

11 Organisationsklima und Organisationskultur

11.1 Das „Klima“ im Betrieb

11.1.1 Betriebs- und Organisationsklima

Betriebsklima: umgangssprachlich für

- Stimmung oder Atmosphäre
- für einen ganzen Betrieb oder seine Teileinheiten typisch
- von den Mitarbeitern bewertet

→ z.B. Betriebsausflüge, Vernachlässigung der strukturellen Aspekte der Organisation

Organisationsklima: wissenschaftlich

- relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation
- durch die Mitarbeiter erlebt
- durch ihr Verhalten beeinflusst
- durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann
- von den Mitarbeitern geteilte Wahrnehmung der betrieblichen Bedingungen
- berücksichtigt nicht allein soziale Aspekte, sondern alle für die Mitarbeiter relevanten Aspekte der Organisation (Kollegen, Vorgesetzte, Ablauforganisation, Mitsprachemöglichkeiten, Interessenvertretung,...)

Facettenanalyse zur Abgrenzung zu anderen Begriffen zur Erfassung der Arbeitsbedingungen

| Facette | Analyseelement | Art der Messung | Bezeichnung |
|---------------------------------|----------------|-----------------|--|
| Individuum | Arbeitsplatz | Beschreibung | Wahrgenommene Arbeitszufriedenheit |
| | | Bewertung | Arbeitszufriedenheit |
| | Organisation | Beschreibung | Wahrgenommene Organisation |
| | | Bewertung | Zufriedenheit mit der Organisation |
| Soziales Kollektiv (aggregiert) | Arbeitsplatz | Beschreibung | Rollenklima |
| | | Bewertung | Rollenmoral |
| | Organisation | Beschreibung | <u>Organisationsklima</u> |
| | | Bewertung | Organisationsmoral bzw. <u>Betriebsklima</u> |

2 Interpretationsmöglichkeiten der Struktur des Organisationsklimas:

1. Wahrnehmungen des Organisationsklimas als kognitive Bewertungen der Merkmale im Hinblick auf die Bedeutung für den Einzelnen; alle Merkmale zusammen bilden höherrangigen Faktor: in welchem Maße ist die Umwelt förderlich oder hinderlich für das eigene Wohlbefinden
2. Organisationsklima als Bewertungen der Merkmale der Umwelt auf Basis sozialer Konstruktionen (Bewertungskategorien entstammen bestimmten Bezugspunkten aus der Umwelt, z.B. Bewertung im Hinblick auf Sicherheit, Innovation oder Kundenservice)

11.1.2 Messung und Interpretation des Organisationsklimas

Messung:

- am besten durch Fragebögen → Klimamessung
- bekanntester Fragebogen: von von Rosenstiel
- Fragen zu allen Facetten der Organisation: Kollegen, Vorgesetzte, Organisation, Information, betriebliche Leistungen, Mitsprachemöglichkeiten

Interpretation:

- erst im Vergleich mit Klima anderer Betrieben möglich
- von Rosenstiel: Erstellung einer Prozentrangskala aus Ergebnissen von 60 Betrieben
- Wert > Rang von 75%: in diesem Aspekt exzellent wahrgenommen
- 25-75%: Unterschiede in diesem Bereich vorsichtig zu interpretieren
- < 25%: Handlungsempfehlung zwingend, Betrieb unterschreitet die gängigen Standards

11.1.3 Wirkungen des Organisationsklimas

- für Unternehmen wichtig: wie wirkt Organisationsklima auf den Unternehmenserfolg
- Einführung von Klimadimensionen wichtig für Vergleich in Metaanalysen
- Klimadimensionen von Ostroff:
 1. Affektive Facette: soziale Beziehungen, soziales Involvement (z.B. Partizipation, Wärme, soziale Belohnungen)
 2. Kognitive Facette: auf das Selbst und die eigene Entwicklung bezogen (z.B. persönliches Wachstum, Autonomie, intrinsische Belohnung)

3. Instrumentelle Facette: Involvement in die Aufgabe und die Arbeitsprozesse (z.B. Hierarchie, extrinsische Belohnungen)

- Metaanalysen:

- AV: individuelle Leistung, Wohlbefinden und Rückzugsverhalten der Mitarbeiter
- Annahme von Mediatoren (Organisationsklima wirkt über Mediatoren auf AV): Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Organisation
- Ergebnis: v.a. affektive Klimadimensionen haben starken Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, die wiederum starken Einfluss auf alle AV hat
- neure Untersuchungen zeigen: Klima, vermittelt über Arbeitszufriedenheit, positiver Einfluss auf Produktivität ganzer Unternehmen

11.2 Organisationskultur

11.2.1 Das Konzept der Organisationskultur

- Organisationsklima: bewusst wahrgenommen Prozesse der Umwelt, kontrollierbar
- Organisationskultur: tief verankerte Werte und Annahmen, häufig nicht bewusst
 - Kultur als das Insgesamt von Menschen geschaffenen bzw. weitergegebenen Inhalte und Gestaltungen (Normen, Selbstverständlichkeiten, Verhaltensregeln) → zeit- und gruppenspezifisch
 - weithin akzeptiert und von (fast) allen geteilt
 - ständig im Wandel
 - sorgen für die Einbindung der Mitarbeiter in die Organisation

11.2.2 Messung und Interpretation

2 Perspektiven für die Analyse von Kultur

- Die Organisation hat eine Kultur: Besonderheit einer Organisation im Unterschied zu einer anderen
 - setzt voraus, dass Kultur empirisch erfassbar ist
 - Fragebögen zweier Klassen
 - Typisierende Maße: Unternehmenskultur wird bestimmtem Kulturtyp zugeordnet
 - Profilm Maße: detaillierte Beschreibungen hinsichtlich verschiedener Dimensionen → entspricht so gemessen dem Organisationsklima
 - Ziel: Organisation verändern

- Die Organisation ist eine Kultur: Organisation als „Minigesellschaft“ mit eigenen Regeln, Sprache,...

- Untersuchungen nur im Sinne von Beobachtung/Beschreibung, Versuch zu Verstehen

- Ansatzpunkte der Erforschung: Symptome (verbale: z.B. Anekdoten; interaktionale, z.B. Feiern; artifizielle (objektivierte), z.B. Kleidung, Preise)

- alle Symptome haben eine eigene Bedeutung: Symbol

→ zielt nicht auf Veränderung der Organisation ab, sondern es geht ums Verstehen

11.2.3 Das Modell von Schein

Definition Organisationskultur nach Schein:

- Muster gemeinsam geteilter, grundlegender Annahmen

- Von einer Gruppe bei der Lösung von Problemen der Anpassung an die Umwelt, sowie der Integration ihrer Mitglieder gelernt

- als hinreichend erfolgreich bei der Lösung dieser Probleme erwiesen und

- neuen Mitgliedern als die richtige Art und Weise in der solchen Problemen zu begegnen ist, gelehrt

Grundlegende Annahmen über

- Beziehung zur Umwelt: Verhältnis Organisation zur Umwelt (z.B. Dominanz, Harmonisieren)

- Natur der Wirklichkeit: Sprach- und Verhaltensregeln, die festlegen, was wirklich gilt (z.B. nur Messbares)

- Natur der menschlichen Tätigkeit: was ist das richtige Verhalten in Bezug auf die beiden ersten beiden Annahmen? (z.B. aktiv handeln, passiv abwarten)

- Natur der menschlichen Beziehungen: Umgang zwischen Mitarbeitern (z.B. kooperativ, konkurrenzorientiert, autoritäre Führung)

→ schlagen sich in Werten nieder, die wiederum in Artefakten und Schöpfungen objektiviert werden

| Annahmen | ↔ | Werte | ↔ | Artefakte |
|--|---|--|---|---|
| Selbstverständlich, unsichtbar, vorbewusst | | höhere Ebene des Bewusstseins | | Sichtbar, aber oft nicht entzifferbar |
| | | Überindividuelle Präferenzen: was ist einer Gruppe wichtig und was wird als gut eingeschätzt | | Objektiver Ausdruck von Werten, z.B. Technologie, Kunst |

Grundlagen:

Betriebsklima: Human-Relations-Bewegung

Organisationsklima: Feldtheorie (Lewin) (Menschliches Erleben und Verhalten ist Ergebnis der Interaktion zwischen Person und Situation → alle Aspekte einbeziehen, nicht nur soziale)

Organisationskultur: Anthropologie