O) • Zusammenhalt (KD) • Vertrauen (KD), (JJ) • Anerkennung (Feedback) (KD), (JJ)* • Arbeitserleichterung (JJ)* 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration (OCM), (JJ) • Wärme (O), (JJ)* • Soziale Belohnung (O) • Kooperation (O*), (JJ)* • Zusammenhalt (KD) 		Externaler Fokus	
Bewahren, Kontinuität			Kontrolle	Externaler Fokus	
Internal Process Model				Externaler Fokus	
<ul style="list-style-type: none"> • Formalisierung (OCM)* • Tradition (OCM) • Hierarchie (O) • Struktur (O)* • Ambiguität bzw. Eindeutigkeit der Organisationsstruktur (JJ) 			<ul style="list-style-type: none"> • Zieltransparenz (OCM), (JJ)* • Effizienz (OCM) • Planung und Effektivität (JJ) • Anstrengung/Einsatz (OCM) • Performance Feedback (OCM)* • Arbeitsdruck (OCM), (KD), (JJ) • Qualitätsstandards/ Genauigkeit (OCM), (JJ)* • intrinsische und extrinsische Belohnung (O)* • Leistung (O) • Fairness*/ Objektivität der Belohnungsprozesse (KD), (JJ)* 		
Internal Process Model			Ergebnismaximierung		
Internal Process Model			Rational Goal Model		

Anmerkung. Grundlage dieses Modells bilden der Organizational Climate Measure (OCM) von Patterson et al. (2005) und das Competing Values Model (CVM) von Quinn und Rohrbaugh (1983). Ergänzt wurde das Modell um Klimadimensionen von Jones und James (1979) (JJ), Koys und DeCotiis (1991) (KD) sowie Ostroff (O) (1993).

* = Im Klima-Messinstrument enthalten.

Abbildung 5 Inhalt des Klima - Messinstruments

Merkmale der Führung	Formalisierung/ Präzision	Innovation	Aufgabenunterstützung	Merkmale des Teams	Merkmale der Aufgabe	Leistungsmotivation	Mitarbeiterorientierung
Mein/e Vorgesetzte/r kommuniziert die Arbeitsziele sowie die Leistungsstandards, die von mir erwartet werden, klar und verständlich.	Pünktlichkeit und Formalitäten haben in allen Arbeitsprozessen eine hohe Priorität.	Um den Kundenanforderungen gerecht zu werden, unterstützt die Organisation innovative Lösungsansätze (z.B. begrüßt konstruktive Veränderungen in bestehenden Regeln und Prozessen).	Ich werde mit allen notwendigen Arbeitsmitteln versorgt, die für eine erfolgreiche Arbeitsleistung notwendig sind.	Konflikte, Meinungsunterschiede und Fehlersituationen werden in der Organisation offen angesprochen und konstruktiv gelöst.	Ich habe den Eindruck, dass meine persönliche Arbeitsleistung zur Unternehmensleistung beiträgt.	In der Organisation werden individuelle Leistungen angemessen wertgeschätzt.	Die Organisation unterstützt ihre Mitarbeiter in wichtigen arbeitspezifischen Anliegen.
Ich erhalte regelmäßig detaillierte und konstruktive Rückmeldung über meine Arbeitsleistung.	In der Organisation wird viel Wert auf präzises und genaues Arbeiten gelegt.	Wir sind ein zielorientiertes Unternehmen und entwickeln in diesem Rahmen auch bestehende Prozesse weiter.	Meine unmittelbare Arbeitsumgebung ist (ergonomisch) optimal gestaltet.	Meine und die Arbeitsrollen meiner Kollegen sind so klar beschrieben, dass sie sich eindeutig voneinander abgrenzen lassen.	In meiner Arbeitsumgebung wird mir ausreichend Flexibilität geboten, um Arbeitsziele selbst zu steuern und erfolgreich erreichen zu können.	Mitarbeiter werden durch angemessene Leistungsanreize motiviert, ihre Arbeitsziele zu erreichen.	Die Organisation unterstützt ihre Mitarbeiter in wichtigen sozialen Anliegen (z. B. Arbeitszeitgestaltung).
Es herrscht generell eine konstruktive und rege Zusammenarbeit zwischen mir und meinem direkten Vorgesetzten		Wichtige Veränderungen hinsichtlich des Unternehmens werden angemessen gehandhabt		Ich empfinde das Klima in meiner Abteilung als kooperativ, freundlich und harmonisch.	Meine Arbeitsinhalte, -aufgaben und -prozesse sind anspruchsvoll, vielseitig und interessant.	In meiner Arbeitsumgebung werden alle Mitarbeiter aufgrund ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihrer Arbeitsleistung entlohnt.	Das Unternehmen zeigt ein starkes Interesse, den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden.
Mein/e Vorgesetzte/r kommuniziert die Methoden, Regeln und Prozesse, die zur Zielerreichung vorgegeben sind, klar und verständlich					In der Organisation habe ich die Möglichkeit zur Weiterentwicklung (z.B. Möglichkeiten für Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen).	In der Organisation werden alle Mitarbeiter aufgrund ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihrer Leistung ausgewählt und weiterentwickelt.	Die Unternehmenskultur der Organisation unterstützt mein persönliches Wohlbefinden.
						Wichtige Prozesse und Entscheidungen werden im Unternehmen gerecht und fair durchgeführt.	

Anmerkung. Dieses Klima-Messinstrument integriert die Inhalte des deduktiv hergeleiteten, theoretischen Klimamodells (Abbildung 4, Anhang A) mit den Ergebnissen des statistischen Klima-Messmodells (Tabelle 6, Anhang B).

Abbildung 6 Das Ergebnismodell

Merkmale der Führung	Formalisierung/ Präzision	Innovation	Aufgabenunterstützung	Merkmale des Teams	Merkmale der Aufgabe	Leistungsmotivation	Mitarbeiterorientierung
Kooperation Vorgesetzte und Mitarbeiter	Innovation	Kommunikation der Ziele (-)	Welfare (-)	Integration	Kooperation Vorgesetzte und Mitarbeiter	Arbeitspezifische Unterstützung der Mitarbeiter	Arbeitspezifische Unterstützung der Mitarbeiter
Leistungsorientierte Personalauswahl und -entwicklung	Anspruchsvolle, vielseitige Aufgabe (-)	Anspruchsvolle, vielseitige Aufgabe	Arbeitspezifische Unterstützung der Mitarbeiter	Fairness (-)	Arbeits erleichterung	Fairness (-)	Fairness (-)
Aufgaben- und Rollenklarheit	Mitarbeiterorientierung	Fairness (-)	Präzision (-)	Anspruchsvolle, vielseitige Aufgaben	Fairness (-)	Welfare (-)	
Welfare (-)		Integration		Leistungsorientierte Belohnung	Integration		
Arbeitspezifische Unterstützung der Mitarbeiter				Welfare (-)			

Anmerkung. Dieses Ergebnis-Modell ordnet den spezifischen Organisationsklimafaktoren die durch die Regressionsanalysen identifizierten Arbeitswerte von Führungskräften zu. Die Arbeitswerte sind entsprechend der Höhe ihrer Betagewichtungen angeordnet. Arbeitswerte, die mehr als ein Mal auftreten, sind farblich gekennzeichnet.

Anhang B: Tabellen

- Tabelle 1: 21 Arbeitswerte nach Elizur (1984)
- Tabelle 2: Kerndimensionen des psychologischen Klimas von Jones und James (1979)
- Tabelle 3: Kerndimensionen des psychologischen Klimas von Koys und DeCotiis (1991)
- Tabelle 4: Klimataxonomie nach Ostroff (1993)
- Tabelle 5: Organizational Climate Measure (OCM) von Patterson et al. (2005)
- Tabelle 6: Statistisches Klima-Messmodell
- Tabelle 7: Messinstrument Arbeitswerte
- Tabelle 8: Zusammenhang der Arbeitswerte der Führungskräfte mit dem subjektiv wahrgenommenen Organisationsklima der Mitarbeiter
- Tabelle 9: Ergebnisse der schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der *Merkmale der Führung*
- Tabelle 10: Ergebnisse der schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich *Formalisierung/Präzision*
- Tabelle 11: Ergebnisse der schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich *Innovation*
- Tabelle 12: Ergebnisse der schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der *Aufgabenunterstützung*
- Tabelle 13: Ergebnisse der schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der *Merkmale des Teams*
- Tabelle 14: Ergebnisse der schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der *Merkmale der Aufgabe*

Tabelle 15: Ergebnisse der schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich *Leistungsmotivation*

Tabelle 16: Ergebnisse der schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der *Mitarbeiterorientierung*

*Tabelle 1:**21 Arbeitswerte nach Elizur (1984)*

Item
Pay (the amount of money you receive)
Job security (permanent job)
Benefits and social conditions (vacation, sick leave, pension)
Convenient hours of work
Work conditions (comfortable and clean, absence of noise, heat, cold, odors, etc.)
Recognition of doing a good job
Esteem – that you are valued as a person
Co-workers (fellow workers who are pleasant and agreeable)
Supervisor (a fair and considerate boss)
Advancement (chances for promotion)
Job status
Influence in the organisation
Achievement in work
Influence in work
To do complete and meaningful work
Company (to be employed by a company for which you are proud to work)
Use of ability and knowledge in your work
Job interest (to do work which is interesting and well liked by you)
Independence in work
Contribution to society

Anmerkung. Nach “Facets of work values: a structural analysis of work outcomes”, von D. Elizur, 1984, *Journal of Applied Psychology*, 64, S. 384.

Tabelle 2

Kerndimensionen des psychologischen Klimas von Jones und James (1979)

Category	Name
Job and role characteristics	Role ambiguity
	Role conflict
	Job autonomy
	Job variety
	Job importance
	Job feedback
	Job challenge
	Job pressure
	Efficiency of job design
	Job standards
	Opportunities to deal with others
Characteristics of leadership	Support
	Goal emphasis
	Work facilitation
	Interaction facilitation
	Planning and coordination
	Upward interaction
	Confidence and trust-UP
Confidence and trust-DOWN	
Workgroup characteristics	Workgroup cooperation
	Reputation for effectiveness
	Workgroup esprit de corps
	Workgroup friendliness and warmth

(Fortsetzung folgt)

Tabelle 2 (Fortsetzung)

Kerndimensionen des psychologischen Klimas von Jones und James (1979)

Category	Name
Subsystem and Organizational Characteristics	Ambiguity of organizational structure
	Consistent applications of organizational policies
	Organizational esprit de corps
	Professional esprit de corps
	Planning and effectiveness
	Fairness and objectivity of the reward process
	Opportunities for growth and advancement
	Awareness of employee's needs and problems

Anmerkung. Aus "Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions", von A. P. Jones, und L. R. James, 1979, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, S.212.

Tabelle 3

Kerndimensionen des psychologischen Klimas von Koys und DeCotiis (1991)

Summary dimensions	Definition	Dimension label as found in the literature
Autonomy	The perception of self-determination with respect to work procedures, goals, and priorities.	Autonomy, Closeness of Supervision (reversed), Individual responsibility, Leader's initiation of structure (reversed)
Cohesion	The perception of togetherness or sharing within the organization setting, including the willingness of members to provide material aid.	Cohesiveness, Conflict (reversed), Espirit, Peer relations, Status polarisation (reversed), Universalism, Workgroup cooperation, friendliness, and warmth, Sociability
Trust	The perception of freedom to communicate openly with members at higher organizational levels about sensitive or personal issues with the expectation that the integrity of such communications will not be violated.	Intimacy vs. aloofness, Leader trust, Management insensitivity (reversed), Managerial trust, Openness
Pressure	The perception of time demands with respect to task completion and performance standards.	Job pressure, Role overload, role conflict, role ambiguity, Time span orientation, Achievement emphasis, Job standards, Measuring of results, Production emphasis
Support	The perception of the tolerance of member behavior by superiors, including the willingness to let members learn from their mistakes without fear of reprisal.	Support, Leader's consideration, Leader work facilitation, Leader's psychological distance, Hierarchical influence, Management awareness
Recognition	The perception that member contributions to the organization are acknowledged.	Recognition and feedback, Opportunities for growth and advancement, Reward-punishment relationship, Rewards,
Fairness	The perception that organizational practices are equitable and non-arbitrary or capricious.	Fairness and objectivity of the reward system, Promotion clarity, Policy clarity, Policy clarity and efficiency of structure, Altruism, Egalitarianism.
Innovation	The perception that change and creativity are encouraged, including risk-taking into new areas or areas where the member has little or no prior experience.	Innovation, Organizational flexibility, Impulsive, Security vs. risk, Challenging and risk, Future orientation

Anmerkung. Nach "Inductive measures of psychological climate", von D. J. Koys, und T. A. DeCotiis, 1991, *Human Relations*, 44, S. 270- 273.

Tabelle 4

*Klimataxonomie nach Ostroff (1993)**Affective facet* – people involvement; interpersonal or social relations

Name	Description
Participation	Perceived influence in a process of joint decision making; participation in setting goals and policies
Warmth	Perceived feelings of good fellowship in workgroup; prevalence on friendly, informal social groups; perceived helpfulness of supervisors and co-workers; emphasis on mutual support
Social rewards	Praise from others used to reward work; rewards based on effort and time spent on work; formal recognition and awards based on ability and effort.
Cooperation	Perceived helpfulness of supervisors and co-workers; emphasis on mutual support

Cognitive facet – psychological involvement; self knowledge and development

Name	Description
Growth	Perceived emphasis on personal growth and development on job; emphasis on skill improvement; perception of challenge, demand for work, and continuous improvement of performance.
Innovation	Perceived emphasis on innovation and creativity in work; acceptance of
Autonomy	Perceived freedom to be own boss; plan and control over work
Intrinsic rewards	Formal recognition and awards based on ability and effort.

Instrumental facet – task involvement and work processes

Name	Description
Hierarchy	Perceived emphasis on going through channels; locus of authority in supervisory personnel
Structure	Perception of formality and constraint in the organisation; orderly environment; emphasis on rules, regulations, and procedures.
Extrinsic rewards	Extrinsic rewards of pay, assignments, advancement based on ability and time spent on work
Achievement	Perception of challenge, demand for work, and continuous improvement of performance.

Anmerkung. Nach “The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations”, von C. Ostroff, 1993, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, S. 56-90.

Tabelle 5

Organisational Climate Measure (OCM) von Patterson et al. (2005)

Quadrant	Scales
Human Relations	Autonomy
	Integration
	Involvement
	Supervisory Support
	Training
	Welfare
Open Systems	Innovation and Flexibility
	Outward Focus
	Reflexivity
Rational Goal	Clarity of Organizational goals
	Efficiency
	Effort
	Performance Feedback
	Pressure to Produce
Internal Process	Quality
	Formalization
	Tradition

Anmerkung. Aus "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", von Patterson et al., 2005, *Journal of Organizational Behavior*, 26, S. 408.

Tabelle 6

Statistisches Klima-Messmodell

Klimafaktoren	Anzahl der Items	Klimafaktoren							
		Merkmale der Führung	Formalisierung/Präzision	Innovation	Aufgabenunterstützung	Merkmale des Teams	Merkmale der Aufgabe	Leistungsmotivation	Mitarbeiterorientierung
Merkmale der Führung	4	.88							
Formalisierung/Präzision	2	.15**	.68						
Innovation	3	.29**	.00	.71					
Aufgabenunterstützung	2	.36*	.16*	.20**	.67				
Merkmale des Teams	3	.55**	.15*	.38**	.39**	.69			
Merkmale der Aufgabe	4	.49**	.16*	.39**	.44**	.51**	.77		
Leistungsmotivation	5	.44**	.24**	.36**	.47**	.45**	.46**	.89	
Mitarbeiterorientierung	4	.46**	.23**	.51**	.48**	.53**	.58**	.72**	.81

Anmerkungen. *. Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant, **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant.

Bestandteile des Klima-Messmodells sind die Interkorrelationen der identifizierten Klimafaktoren, die Anzahl der Items pro Faktor bzw. Dimension, sowie Cronbachs Alpha (α) in der Diagonalen.

Tabelle 7

Messinstrument Arbeitswerte

Arbeitswert	Item (Wie wichtig ist es für den Abteilungserfolg, dass...)
Innovation	... innovative Lösungsansätze von der Organisation unterstützt werden?
Formalisierung	... Pünktlichkeit und Formalitäten in der Organisation in allen Arbeitsprozessen eine hohe Priorität haben?
Präzision	... präzises und genaues Arbeiten in der Organisation in allen Arbeitsprozessen eine hohe Priorität haben?
Anpassungsfähigkeit	... die Organisation zielorientiert ist und in diesem Rahmen auch bestehende Prozesse weiterentwickelt?
Integration	... den Mitarbeitern klar vermittelt wird, wie ihre persönliche Arbeitsleistung zur Unternehmensleistung beiträgt?
Wertschätzung	... die individuellen Leistungen aller Mitarbeiter des Unternehmens angemessen wertgeschätzt werden?
Leistungsmotivation	... alle Mitarbeiter durch angemessene Leistungsanreize motiviert werden, ihre Arbeitsziele zu erreichen?
Arbeitspezifische Unterstützung	... das Unternehmen und die Vorgesetzten die Mitarbeiter in wichtigen arbeitspezifischen Anliegen unterstützen?
Soziale Unterstützung	... das Unternehmen und die Vorgesetzten Mitarbeiter in wichtigen sozialen Anliegen unterstützen?
Leistungsorientierte Belohnung	... Mitarbeiter aufgrund ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihrer Arbeitsleistung entlohnt werden?
Mitarbeiterorientierung	... das Unternehmen zeigt ein starkes Interesse, den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden.
Offenheit	... Konflikte, Meinungsunterschiede und Fehler im Unternehmen offen angesprochen und konstruktiv gelöst werden?
Aufgaben- und Rollenklarheit	... die Arbeitsrollen und Aufgabenfelder der Mitarbeiter so klar beschrieben sind, dass sie sich eindeutig voneinander abgrenzen lassen?
Leistungsorientierte Personalauswahl	... Mitarbeiter aufgrund ihrer Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihrer Leistung ausgewählt und weiterentwickelt werden?
Fairness	... wichtige Prozesse und Entscheidungen im Unternehmen gerecht und fair durchgeführt werden?
Kooperation Mitarbeiter	... das Klima unter den Mitarbeitern kooperativ, freundlich und harmonisch ist?
Kooperation Mitarbeiter und Vorgesetzte	... im Allgemeinen eine konstruktive und rege Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten existiert?
Arbeitserleichterung	... die Organisation die Mitarbeiter mit allen notwendigen Arbeitsmitteln versorgt werden, die für eine erfolgreiche Arbeitsleistung notwendig sind?
Optimale Arbeitsplatzgestaltung	... die unmittelbare Arbeitsumgebung arbeitstechnisch (ergonomisch) optimal gestaltet ist?
Autonomie	... die Organisation Mitarbeitern ausreichend Flexibilität bietet, um Arbeitsziele selbst zu steuern und erfolgreich erreichen zu können?
Anspruchsvolle, vielseitige Aufgabe	... die Arbeitsinhalte, -aufgaben und -prozesse der Mitarbeiter anspruchsvoll, vielseitig und interessant sind?
Entwicklung/ Training	... Mitarbeiter die Möglichkeit zur Weiterentwicklung (z.B. Möglichkeiten für Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen) erhalten?
Welfare	... im Unternehmen eine Kultur existiert, die das persönliche Wohlbefinden der Mitarbeiter unterstützt?
Kommunikation der Ziele	... die Vorgesetzten die Arbeitsziele sowie die dazugehörigen Leistungsstandards klar und verständlich kommunizieren?
Kommunikation der Rahmenbedingungen	... die Vorgesetzten die Methoden, Regeln und Prozesse, die zur Zielerreichung vorgegeben sind, klar und verständlich kommunizieren?
Feedback	... Mitarbeiter regelmäßig eine detaillierte und konstruktive Rückmeldung über Ihre Arbeitsleistung erhalten?
Change	... wichtige Veränderungen hinsichtlich des Unternehmens angemessen gehandhabt werden?

Tabelle 8

Zusammenhang der Arbeitswerte der Führungskräfte mit dem subjektiv wahrgenommenen Organisationsklima der Mitarbeiter

Arbeitswerte	Organisationsklimafaktoren							
	Merkmale der Führung	Formalisierung / Präzision	Innovation	Aufgabenunterstützung	Merkmale des Teams	Merkmale der Aufgabe	Leistungsmotivation	Mitarbeiterorientierung
Kommunikation der Ziele	.15*	-.01	-.13*	.01	.11	.13*	.09	.08
Feedback	.01	-.02	.03	-.04	.09	.10	.00	.03
Kooperation Mitarbeiter und Vorgesetzte	.10	-.06	.03	.04	.04	.14*	.00	.06
Kommunikation der Rahmenbedingungen	.10	.01	-.07	-.11	.10	-.01	.05	.01
Formalisierung	.17**	.02	.07	.02	.19**	.00	.13*	.09
Präzision	.10	.00	.01	-.10	.17**	.06	.10	.11
Innovation	-.08	.20**	.04	-.05	.06	.07	.04	.04
Anpassungsfähigkeit	.14*	-.01	-.08	.11	.11	.07	.14*	.10
Change	.03	.07	-.04	-.07	-.04	-.01	-.05	-.02
Arbeits erleichterung	-.09	-.04	.10	-.04	-.03	.12	.04	.02
Optimale Arbeitsplatzgestaltung	-.03	-.11	.04	-.02	-.01	.06	-.04	-.08
Offenheit	-.00	.07	-.01	-.10	-.02	-.04	.03	-.02
Aufgaben- und Rollenklarheit	.15*	.01	.04	-.06	.08	.10	.06	.06
Kooperation Mitarbeiter	-.08	.04	.08	-.16	.00	.08	.03	.02
Integration	.22*	-.06	.08	.07	.30**	.13*	.09	.08
Autonomie	.10	-.06	-.07	-.02	.07	.01	.00	-.02
Anspruchsvolle, vielseitige Aufgabe	.03	.13	.14*	-.08	.18**	.15*	.09	.08
Entwicklung/ Training	-.16*	.01	-.07	-.08	-.12	.06	-.12	-.10
Wertschätzung	.09	-.13*	.03	.07	.23**	.03	.11	.12
Leistungsmotivation	.20**	.11	.04	.11	.18**	.08	.10	.09
Leistungsorientierte Belohnung	.07	.12	.04	.23**	.18**	-.11	.06	.03
Leistungsorientierte Personalauswahl	.22**	.03	-.01	.06	.22**	.01	.01	.01
Fairness	-.10	.08	-.12	-.05	-.08	-.14*	-.13	-.17**

(Fortsetzung folgt)

Tabelle 8 (Fortsetzung)

Zusammenhang der Arbeitswerte der Führungskräfte mit dem subjektiv wahrgenommenen Organisationsklima der Mitarbeiter

Arbeitswerte	Organisationsklimafaktoren							
	Merkmale der Führung	Formalisierung / Präzision	Innovation	Aufgabenunterstützung	Merkmale des Teams	Merkmale der Aufgabe	Leistungs- motivation	Mitarbeiter- orientierung
Arbeitspezifische Unterstützung	.05	.13*	.08	.18**	.11	.08	.20**	.15 [†]
Soziale Unterstützung	-.04	.11	.00	-.05	-.05	-.06	-.07	-.09
Mitarbeiterorientierung	-.10	.12	-.11	.02	-.16*	-.14*	-.08	-.14*
Welfare	-.03	.28**	-.08	-.24**	-.08	.02	-.01	.00

Anmerkungen. *. Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant, **. Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant.

Aufgeführt sind die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson zwischen den 27 Arbeitswerten und den extrahierten Klimafaktoren. Die Arbeitswerte sind so angeordnet, dass sie der Anordnung den im jeweiligen Klimafaktor enthaltenen Items entsprechen (durch die fette Linie gekennzeichnet).

Tabelle 9

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der Merkmale der Führung

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 1	0.04	0.03	0.91	0.04	8.2**	1	205			
Konstante								-0.50	0.22	-2.28
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzten								0.37	0.13	2.86
Modell 2	0.07	0.06	0.90	0.03	6.96**	1	204			
Konstante								-0.90	0.26	-3.41
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzten								0.36	0.13	2.80
Leistungsorientierte Personalauswahl und -entwicklung								0,1	0.12	2.64
Modell 3	0.10	0.09	0.89	0.03	6.63**	1	203			
Konstante								-1.39	0.32	-4.31
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzten								0.35	0.13	2.80
Leistungsorientierte Personalauswahl und -entwicklung								0.31	0.12	2.72
Aufgaben- und Rollenklarheit								0.23	0.91	2.57
Modell 4	0.13	0.12	0.87	0.03	7.80**	1	202			
Konstante								-0.90	0.36	-2.48
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzten								0.36	0.12	2.92
Leistungsorientierte Personalauswahl und -entwicklung								0.33	0.11	2.93
Aufgaben- und Rollenklarheit								0.31	0.09	3.30
Welfare								-0.31	0.11	-2.79

(Fortsetzung folgt)

Tabelle 9 (Fortsetzung)

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der Merkmale der Führung

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 5	0.15	0.13	0.87	0.02	4.49*	1	201			
Konstante								-1.13	0.38	-3.00
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzten								0.35	0.12	2.84
Leistungsorientierte Personalauswahl und -entwicklung								0.33	0.11	2.92
Aufgaben- und Rollenklarheit								0.29	0.09	3.16
Welfare								-0.38	0.11	-3.33
Arbeitspezifische Unterstützung der Mitarbeiter								0.28	0.13	2.12

Anmerkung. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Tabelle 10

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich Formalisierung und Präzision

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 1	0.33	0.03	1.02	0.03	6.83**	1	202			
Konstante								-0.56	0.21	-2.61
Innovation								0.38	0.15	2.61
Modell 2	0.05	0.04	1.01	0.02	4.18**	1	201			
Konstante								-0.23	0.27	-0.87
Innovation								0.48	0.15	3.12
Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Aufgabe								-0.19	0.09	-2.05
Modell 3	0.07	0.06	1.00	0.02	4.18**	1	200			
Konstante								-0.71	0.36	-2.01
Innovation								0.53	0.15	3.44
Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Aufgabe								-0.23	0.09	-2.46
Mitarbeiterorientierung								0.22	0.11	2.04

Anmerkung. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Tabelle 11

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich Innovation

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 1	0.02	0.02	1.06	0.02	4.06**	1	202			
Konstante								0.45	0.24	1.88
Kommunikation der Ziele								-0.30	0.15	-2.02
Modell 2	0.05	0.04	1.05	0.03	5.27**	1	201			
Konstante								0.00	0.31	-0.01
Kommunikation der Ziele								-0.34	0.15	-2.30
Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Aufgabe								0.21	0.09	2.30
Modell 3	0.07	0.06	1.04	0.03	6.27**	1	200			
Konstante								0.30	0.33	0.93
Kommunikation der Ziele								-0.33	0.15	-2.23
Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Aufgabe								0.27	0.09	2.86
Fairness								-0.28	0.11	-2.50
Modell 4	0.10	0.08	1.03	0.02	4.82**	1	199			
Konstante								-0.02	0.36	-0.05
Kommunikation der Ziele								-0.33	0.15	-2.30
Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Aufgabe								0.26	0.09	2.80
Fairness								-0.35	0.11	-3.05
Integration								0.36	0.17	2.19

Anmerkung. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Tabelle 12

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich Aufgabenunterstützung

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 1	0.07	0.06	1.03	0.07	14.73***	1	204			
Konstante								1.10	0.29	3.83
Welfare								-0.48	0.12	-3.84
Modell 2	0.17	0.16	0.97	0.10	24.06***	1	203			
Konstante								0.40	0.31	1.31
Welfare								-0.68	0.13	-5.46
Arbeitsspezifische Unterstützung der Mitarbeiter								0.72	0.15	4.91
Modell 3	0.19	0.18	0.96	0.02	5.50**	1	202			
Konstante								0.79	0.35	2.28
Welfare								-0.65	0.12	-5.23
Arbeitsspezifische Unterstützung der Mitarbeiter								0.81	0.15	5.37
Präzision								-0.29	0.13	-2.34

Anmerkung. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Tabelle 13

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der Merkmale des Teams

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 1	0.10	0.09	0.98	0.10	21.80***	1	204			
Konstante								-0.86	0.21	-4.16
Integration								0.70	0.15	4.67
Modell 2	0.13	0.12	0.97	0.03	7.48**	1	203			
Konstante								-0.54	0.23	-2.30
Integration								0.83	0.16	5.34
Fairness								-0.29	0.11	-2.73
Modell 3	0.17	0.15	0.95	0.04	9.12**	1	202			
Konstante								-1.02	0.28	-3.65
Integration								0.81	0.15	5.34
Fairness								-0.36	0.11	-3.41
Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Aufgabe								0.26	0.09	3.02
Modell 4	0.23	0.21	0.92	0.06	16.47***	1	201			
Konstante								-1.69	0.32	-5.35
Integration								0.63	0.15	4.15
Fairness								-0.42	0.10	-4.13
Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Aufgabe								0.38	0.09	4.37
Leistungsorientierte Belohnung								0.43	0.11	4.06

(Fortsetzung folgt)

Tabelle 13 (Fortsetzung)

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der Merkmale des Teams

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 5	0.25	0.23	0.90	0.02	4.54**	1	200			
Konstante								-1.17	0.40	-2.95
Integration								0.63	0.15	4.19
Fairness								-0.42	0.10	-4.08
Anspruchsvolle, vielseitige, interessante Aufgabe								0.44	0.09	4.84
Leistungsorientierte Belohnung								0.38	0.11	3.51
Welfare								-0.26	0.12	-2.13

Anmerkung. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Tabelle 14

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich der Merkmale der Aufgabe

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 1	0.03	0.02	1.07	0.03	5.50**	1	204			
Konstante								-0.55	0.26	-2.16
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzte								0.36	0.15	2.35
Modell 2	0.06	0.06	1.05	0.04	8.13**	1	203			
Konstante								-1.26	0.35	-3.57
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzte								0.48	0.16	3.07
Arbeitserleichterung								0.33	0.12	2.85
Modell 3	0.09	0.08	1.04	0.03	6.27**	1	202			
Konstante								-0.84	0.39	-2.17
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzte								0.47	0.15	3.05
Arbeitserleichterung								0.36	0.12	3.14
Fairness								-0.27	0.11	-2.51
Modell 4	0.14	0.12	1.01	0.05	11.38***	1	201			
Konstante								-1.43	0.42	-3.43
Kooperation Mitarbeitern und Vorgesetzte								0.43	0.15	2.86
Arbeitserleichterung								0.45	0.12	3.86
Fairness								-0.39	0.11	-3.54
Integration								0.56	0.167	3.37

Anmerkung. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Tabelle 15

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich Leistungsmotivation

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 1	0.08	0.08	1.02	0.08	16.81***	1	195			
Konstante								-0.90	0.25	-3.65
Arbeitsspezifische Unterstützung der Mitarbeiter								0.61	0.15	4.10
Modell 2	0.10	0.09	1.01	0.02	5.26**	1	194			
Konstante								-0.57	0.29	-2.01
Arbeitsspezifische Unterstützung der Mitarbeiter								0.66	0.15	4.43
Fairness								-0.24	0.11	-2.29
Modell 3	0.12	0.11	0.10	0.02	4.53**	1	193			
Konstante								-0.13	0.35	-0.36
Arbeitsspezifische Unterstützung der Mitarbeiter								0.77	0.16	4.93
Fairness								-0.24	0.11	-2.28
Welfare								-0.28	0.13	-2.13

Anmerkung. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Tabelle 16

Ergebnisse der multiplen schrittweisen Regressionsanalyse bezogen auf das wahrgenommene Klima hinsichtlich Mitarbeiterorientierung

Modell	R ²	Korr. R ²	Std. Fehler	Änderungsstatistiken						
				ΔR ²	ΔF	df1	df2	B	Std. Fehler	T
Modell 1	0.05	0.05	1.01	0.05	10.70***	1	204			
Konstante								-0.69	0.24	-2.83
Arbeitsspezifische Unterstützung der Mitarbeiter								0.47	0.14	3.27
Modell 2	0.09	0.08	0.99	0.04	8.82**	1	203			
Konstante								-0.28	0.28	-0.10
Arbeitsspezifische Unterstützung der Mitarbeiter								0.54	0.14	3.76
Fairness								-0.31	0.10	-2.97

Anmerkung. ***p < .001, **p < .01, *p < .05

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, Silja Fleskes, dass ich die vorliegende Arbeit „Der Einfluss von persönlichen Arbeitswerten der Führungskräfte auf die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas“ selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe. Die aus anderen Werken dem Wortlaut nach bzw. sinngemäß übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Lüneburg, 03. Juli 2006

Silja Fleskes