

**Organisationsklimatische Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation
und das psychische Wohlbefinden von PolizistInnen**

Der Fakultät
für Humanwissenschaften
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
zur Erlangung des akademischen Grades
Doktor der Philosophie

am 07. Juli 2016

eingereichte Dissertation

von Dipl.-Psych. Katharina Pluta

Magdeburg, d. 07.07.2016

ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen dieser Studie sollte empirisch überprüft werden, inwieweit die Facetten des polizeilichen Organisationsklimas (affektiv, kognitiv und instrumentell) mit der Einstellung zur Arbeitsmotivation (Doden, 2011) und der Einstellung zur psychischen Gesundheit (Beute, 2010) zusammenhängen sowie sich in der Konsequenz auf die Fehlzeiten und die psychosomatischen Beschwerden (Mohr, 1986) von PolizistInnen auswirken. Die Dimensionen des Organisationsklimas (Kollegenbeziehungen, Vorgesetztenverhalten, Mitsprache und Information, Planung und Organisation) wurden mit der Skala von Rosenstiel und Bögel (1992) erhoben. Anhand der Ergebnisse der Prä-Test-Studie wurden psychologische Interventionen zur Verbesserung der Kommunikation, des Informationsmanagements und des Führungsverhaltens durchgeführt, mit dem Ziel die untersuchten Dimensionen des Organisationsklimas positiv zu beeinflussen. Nach 6 Monaten fand eine zweite Erhebung der Organisationsklimadimensionen, der Einstellungskonstrukte und der Ergebnisvariablen statt. Insgesamt nahmen an der Befragung 139 Polizisten und 78 Polizistinnen teil. 119 PolizistInnen waren zwischen 20 und 39 Jahren alt, 97 PolizistInnen waren 40 Jahre oder älter. Empirisch nachgewiesen wurden die Zusammenhänge zwischen den Organisationsklimadimensionen untereinander sowie zwischen den Dimensionen Partizipation bzw. Wichtigkeit des Organisationsklimas und der Einstellung zur Arbeitsmotivation. Die Einstellung zur Arbeitsmotivation von PolizistInnen scheint maßgeblich mit den Möglichkeiten zur Mitsprache zusammenzuhängen. Ein Interventionseffekt auf die Dimensionen des Organisationsklimas konnte nicht erreicht werden.

DANKSAGUNG

Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Florian Kaiser für die langjährige Unterstützung und scheinbar endlose Geduld mich als externe und berufstätige Doktorandin über die vielen Jahre zu betreuen.

Des Weiteren gilt mein Dank Herrn Dr. Stefan Remke. Durch ihn war der Zugang zur Polizei als Stichprobe und „Untersuchungsobjekt“ überhaupt möglich. Und ich durfte erheblich von seinen beruflichen Erfahrungen zur Interventionsentwicklung bei PolizistInnen profitieren.

Bedanken möchte ich mich auch bei den Polizisten und PolizistInnen, welche sich an meinen Befragungen beteiligt und sich in den angebotenen Workshops offen und konstruktiv engagiert haben.

Über allem steht natürlich die moralische Unterstützung durch meine Familie und meine Freunde, welchen ich ebenfalls sehr dankbar bin.

INHALTSVERZEICHNIS

1	<u>EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
2	<u>THEORETISCHER HINTERGRUND</u>	<u>4</u>
2.1.	DAS KONSTRUKT ORGANISATIONSKLIMA	4
2.1.1.	BEGRIFFSBESTIMMUNG	4
2.1.2.	INHALTLICHE DIMENSIONEN UND MESSUNG DES ORGANISATIONSKLIMAS	13
2.1.3.	FORSCHUNGSSTAND UND ZUSAMMENHÄNGE ZU ANDEREN PSYCHOLOGISCHEN KONSTRUKTEN	18
2.1.4.	ORGANISATIONSKLIMA UND ARBEITSMOTIVATION	35
2.1.5.	ORGANISATIONSKLIMA UND PSYCHISCHE GESUNDHEIT	46
2.1.6.	ORGANISATIONSKLIMA UND POLIZEI	56
3	<u>FRAGESTELLUNG</u>	<u>63</u>
3.1.	HYPOTHESEN	65
4	<u>METHODE</u>	<u>67</u>
4.1.	STICHPROBE	67
4.1.1.	PRÄ-TEST-STICHPROBE	68
4.1.2.	POST-TEST-STICHPROBE	69
4.2.	ABLAUF UND UNTERSUCHUNGSDESIGN	70
4.3.	DARSTELLUNG UND KALIBRIERUNG DER EINGESETZTEN MESSINSTRUMENTE	71
4.3.1.	SKALA ZUR ERHEBUNG DES BETRIEBSKLIMAS (BÖGEL & ROSENSTIEL, 1999)	72
4.3.2.	EINSTELLUNG ZUR ARBEITSMOTIVATION (DODEN, 2011)	80
4.3.3.	EINSTELLUNG ZUR PSYCHISCHEN GESUNDHEIT (BEUTE, 2010)	84
4.3.4.	PSYCHOSOMATISCHE BESCHWERDEN (MOHR, 1986)	89
4.3.5.	DEMOGRAPHISCHE ANGABEN / FEHLZEITEN	91
4.4.	BESCHREIBUNG DER DURCHGEFÜHRTEN INTERVENTIONEN	93
5	<u>STATISTISCHE AUSWERTUNG</u>	<u>97</u>
5.1.	ÜBERPRÜFUNG VON ZUSAMMENHÄNGEN	97
5.2.	ÜBERPRÜFUNG VON MODERATOREFFEKTEN	101
5.2.1.	EINSTELLUNG ZUR PSYCHISCHEN GESUNDHEIT (ATBMF)	101
5.2.2.	EINSTELLUNG ZUR ARBEITSMOTIVATION	102
5.3.	ÜBERPRÜFUNG DES INTERVENTIONSEFFEKTES	103
6	<u>DISKUSSION</u>	<u>108</u>
6.1.	HAUPTBEFUNDE UND THEORETISCHE EINORDNUNG	108
6.2.	GRENZEN DER VORLIEGENDEN STUDIE	114
6.3.	IMPLIKATIONEN	117
	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	<u>119</u>
A	<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>137</u>
B	<u>TABELLENVERZEICHNIS</u>	<u>138</u>

C	<u>ERGÄNZENDE TABELLEN DER STATISTISCHEN AUSWERTUNG</u>	<u>140</u>
A.	HAUPTKOMPONENTENANALYSE DER SKALA ZUM ORGANISATIONSKLIMA	140
B.	RASCH-MODELL-KENNWERTE	142
C.	KOLMOGOROV-SMIRNOV-TEST-ERGEBNISSE INNERHALB DER GESAMTSTICHPROBE	144
D.	HIERARCHISCHE REGRESSIONSANALYSE	146
D	<u>MITARBEITERFRAGEBOGEN</u>	<u>150</u>

1 EINLEITUNG

Organisationsklimastudien sind in Organisationen ein bewährtes Mittel um ein Stimmungsbild zu erstellen und Fortbildungsmaßnahmen anzuordnen, so auch bei der Polizei. Doch sind diese Studien sinnvoll und effektiv? Die Beschreibung des Organisationsklimas und die Herstellung von Zusammenhängen zur psychischen Gesundheit und zur Arbeitsmotivation sind Gegenstand aktuellen wissenschaftlichen Interesses (Vgl. Kuenzi & Schminke, 2009), fanden jedoch im besonderen Kontext Polizei bisher wenig Ansatzpunkte. Denn die Stichprobe Polizei ist „schwer zu kriegen“ und weist ihre institutionellen Besonderheiten auf, die in der Entwicklung und Gestaltung von Befragungen und Interventionen maßgeblich berücksichtigt werden müssen, um eine mögliche Verfälschung der Befunde zu vermeiden.

Die Polizei ist uns als Exekutivorgan unseres Landes jeden Tag allgegenwärtig. Sie gewährleistet die öffentliche Sicherheit und Ordnung, regelt den Straßenverkehr, ermittelt im Falle von Straftaten und dient der Gefahrenabwehr. Doch die Aufgaben der Polizei wandeln sich. Trotz vermeintlich steigender Kriminalität nimmt die Bekämpfung dieser zunehmend weniger Kapazitäten in Anspruch. Die präventiven und Gemeinwesen bezogenen Funktionen gewinnen wieder an Bedeutung. Dem medial postulierten Anstieg von Kriminalität widerspricht die polizeiliche Kriminalstatistik (Frevel, 2012), die seit der Wiedervereinigung einen Rückgang polizeilich registrierter Straftaten nachweist, insbesondere im Bereich der Gewaltkriminalität (Körperverletzung, Totschlag, Mord). Zugenommen haben Delikte aus den Bereichen Wohnungseinbruchsdiebstahl und Straßenkriminalität. Wesentlich häufiger im polizeilichen Aufgabenspektrum ist die Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung bei diversen Demonstrationen und sportlichen Veranstaltungen (bspw. Fußballspielen).

Des Weiteren hat sich auch die Polizei dem gesellschaftlichen Wandel zu stellen: Es werden mehr Frauen bei der Polizei beschäftigt. Dennoch besteht, auch heute noch, ein wesentliches Ungleichgewicht in der Geschlechterverteilung. Je nach Bundesland liegt

der Frauenanteil zwischen 14 und 20 Prozent (Meuser, 2012). Hierarchien weichen Netzwerkstrukturen, egalitäre Werthaltungen nehmen zu, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird mehr und mehr Bedeutung beigemessen, eine Work-Life-Balance wird angestrebt. Die Polizei hat ihren gesellschaftlichen Auftrag nicht nur am Bürger, sondern auch an den eigenen Mitarbeitern zu leisten. Die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen zur Gewährleistung der Leistungsfähigkeit der PolizistInnen gewinnt an Bedeutung. Neben der Optimierung objektiver Arbeitsbedingungen stehen zunehmend auch soziale Aspekte der Arbeit im Vordergrund, die in Form von Mitarbeiterbefragungen analysiert und evaluiert werden.

Im Rahmen dieser Studie soll empirisch überprüft werden, inwieweit das Organisationsklima sowie dessen verschiedenen Facetten positive Zusammenhänge zur psychischen Gesundheit und zur Arbeitsmotivation von PolizistInnen aufweisen und inwieweit diese über psychologische Interventionen positiv beeinflusst werden können.

Folgende Forschungsfragen sollen mit Hilfe dieser Arbeit beantwortet werden:

- a) Welche Facetten des Organisationsklimas beeinflussen die psychische Gesundheit und die Arbeitsmotivation von PolizistInnen?
- b) Welche Ressourcen lassen sich im Rahmen einer Teamentwicklungsmaßnahme aufbauen und fördern und tragen nachhaltig zur Verbesserung der seelischen Gesundheit und Arbeitsmotivation von PolizistInnen bei?

Im zweiten Kapitel werden zunächst theoretische Überlegungen zu den untersuchten Konstrukten *Organisationsklima*, *Arbeitsmotivation* und *psychische Gesundheit* erörtert. Es erfolgt eine ausführliche Begriffsbestimmung des Organisationsklimas sowie eine Darstellung des historischen und des derzeitigen Forschungsstandes. Anschließend werden die Konstrukte *Arbeitsmotivation* und *psychischer Gesundheit* definiert, in Beziehung zum Konstrukt *Organisationsklima* gesetzt und relevante empirische Befunde vorgestellt. Zum Ende des zweiten Kapitels erfolgen theoretische Überlegungen zur

Polizei als Untersuchungsstichprobe sowie die Erörterung relevanter empirische Befunde aus der Polizeiforschung. Im dritten Kapitel wird das Modell postulierter Zusammenhänge, welches anhand der Überlegungen in Kapitel 2 schrittweise entwickelt wurde, vorgestellt und die Fragestellung bzw. Hypothesen daraus abgeleitet. Kapitel 4 enthält den Methodenteil der vorliegenden Studie. Neben der Stichprobenbeschreibung werden der zeitliche Ablauf der Untersuchung, das Untersuchungsdesign und die Messinstrumente sowie deren Kalibrierung näher erläutert. In Kapitel 5 sind die statistischen Auswertungen zu den empirischen Zusammenhängen, den Moderatoreffekten und den Interventionseffekten enthalten. Die Ergebnisse werden in Kapitel 6 diskutiert sowie Grenzen der vorliegenden Studie erörtert und Implikationen für zukünftige Untersuchungen dargelegt.

2 THEORETISCHER HINTERGRUND

In diesem Kapitel werden die untersuchten Konstrukte *Organisationsklima*, *Arbeitsmotivation* und *psychische Gesundheit* näher definiert, in den derzeitigen Forschungsstand eingeordnet und zueinander in Beziehung gesetzt. Es wird mit der Definition des Organisationsklimas begonnen, an welche die Darstellung des historischen Abrisses der Organisationsklimatechnik sowie eine Übersicht aktueller empirischer Befunde anschließt. Daraufhin werden die Konstrukte der Arbeitsmotivation und des psychischen Wohlbefindens näher vorgestellt und Zusammenhänge zum Organisationsklima hergestellt. Abschließend werden die dargelegten Zusammenhänge im polizeispezifischen Kontext betrachtet.

2.1. Das Konstrukt Organisationsklima

In diesem Abschnitt erfolgen eine Begriffsbestimmung des Organisationsklimas sowie eine Abgrenzung zu den Begriffen des Betriebsklimas, des psychologischen Klimas und der Organisationskultur. Daran anschließend werden aktuelle Definitionen des Organisationsklimas vorgestellt und inhaltliche Problemstellungen daraus abgeleitet. Es folgen dann ein Abriss zur historischen Entwicklung der Organisationsklimatechnik sowie eine Darstellung des gegenwärtigen Forschungsstandes. Abschließend werden empirisch belegte Moderatoreffekte des Organisationsklimas erläutert.

2.1.1. Begriffsbestimmung

Schneider & Reichers (1983) definieren „das Arbeits- und Betriebsklima“ als „eine Zusammenstellung von geteilten Wahrnehmungen hinsichtlich Strategien, Handlungsanweisungen, Prozeduren, die ein Unternehmen belohnt, unterstützt und erwartet.“ (Schneider & Reichers, 1983, S. 25). Die Autoren identifizieren in ihrer Definition das Betriebsklima als subjektives Wahrnehmungsphänomen, weniger als objektives Charakteristikum eines Unternehmens. Die anfängliche Debatte Ende der

70er Jahre des 20. Jahrhunderts (Vgl. Tagiuri & Litwin, 1968) inwieweit das Phänomen objektive Organisationsbedingungen oder individuelle Wahrnehmungen widerspiegelt, ist der mittlerweile mehrheitlichen Forschereinstellung gewichen, das Klima als subjektive Wahrnehmung zu behandeln (James, 1982; James & Jones, 1974; James, Joyce & Slocum, 1988; Schneider, 1975; Schneider, 2000). Auch beinhaltet die Definition von Schneider & Reichers (1983) Kontextfaktoren, da die Autoren davon ausgehen, dass das Klima sich auf organisationale Aktivitäten wie Richtlinien, Handlungsanweisungen und Prozeduren auswirkt, die sich wiederum, je nach Grad der Zustimmung der einzelnen Mitarbeiter, in deren Wahrnehmung widerspiegeln.

James & Jones (1974) unterschieden erstmalig das „organisationale Klima“ (James & Jones, 1974, S. 1096) vom psychologischen Klima. Das psychologische Klima reflektiert die individuelle Wahrnehmung des Einflusses der Arbeitsumwelt auf das psychische Wohlbefinden. Demgegenüber repräsentiert das organisationale Klima die allseits geteilte Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeitsumgebung. Die subjektiven Wahrnehmungen der einzelnen Mitarbeiter werden zu einer Gesamtheit, dem Organisationsklima aggregiert (James & James, 1989). An dieser Stelle wird die bis heute andauernde Kontroverse bzgl. des Analyselevels bei der Messung des Organisationsklimas deutlich. Bereits in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts bestand Uneinigkeit darüber, inwieweit das *Betriebsklima* auf der Ebene des Individuums oder der Ebene der Gemeinschaft interpretiert werden kann (Vgl. Glick, 1985; James & Jones, 1974; Moussavi, Cronan & Jones, 1990; Schneider, 2000). Zum Einen kann die Wahrnehmung des Klimas als ein individueller kognitiver Prozess verstanden werden, der zwar eine geteilte psychologische Umwelt widerspiegelt und durch die Aggregation auf eine gemeinsame Ebene wesentliche Informationen verloren gehen können (James, James & Ashe, 1990). Zum Anderen entsteht das Klima aus der geteilten sozialen Interaktion heraus, ist sozusagen Besitz des Systems und kann nicht auf eine individuelle Ebene heruntergebrochen werden (Glick, 1988; Schneider & Reichers, 1983). Ehrhart und Kollegen (2014) argumentieren, dass die Wahrnehmung über den

gegenseitigen Austausch beeinflusst wird und die Individualebene isoliert nicht messbar ist solange miteinander gesprochen und kommuniziert wird. Demnach korreliert das Maß der Kommunikation auch positiv mit der Klimastärke, d.h. dem Grad der Übereinstimmung zwischen individueller Wahrnehmung und dem mittleren Klima-Score (Vgl. Lindell & Brandt, 2000). Diese verschiedenen Sichtweisen schlugen sich auch in unterschiedlichen Forschungsansätzen in der Form nieder, dass unterschiedliche Kriterien für die Ergebnisvariablen definiert wurden: die Forschung zum psychologischen Klima fokussiert mehr auf individuelle Ergebnisvariablen, wie bspw. Wohlbefinden, Zufriedenheit und Stress (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003; Parker et al., 2003). Die Forschung zum Organisationsklima hingegen konzentriert sich mehr auf externe Einheiten und Ergebnisvariablen auf organisationaler Ebene, wie bspw. Unfallraten und Kundenzufriedenheit (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider, Ehrhart & Macey, 2011).

Ehrhart und Kollegen (2014) führen als weitere Schwierigkeit bei der Betrachtung des psychologischen Klimas aus, dass es zahlreiche Überschneidungen zu anderen arbeitsbezogenen Einstellungskonstrukten (bspw. die Einstellung zur Organisation) gibt, die eine gewissen Unschärfe des Begriffes zur Folge haben. Somit lässt sich das psychologische Klima schwer vom Kontext trennen und ist als Merkmal der Organisation auf einer übergeordneten, aggregierten Ebene zu analysieren (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014).

Rosenstiel und Bögel (1992) führten zur genaueren Begriffsbestimmung des *Betriebsklimas* im deutschsprachigen Raum eine Facettenanalyse durch. Diese erlaubt eine klare Abgrenzung zu anderen gebräuchlichen Begriffen, die der Erfassung wahrgenommener Arbeitsbedingungen, Einstellungen von Mitarbeitern zu Merkmalen der Arbeit und der Organisation dienen (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014). Mit Hilfe der facettenanalytischen Differenzierung nach Payne & Pugh (1976) erfolgt eine Zerlegung komplexer Begriffe in möglichst voneinander unabhängige Komponenten. Dies erscheint notwendig, da der Begriff *Betriebsklima* nicht trennscharf von anderen verwandten Konzepten (bspw. Arbeitszufriedenheit, Organisationsklima, Organisationskultur) abzuheben ist (Rosenstiel & Bögel, 1992).

Durch Kombination dieser unabhängigen Komponenten lassen sich Begriffsdifferenzierungen ableiten. Es werden alle subjektiven Reaktionen der Betriebsangehörigen auf die materiellen und sozialen Bedingungen des Betriebes thematisiert. Hierbei sind drei Aspekte der subjektiven Repräsentation der Organisation im Bewusstsein der Organisationsmitglieder entscheidend:

- die Analyseeinheit: Individuum oder soziales Aggregat
- das Analyseelement: Arbeitsplatz (Untereinheit der Organisation) oder Organisation
- die Art der Erfassung: Beschreibung oder Bewertung

Betrachtet man diese drei Facetten als logisch voneinander unabhängig und unterscheidet man innerhalb dieser Facetten zwei Ausprägungen, so ergeben sich acht Kombinationen, die in Tabelle 1 dargestellt sind.

Tabelle 1: Facettenanalyse zum Betriebsklima (nach Rosenstiel & Bögel, 1992, S. 19)

Typ des Konzepts Facette	A	B	C	D	E	F	G	H
Analyse-einheit	Individuum „Ich“	Individuum „Ich“	Individuum „Ich“	Individuum „Ich“	Soziales Kollektiv „Wir“	Soziales Kollektiv „Wir“	Soziales Kollektiv „Wir“	Soziales Kollektiv „Wir“
Analyse-element	Arbeitsplatz	Arbeitsplatz	Organisation (Abteilung, Team, etc.)	Organisation (Abteilung, Team, etc.)	Arbeitsplatz	Arbeitsplatz	Organisation (Abteilung, Team, etc.)	Organisation (Abteilung, Team, etc.)
Art der Messung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung
Konzept	Arbeits-zufriedenheit	Wahr-genommene Arbeits-charakteristika	Organisations-zufriedenheit	Wahr-genommene Organisations-charakteristika = Psychologisches Klima	Arbeitsmoral	Arbeitsklima	Rollenklima	Organisations-klima

Die Spalten G und H sind nach Rosenstiel und Bögel (1992) beide Teilaspekte des Betriebsklimas. In der Definition von Rosenstiel aus dem Jahre 1983 (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 1983) wird das Betriebsklima vom Organisationsklima abgegrenzt. Er definiert das Betriebsklima als „Konzept, das auf die objektiven Bedingungen innerhalb eines Betriebes hinweist und vor allem durch dessen soziale Strukturen und interpersonale Beziehungen bestimmt wird, zu denen Betriebsangehörige wertend Stellung nehmen, was wiederum ihr Verhalten beeinflusst“ (Rosenstiel, 2003, S.382). Es handelt sich um ein Kollektiv subjektiver Meinungen, Stimmungen und Gefühle über die Arbeit und das Unternehmen (Hangebrauck, Kock, Kutzner & Muesmann, 2003) und nicht um eine objektive Bewertung bestehender Arbeits- und Organisationsbedingungen. Letzteres definiert das Organisationsklima, welches eine nicht wertende Beschreibung beinhaltet.

Des Weiteren ermöglicht die Facettenanalyse eine Abgrenzung zur Arbeitszufriedenheit, die zwar auf der Ebene der Mitarbeiter definiert wird, hier jedoch die Bewertungen einzelner Aspekte der Arbeit von Interesse sind. Das Organisationsklima hingegen wird auf der Ebene des sozialen Aggregats erhoben, also der Gruppe oder Organisation. Es wird nicht die individuelle Meinung sondern die geteilte Sichtweise deskriptiv erhoben (Nerdinger, et al., 2014). An dieser Stelle wird eine gewisse Unschärfe zur heutigen Verwendung des Organisationsklimabegriffes deutlich. Dieser hat sich nämlich in der Arbeits- und Organisationspsychologie durchgesetzt, da der reine Betriebsklimaansatz die strukturellen Aspekte der Organisation vernachlässigt. Der Begriff des Betriebsklimas ist historisch gesehen auf die Human Relation Bewegung zurückzuführen, die als Konsequenz auf die Hawthorne Studien der 20er und 30er Jahre des 20. Jahrhunderts einzuordnen ist. Die Bewegung zielte darauf ab, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern, indem die sozialen Beziehungen positiv beeinflusst wurden, bspw. durch die Veranstaltung von Betriebsausflügen (Nerdinger et al., 2014). Demnach stehen nur die sozialen Aspekte im Fokus des Betriebsklimas, während das Organisationsklima alle wesentlichen Merkmale der Organisation (Kollegen, Vorgesetzte, Ablauf und Ablauforganisation, Information und Mitsprachemöglichkeiten, Zusammenarbeit zwischen den Abteilung,

Interessensvertretung, betriebliche Leistungen, etc.) thematisiert (Rosenstiel & Nerdinger, 2011).

Neben der Abgrenzung des Organisationsklimas zum Betriebsklima und zum psychologischen Klima ist auch eine Differenzierung zur Organisationskultur von Bedeutung – ein Aspekt, welcher in der Facettenanalyse keine Berücksichtigung findet. Das Organisationsklima und die Organisationskultur beschreiben beide die Art und Weise, in der Individuen versuchen ihrer Umwelt einen Sinn zu verleihen und beide werden durch die Interaktion mit den anderen Gruppenmitgliedern erlernt (Kuenzi & Schminke, 2009). Auch betrachten beide Konstrukte den organisationalen Kontext aus einer Makroperspektive, d.h. legen den Fokus mehr auf den Arbeitskontext als auf die individuellen Unterschiede der Mitarbeiter und somit eher auf die geteilte Wahrnehmung. Innerhalb beider Konzepte werden auch die Bedeutung von Führungskräften und deren Art zu führen und auf diese Weise den Kontext zu gestalten, die Bedeutung von Klimastärke und Anpassung sowie deren Beziehungen zur organisationalen Effektivität untersucht (Ehrhart et al., 2014). Dennoch unterscheiden sie sich in einigen Aspekten: Die Forschung zum Organisationsklima hat eine längere Historie als die Forschung zur Organisationskultur und beide reflektieren unterschiedliche akademische Wurzeln. Während die kulturelle Forschung eher ihre Ursprünge in der Anthropologie hat, stammt die Klimaforschung aus der Lewinschen Psychologie (Schneider, 1990; Vgl. Kapitel 2.1.3.a). Diese unterschiedlichen Wurzeln haben die methodischen Herangehensweisen des jeweiligen Forschungszweiges geprägt. Die Organisationskulturforschung versucht abstraktere Dimensionen als das Organisationsklima zu erfassen, da versucht wird ein Verständnis für die darunterliegenden Annahmen wie bspw. Überzeugungen und Mythen innerhalb der Organisationen zu entwickeln. Demnach steht die Erforschung von unbewussten, versteckten und selbstverständlichen Einstellungen im Fokus (Schein, 2010) und damit ein abstraktere Herangehensweise als in der Klimaforschung. Letztere untersucht eher die oberflächlichen Manifestationen bspw. wie Probleme gehandhabt werden. Es interessiert die allgemein geteilte Meinung der Organisationsmitglieder bezogen auf die erlebten Ereignisse, Strategien und

Prozeduren sowie das Verhalten, welches innerhalb der Organisation belohnt, unterstützt und erwartet wird (Ehrhart et al., 2014). Die Kulturforschung untersucht die Muster der geteilten Grundannahmen, die innerhalb einer Organisation erlernt werden um Probleme zu lösen und die sich als so valide bewährt haben, dass sie neuen Mitarbeitern vermittelt werden (Schein, 2010). Kultur wird als etwas betrachtet, was hinter den einzelnen Mitarbeitern steht und über Geschichten und Rituale weitergegeben wird (Ehrhart, et al. 2014). Bei der Klimaforschung interessiert eher in welcher Art und Weise den geteilten Werten Aufmerksamkeit geschenkt wird (Moran & Volkwein, 1992).

Gegenwärtig wird für eine Integration der Konzepte argumentiert (Ehrhart et al., 2014) und es ist ein Anstieg an Studien zu verzeichnen, die sich mit den Überlappungsbereichen beschäftigen (Denison, 1996; Ostroff, Kinicki & Muhammad, 2012; Zohar & Hofmann, 2012). Einige Befunde sprechen dafür, dass die Kultur das Verhalten der Mitarbeiter über das Klima beeinflusst (Litwin & Stringer, 1968; Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Moran & Volkwein, 1992; Ehrhart et al., 2014) und dass ein tiefgehendes Verständnis des Zusammenwirkens beider Konzepte zum Verständnis organisationaler Prozesse beitragen könnte (Schneider et al., 2011; Ostroff et al., 2012; Zohar & Hofmann, 2012). Ein gewisses Kulturverständnis könnte als Ansatzpunkt für das bessere Verständnis der Veränderungsbereitschaft dienen und das Vorbereiten sowie Etablieren strategischer Veränderungen erleichtern. Hier ergeben sich auch zahlreiche Ansatzpunkte für die Interventionsforschung und die qualitative Forschung (Ehrhart et al., 2014). Ein Aspekt, der für die Interpretation der Befunde in der vorliegenden Stichprobe durchaus interessant ist und im Kapitel 2.1.6. noch einmal aufgegriffen wird. Patterson und Kollegen (2005) entwickelten auf Basis aktueller Überlegungen zur Integration von Klima- und Kulturkonzepten das *Organizational Climate Measure (OCM)*. Die theoretische Basis bildete das *Competing Value Framework (CVF)* von Quinn & Rohrbaugh (1983), welches eigentlich ein Modell der Organisationskulturforschung ist. Patterson und Kollegen (2005) argumentierten, dass Entscheidungsprozesse und das Handeln der Führungsebenen, welches sich im Klima widerspiegelt, durch betriebliche Ideologien und kulturelle Werte beeinflusst werden (Patterson, West, Shackleton, Dawson,

Lawthom, Maitlis, Robinson & Wallace, 2005). Das CVF charakterisiert Organisationen anhand zweier Dimensionen (Flexibilität vs. Kontrolle, interne vs. Externe Orientierung), deren Endpunkte mit Werten verankert sind. Die Dimension der Flexibilität/Kontrolle bezieht sich auf die Struktur der Organisation, welche starr oder flexibel sein kann. Die zweite Dimension der Orientierung bezieht sich auf die Blickrichtung der Organisation, die auf interne (Blick auf sich selbst, Abläufe, Handlungen, Akteure) oder externe Prozesse (die Umwelt) gerichtet sein kann. Diese Dimensionen stehen zueinander in einem Spannungsverhältnis und schlagen sich in vier Herangehensweisen an organisationale Effektivität nieder (Nerdinger et al., 2014): Unterstützung, Innovation, Regelung und Zielorientierung. Zur Veranschaulichung ist das CVF als Kreismodell in Abbildung 1 dargestellt.

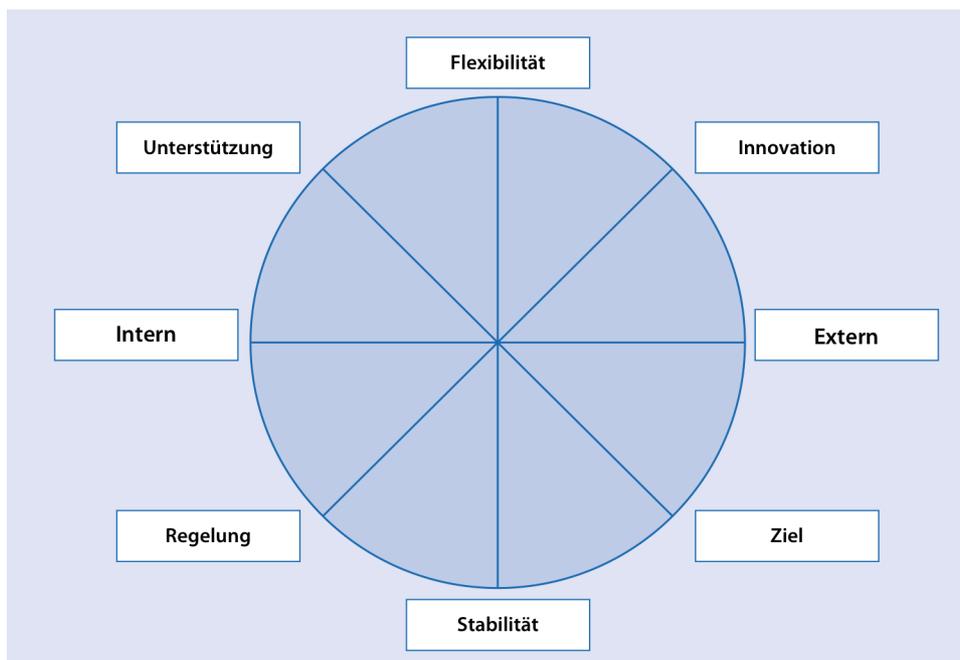


Abbildung 1: *Competing Value Framework* von Quinn & Rohrbaugh, 1983 (nach Nerdinger et al., 2014, S. 155)

Patterson und Kollegen richtete die Klimadimensionen bisheriger Klimataxonomien am CVF aus und entwickelten daraus ein Messinstrument zur Erfassung von 17 Dimensionen des Organisationsklimas. Je nach Forschungsinteresse sollen entsprechende Schwerpunkte gesetzt werden. Das Messinstrument ist als

integrativer Ansatz von Klima und Kultur zu bewerten. Trotz der Zunahme an integrativen Studien sind insgesamt nur wenig Fortschritte bzgl. der Integration dieser beiden Konzepte zu verzeichnen (Ehrhart et al., 2014).

Gegenwärtige Definitionen des Organisationsklimas gehen davon aus, dass der Klimabegriff dazu dient Einstellungs- und Wahrnehmungskonfigurationen von Organisationsmitgliedern zu beschreiben, die in ihrer Kombination wichtige Teile des Arbeitskontextes reflektieren (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000). Auch definieren sie das Klima als „relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitglieder erlebt wird, ihr Verhalten beeinflusst und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann“ (Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 371). Ehrhart und Kollegen (2014) definieren das Organisationsklima in ihrem ausführlichen Literaturüberblick als „shared meaning organizational members attach to the events, policies, practices and procedures they experience and the behaviors they see being rewarded, supported and expected“ (Ehrhart et al., 2014, S. 69).

Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich folgende Überlegungen, die für diese Studie relevant sind. Es wird der Begriff des Organisationsklimas und nicht des Betriebsklimas in dieser Studie verwendet und näher untersucht (Vgl. Nerdinger, 2014). Dabei wird das Organisationsklima als gemeinschaftliches Produkt individueller Wahrnehmung in aggregierter Form betrachtet, da eine isolierte Betrachtung und demzufolge Trennung vom Kontext nicht möglich erscheint (Vgl. Ehrhart et al., 2014). Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Organisationskultur, im vorliegenden Fall die Polizeikultur maßgeblich prägend für das Organisationsklima ist und sich in den Klimadimensionen widerspiegelt. Auf die Form dieses Einflusses wird näher in Kapitel 2.1.6. eingegangen. Basis für die Analyse des Organisationsklimas soll die Definition von Ehrhart und Kollegen (2014) sein, wobei sich folgende erste Ansatzpunkte für eine Interventionsentwicklung anbieten (Vgl. Ehrhart et al., 2014):

- Klima wird über verschiedene Mechanismen, wie z.B. den Führungsstil, die Kommunikation oder Trainingsmaßnahmen transportiert und gelebt.
- Die Mechanismen sind nicht das Klima sondern sie erzeugen Erfahrungen und bekommen auf diese Weise eine entsprechende Bedeutung.
- Das Klima basiert auf geteilten Wahrnehmungen und Bedeutungen, ist somit als Besitz der gesamten Organisation zu betrachten.
- Klima wird über die Interaktion während der Arbeit gelebt.
- Klima ist nicht mit Zufriedenheit gleichzusetzen, da es sich nicht um eine affektive Evaluation der eigenen Arbeit handelt, sondern eher eine deskriptive Abstraktion der auf Arbeit gemachten Erfahrungen und daran verknüpften Bedeutungen.

Zum besseren Verständnis der Struktur des Organisationsklimas werden im nächsten Abschnitt die inhaltlichen Dimensionen näher erläutert.

2.1.2. Inhaltliche Dimensionen und Messung des Organisationsklimas

Trotz der heutigen Klarheit bzgl. der Definition des Organisationsklimas, bestehen noch Unklarheiten wie die Struktur dessen zu interpretieren ist (Nerdinger et al., 2014). So lässt sich das Klima als Wahrnehmungsprozess interpretieren, der ein Resultat kognitiver Bewertungen von Organisationsmerkmale in Relation zur eigenen Person darstellt (James & McIntyre, 1996). Es lässt sich aber auch als Bewertung der Umwelteigenschaften, die anhand sozialer Konstruktionen, also entsprechenden Bezugspunkten der Umwelt bspw. Sicherheit oder Innovation, erfolgt, betrachten (Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe, 2000). Zusätzlich besteht die Möglichkeit das Organisationsklima als global oder spezifisch zu betrachten. James et al. (2008) beschreiben einen generellen Faktor, der allen psychologischen Klimadimensionen zugrunde liegt und der die Stärke des Einflusses auf die Umwelt und auf das persönliche Wohlbefinden beschreibt. Ostroff (1993) argumentiert, dass hohe Korrelationen zwischen den meisten Dimensionen des globalen Klimas daraufhin deuten, dass ein globaler Faktor die beste Beschreibung

der Arbeitsumwelt, so wie sie von den Mitarbeitern empfunden wird, ermöglicht. Die Konfiguration der Klimadimensionen kann entscheidend für das Wohlbefinden der Mitarbeiter sein. So ist mehr von allem nicht zwangsläufig gut (Schulte, Ostroff, Shmulyian & Kinicki, 2009). Die Kombination des globalen Faktors mit spezifischen Aspekten kann möglicherweise mehr erklären (Ehrhart et al., 2014). Nachteil besteht in der Informationsreduktion (Ehrhart et al., 2014) und demzufolge auch in der fehlenden Spezifität der Ansatzpunkte für die Entwicklung von Interventionen (Reichers & Schneider, 1990).

Auch wenn diese Kontroverse noch nicht vollständig geklärt ist, lässt sich der Strukturproblematik mit der Taxonomie von Ostroff (1993) begegnen. Ostroff (1993) führt in ihrer Studie aus, dass das Organisationsklima eine geeignete Ebene zur Analyse von Umweltfaktoren ist. Bereits Schneider (1987) argumentierte, dass Personen-Umwelt-Studien mit Hilfe psychologischer Dimensionen konzeptualisiert und gemessen werden sollen (Schneider, 1987) – dieser Ansatz entspricht dem Organisationsklima (Ostroff, 1993). Die Erfassung verschiedener Situationsattribute ist über die Erfassung verschiedener Klimadimensionen möglich. Die Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter bilden sich im Organisationsklima ab, weil das Klima in Kombination mit der Persönlichkeit, das individuelle Verhalten und die Einstellungen in Organisationen prägt. Neben der Erfassung von Umwelt- (Organisationsklima-) und Personenvariablen (arbeitsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften) ist auch die Analyse der Interaktion beider Variablen und deren Effekte auf die individuellen Ergebnisvariablen wichtig. Das Maß an Kongruenz zwischen Klima und Person kann die Anpassungsgüte an die Organisation, aber auch das Stresserleben, Zugehörigkeitserleben, Arbeitsengagement und die Leistungsfähigkeit erklären. Ostroff (1993) entwickelte auf Basis dieser Überlegungen eine systematische Taxonomie mit 12 Dimensionen und drei übergeordneten Facetten zur Einteilung persönlichkeitspezifischer und Ergebnis-Variablen, welche in Tabelle 2 dargestellt ist.

Tabelle 2: *Taxonomie des Organisationsklimas mit 12 Dimensionen (nach Ostroff, 1993)*

Facette	Klima	Persönliche Orientierung
Affektive Facette	Partizipation	partizipativ
	Kooperation	kooperativ
	Wärme	warm
	Soziale Anerkennung	Soziale Anerkennung
Kognitive Facette	Wachstum	wachstumsorientiert
	Innovation	innovativ
	Autonomie	autonom
	Intrinsische Belohnung	Intrinsische Belohnung
Instrumentelle Facette	Leistung	leistungsorientiert
	Hierarchie	hierarchieorientiert
	Struktur	strukturiert
	Extrinsische Belohnung	Extrinsische Belohnung

Die affektive Facette beschreibt die Einbindung der Mitarbeiter in interpersonelle und soziale Beziehungen. Es werden die aktive Beteiligung bei Entscheidungsprozessen und Aktivitäten (Partizipation), die Hilfsbereitschaft, die Bereitschaft Hilfe anzunehmen und einzufordern sowie Offenheit in der Kommunikation (Kooperation), das freundliche Miteinander sowie das Bedürfnis Teil einer Gruppe zu sein (Wärme) und die Wichtigkeit und Möglichkeit der sozialen Anerkennung durch andere (soziale Belohnung) mit dieser Facette in jeweils vier Klima- und Personen-Dimensionen beschrieben.

Die kognitive Facette beinhaltet die psychologische Beteiligung in Prozesse der Selbstwahrnehmung und Weiterentwicklung. Mit den vier dazugehörigen Dimensionen werden das Bedürfnis der Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten (Wachstumsorientierung), Kreativität sowie die Freude am Entwickeln und Ausprobieren neuer Ideen (Innovation), das selbständige Arbeiten und Treffen von Entscheidungen (Autonomie) und die Anerkennung über die Bestätigung eigener Kompetenzen sowie der eigenen Effektivität (Intrinsische Belohnung) beschrieben.

Die instrumentelle Facette beschreibt den Grad der Beteiligung an Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozessen. Über die vier Dimensionen dieser Facette

werden Leistungsorientierung (das Bedürfnis das eigene Potential zu verbessern), Hierarchieorientierung (Vertrauen auf Autoritäten und deren Entscheidungen), Strukturorientierung (Arbeitsplanung und -organisation, Befolgen von Regeln) sowie die Extrinsische Belohnung (Entlohnung, Beförderung) beschrieben. Ostroff (1993) konnte signifikante Zusammenhänge zwischen dem Organisationsklima, der Persönlichkeit und arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen (z.B. dem Klima und der Zufriedenheit oder den Fehlzeiten) empirisch belegen. Auch fand sie, außer bei der Arbeitszufriedenheit, signifikante Zusammenhänge zwischen arbeitsbezogenen Persönlichkeitseigenschaften und individuellen Arbeitsergebnissen, die nicht durch das Organisationsklima beeinflusst wurden. Demnach scheint das Klima einen stärkeren Einfluss auf die Zufriedenheit zu haben als bestimmte Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeiter. Zwar konnte die Autorin keinen empirischen Beleg für ihre postulierten Interaktionen zwischen den Personen- und Organisationsvariablen finden, aber sie konnte die Wichtigkeit interpersoneller und sozialer Interaktionen in der Arbeitsumwelt bestätigen sowie die Bedeutung des Arbeitsklimas zur persönlichen Weiterentwicklung. Somit unterstreicht sie die Wichtigkeit sozialer Aspekte für die persönliche Zufriedenheit und impliziert die Notwendigkeit persönliche und Umwelt-Faktoren, sowie deren Interaktionen, im Längsschnitt zu analysieren.

Die bisherigen Überlegungen sind in Bezug auf ihre Relevanz für die vorliegende Studie schematisch in Abbildung 2 zusammengefasst. Bei der Analyse des Organisationsklima ist der Einfluss der Organisationskultur, in diesem Fall die Polizeikultur, zu berücksichtigen, welche sich mit ihren Charakteristika vermutlich in einer bestimmten Art und Weise auf das Klima der Organisation auswirkt, daher sozusagen als Cluster bzw. Teilmenge des Klimas in der Abbildung dargestellt ist. Inhaltlich ist die Differenzierung in die drei unterschiedlichen Facetten nach Ostroff (1993) sowie die dazugehörigen Dimensionen bei der Analyse zu berücksichtigen.

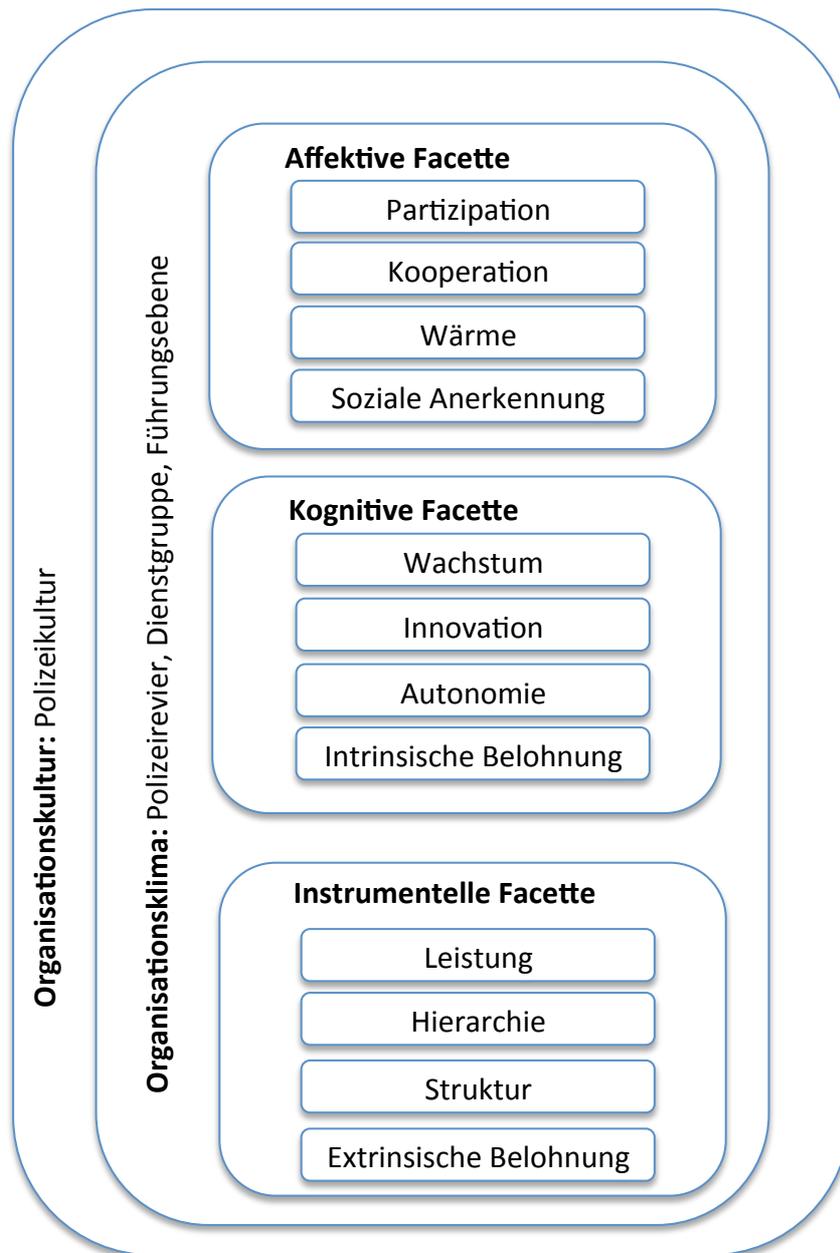


Abbildung 2: Modellzusammenfassung bisheriger Ausführungen - Modell I

Bevor eine Auswahl interessanter inhaltlicher Dimensionen und der entsprechenden Messinstrumente erfolgt, erscheint an dieser Stelle vorerst ein Blick auf den derzeitigen Forschungsstand zum Organisationsklima sowie empirisch belegte Zusammenhänge zu anderen Variablen sinnvoll.

2.1.3 Forschungsstand und Zusammenhänge zu anderen psychologischen Konstrukten

In diesem Kapitel wird zuerst die historische Entwicklung der Organisationsklimaforschung näher dargestellt und im Anschluss daran ein Überblick über für diese Studie relevante empirische Befunde gegeben.

a. Historischer Abriss über die bisherige Organisationsklimaforschung

Lewin, Lippitt & White (1939) führten erstmalig den Klimabegriffes in die Sozialpsychologie im Rahmen einer Untersuchung der Effekte des Führungsstils auf das Verhalten in Gruppen ein. Diese Untersuchung kann als eine Art Vorläufer betriebsklimatischer Fragestellungen betrachtet werden.

Das Führungsthema wurde im Kontext der Arbeitspsychologie bereits 1953 von Fleishman wieder aufgegriffen. Er untersuchte mit seinem eigens entwickelten *Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*, inwieweit sich das Führungsverhalten des Vorgesetzten auf das des Vorarbeiters auswirkte und stellte fest, dass das Verhalten des Vorgesetzten sich eher im Verhalten des Vorarbeiters niederschlug als eine parallel durchgeführte Trainingsmaßnahme. Auch in den folgenden Jahren bestand reges Forschungsinteresse am Einfluss des Führungsverhalten auf das Klima von (Arbeits-) Gruppen, wobei die Betrachtung eher aus der sozialpsychologischen Perspektive erfolgte und das Klima noch nicht als Begriff verwendet wurde (Fleishman, 1953).

In den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts stieg auch das Forschungsinteresse der Arbeits- und Organisationspsychologie an den Themen Führung, Motivation und Gruppendynamik (Vgl. u.a. Argyris, 1958; Leavitt, 1958; Likert, 1961; McGregor, 1960). Der Klimabegriff wurde erstmalig in einem arbeitspsychologischen Lehrbuch durch Haller Gilmer (1961) erwähnt, wobei dem Konstrukt gleich zwei Kapitel gewidmet sind: die Organisationsstruktur und

das psychologische Klima in der Industrie. Haller Gilmer setzt das Organisationsklima mit der Persönlichkeit oder dem Charakter von Organisationen gleich und stellte Überlegungen zum Einfluss sozialer Aspekte (Arbeitsgruppen, Führungsstile und Organisation des Unternehmens), die auf die einzelnen Mitarbeiter einwirken, dar. Mit der Veröffentlichung des ersten Buches mit dem Titel *Organisationspsychologie* (Schein, 1965) zeigte sich eine Veränderung hinsichtlich des Analyselevels – weg von der individuellen Ebene hin zu übergeordneten Ebenen der Analyse und damit die Geburtsstunde der Organisationspsychologie Mitte der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts. Im Zuge dessen stieg auch das Forschungsinteresse an Klimakonstrukten mit dem Ziel über die Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter die organisationale Effektivität zu steigern (Ehrhart et al., 2014). Auffallend ist die Verwendung der Begriffe Klima und Kultur, wobei diese unsystematisch gebraucht werden und gegenseitig austauschbar zu sein scheinen (Ehrhart et al., 2014) – eine zu dieser Zeit weit verbreitete Herangehensweise. Die Autoren beschäftigen sich mit verschiedenen Aspekten des Klimas bspw. auch deren Auswirkung auf die Arbeitsmotivation der Arbeiter. Eines der ersten Messinstrumente zum Organisationsklima entwickelten Halpin & Croft (1963) – das *Organizational Climate Description Questionnaire*, welches hauptsächlich die soziale Komponente des Organisationsklimas erhob, genauer die soziale Interaktion zwischen Schuldirektor und Lehrer.

Ende der 60er Jahre des 20. Jahrhunderts war eine deutliche Zunahme an quantitativer Forschung zu verzeichnen, welche auf den ersten wissenschaftlichen Beschreibungen zum Klima aufbaut (Ehrhart et al., 2014). Dabei scheinen sich die Forschungsfragen zum heutigen Stand kaum verändert zu haben. Neben dem Versuch den Klimabegriff zu konzeptualisieren und zu definieren, beschäftigte sich die Wissenschaftler auch mit den Typen bzw. Konfigurationen, den Dimensionen und den Effekten des Klimas (Ehrhart et al., 2014).

In den 1970er Jahren wurde das Organisationsklima eher weit und global konzeptualisiert, wobei erste Abgrenzungen zum Begriff Organisationskultur

(Evan, 1968) erfolgten. Das Klima wurde als subjektives Wahrnehmungsphänomen beschrieben (Tagiuri, 1968), welches aus der Interaktion zwischen dem Individuum und seiner organisationalen Umwelt resultierte (Forehand, 1968), jedoch auf einem aggregiertem Analyselevel in Form einer allseits geteilten Meinung gemessen wurde (Evan, 1968; Tagiuri, 1968). So schlugen Litwin & Stringer (1968) ein Klimamodell in Form eines Diagramms vor, welches alle relevanten Analyse- und Vorhersagevariablen, die einen Effekt auf die Umgebung von Gruppen haben, enthalten sollte. Es wurde davon ausgegangen, dass das Klima ein Gesamtkonstrukt ist, welches helfen würde, die Determinanten des Mitarbeiterverhaltens näher zu untersuchen. Ziel war es zum Einen ein Verständnis für alle situativen Einflüsse innerhalb einer Organisation zu bekommen und deren Effekte auf die einzelnen Individuen abzuleiten und zum Anderen die Arbeitsergebnisse und in diesem Zusammenhang die organisationale Effektivität zu verbessern (Kozlowski & Klein, 2000), wobei je nachdem an welcher spezifischen Ergebnisvariable das Interesse bestand, bestimmte Aspekte des Klimas relevanter wurden und damit das Klima Kriterien fokussiert definiert und gemessen werden sollte (Pace, 1968). Evans (1968) diskutierte bereits Einflussfaktoren auf die Veränderbarkeit von Organisationsklimata. So beeinflussen die Organisationsgröße und der Klimakonsens bzw. die Klimastärke, Veränderungsprozesse des Klimas. In einem der ersten Überblicke zur Organisationsklimaliteratur stellten Campbell und Kollegen (1970) fest, dass die Wahrnehmung des Organisationsklima als kritische Determinante für das individuelle Verhalten zu betrachten sei, weil es die Relation zwischen den objektiven Organisationsmerkmalen und den individuellen Reaktionen beeinflusst. Es wurde also nicht mehr als direkte Antwort auf die Arbeitsumwelt gesehen, sondern die kognitiven Prozesse der Wahrnehmung und Interpretation bilden die Basis für die Antwort oder Reaktion (Campbell, Dunette, Lawler & Weick, 1970). Das Klima wurde als globales Konzept betrachtet, welches die Ziele der Organisation sowie Wege diese zu erreichen enthält, symbolisiert und vermittelt (Hershberger, Lichtenstein & Knox, 1994). Häufige Zielstellung der globalen Konzepte war es, das

Organisationsklima in seiner Gesamtheit mit all seinen Dimensionen zu erfassen (Litwin & Stringer, 1968; Schneider & Bartlett, 1968, 1970) wie die Entwicklung damaliger Messinstrumente bestätigte. So erfassten Litwin & Stringer (1968) mit ihrem Klimainstrument ursprünglich sechs Dimensionen, erweiterten dieses dann auf neun. Trotz der sehr breiten Definition, erfolgte eine Abgrenzung zu anderen Konzepten wie Entscheidungsprozessen, organisationalen Strukturen, sozialen Strukturen, sprich Konzepten mit objektiven Merkmalen, die direkt beobachtbar sind und welche ihren Effekt durch das Klima haben (Ehrhart et al., 2014). Zu dieser Zeit gab es bereits eine konsistente Befundlage zum Zusammenhang zwischen Klima und Zufriedenheit, jedoch wenig Befunde zur Leistungsfähigkeit (Hellriegel & Slocum, 1974).

Problematisch für diesen Ansatz war, dass ein einheitlicher Konsens über die Definition von globalem Klima fehlte (Glick, 1985; James, 1982; James & Jones, 1974; James et al., 1988; Tagiuri & Litwin, 1968) und somit der Begriff widersprüchlich und unpräzise gebraucht wurde. Schwierig war des Weiteren das Fehlen einer einheitlichen theoretischen Basis. So wurden z.B. verschiedene Dimensionen des Betriebsklimas hinzugefügt und vermischt ohne das Vorgehen theoriegeleitet zu begründen (Schneider, 2000). Und letztendlich gab es erhebliche methodische Schwierigkeiten, bspw. in Form fehlender Richtlinien in der Zusammenstellung individueller Klimawahrnehmungen zu einer Gruppe oder auf ein organisationales Level (Glick, 1985).

Aufgrund der erheblichen methodischen Herausforderungen verlor dieses widersprüchliche und unscharfe Konstrukt des Betriebsklimas vorübergehend an wissenschaftlichem Interesse (Guion, 1973) und stand insbesondere in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts sehr in der Kritik. Dies zwang die Wissenschaftler sich mit der Konzeptualisierung des Konstruktes intensiv auseinanderzusetzen, die entwickelten Messinstrumente zu überprüfen und die zukünftige Forschungsausrichtung zu überdenken. In der Folge kam in den 70er Jahren die Forschungstätigkeit zum Klimakonstrukt nahezu zum Erliegen. Nur wenige Forscher persistierten und beschäftigten sich weiterhin mit konzeptuellen (Ashforth, 1985; Schneider & Reichers, 1983) und messtheoretischen

Fragestellungen (Glick, 1985, 1988; James et al., 1988). Wegweisend sollten sich die viel zitierten Studien von Jones & James (1979), Schneider, Parkington & Buxton (1980) und Zohar (1980) erweisen. Jones & James (1979) entwickelten in ihrer Studie ein umfassendes Messinstrument zur Erfassung der wahrgenommenen Arbeitsumwelt auf einer globalen Analyseebene des Organisationsklimas. Schneider und Kollegen (1980) beschäftigen sich mit dem Dienstleistungsklima und Zohar (1980) mit dem Sicherheitsklima.

Auch schlug Schneider im Jahre 1983 vor, dass es für das Verständnis von Verhalten in Organisationen wichtig ist, die Interaktionen zwischen den Merkmalen der Organisation und der Personen, die in und für die Organisation tätig sind, zu verstehen (Schneider, 1983). Dieser Aspekt wird in der Idee des *person-environment-fit* aufgegriffen, wobei ein guter *fit* – also eine gute Passung – zwischen Person und Arbeit, sich in Form besserer arbeitsbezogener Reaktionen äußert.

Es stieg schließlich das Interesse an multifaktoriellen Theorien und Modellen, was sich auf das Forschungsinteresse der Organisationspsychologen in der Form auswirkte, dass die Untersuchung der Facetten des Organisationsklimas und deren Auswirkung auf die einzelnen Mitarbeiter wieder mehr im Vordergrund stand. So gab es mehr als einen dreifachen Anstieg im Vergleich zu den 1990er Jahren an Artikeln über das Organisationsklima in den Jahren von 2000 bis 2008, welche in Top-Management-Journalen veröffentlicht wurden. Auch in anderen, spezialisierten Zeitschriften, die sich beispielsweise Themen wie Ethik, Führung, Entrepreneurship/Unternehmertum und Dienstleistungsmanagement widmen, sind zahlreiche Artikel zum Thema erschienen (Kuenzi & Schminke, 2009).

Schneider schlug bereits 1975 vor, dass sich der Fokus mehr zur spezifischen Betrachtung der einzelnen Organisationsklimafacetten verschieben sollte, um der bisher kritisierten Widersprüchlichkeit und Unschärfe des Konstruktes zu begegnen und auf diese Weise die methodische Validität zu verbessern sowie die Abhängigkeit von Einstellungsmaßen und individuellen affektiven Zuständen zu verringern. Die Erhöhung der Spezifität lässt auch detaillierter Aussagen hinsichtlich ablaufender organisationaler Prozesse und dazugehöriger

Ergebnisvariablen zu und dürfte sich in empirisch stärkeren Zusammenhängen niederschlagen. Auf diese Weise lässt sich mehr über die Dynamik von Organisationsprozessen herausfinden, was wiederum eher praktischen Nutzen finden könnte (Schneider et al., 2000). Die Fokussierung auf verschiedene Aspekte des Organisationsklimas, bspw. Gerechtigkeit (Naumann & Bennett, 2000), Sicherheit (Zohar, 2000), Ethik (Victor & Cullen, 1987); (Victor & Cullen, 1988), Innovation (Anderson & West, 1998), Dienstleistung (Schneider, White & Paul, 1998) und Diversität (McKay, Avery & Morris, 2008) trug auch zur verbesserten Generalisierung der empirisch gefundenen Zusammenhänge bei und damit insgesamt zu einem besseren Verständnis des Organisationsklimas sowie dessen Einfluss auf die Mitarbeiter und die Leistung des Betriebes. Nachteil dieser Entwicklung ist, dass es an ganzheitlicher Forschung zum Organisationsklima mangelt und die Facetten häufig nur in den jeweiligen thematischen Zusammenhängen exploriert werden und damit das Konstrukt Organisationsklima in seine Facetten auseinanderdiffundiert. Es mangelt an Integration. Kuenzi und Schminke (2009) versuchten sich dieser Herausforderung in ihrem Literaturüberblick zu stellen. Die Ergebnisse werden im nächsten Kapitel 2.1.3.b aufgegriffen.

Insgesamt lässt sich an dieser Stelle zusammenfassen, dass die Forschung zum Betriebs- und Organisationsklima ihre Ursprünge in der Sozialpsychologie hat und erst später auch von den Arbeits- und Organisationspsychologen aufgegriffen wurde. Die Schwierigkeit einer Begriffsbestimmung sowie einer Konzeptualisierung auf globaler bzw. spezifischer Ebene zieht sich durch die gesamte historische Entwicklung der Klimaforschung. Die Unterscheidung zwischen der globalen und spezifischen Ebene ist wichtig, da sich daraus unterschiedliche Forschungsziele mit unterschiedlicher Bandbreite ergeben (Carr et al., 2003). Spezifische Klimakonzepte untersuchen eine engere Manifestation der Arbeitsumwelt als globale Klimakonzepte (Carr et al., 2003). Demnach wird die Festlegung der Klimamanifestation durch die Bandbreite der untersuchten Ergebnisvariablen bestimmt. Welche Ergebnisvariablen von Interesse sind, lässt sich erst nach Betrachtung des gegenwärtigen Forschungsstand beantworten.

Deutlich wird bereits an dieser Stelle, dass das Führungsverhalten (Vgl. u.a. Fleishman, 1953; McGregor, 1960; Likert, 1961) ein wichtiger Einflussfaktor ist.

b. Gegenwärtiger Forschungsstand

Zur Strukturierung der gegenwärtigen Befundlage verwendeten Carr und Kollegen (2003) in ihrer Metaanalyse die Taxonomie von Ostroff (1993), da es sich um eine theoretisch sinnvolle und empirisch erschöpfende Einteilung der zahlreichen Dimensionen des Organisationsklimas handelt (Nerdinger et al., 2014). Neben der Integration facettenspezifischer Befunde wurden auch Befunden der globalen Klimaforschung berücksichtigt, auch wenn der globale Forschungsansatz der 50er Jahre des 20. Jahrhunderts nur wenig gesicherte Erkenntnisse hervorbrachte. Die Verwendung der Taxonomie von Ostroff (1993) erleichtert das Ableiten konkreter Schlussfolgerungen, weil sie auch eine Vergleichbarkeit der globalen Klimastudien durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Klimadimensionen ermöglicht. Abbildung 3 gibt einen ersten Überblick der verwendeten Taxonomie und interessierenden Klimafacetten sowie dazugehörigen Ergebnisvariablen. Es werden drei Facetten des Organisationsklimas (affektiv, kognitiv, instrumentell) unterschieden, die sich über kognitive und affektive Zustände, wie bspw. die Arbeitszufriedenheit oder die Unternehmenszugehörigkeit, auf bestimmte organisationale Ergebnisvariablen, z.B. der Arbeitsleistung, dem psychischen Wohlbefinden und dem Rückzugsverhalten, auswirken.

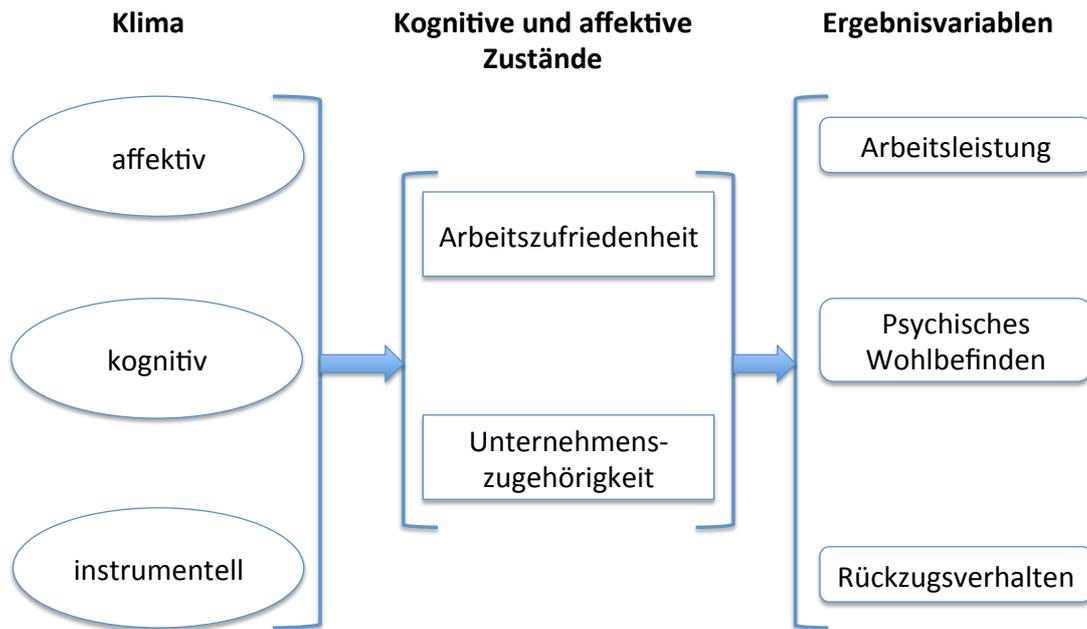


Abbildung 3: Schematisches Modell der untersuchten Variablen und Zusammenhänge der Meta-Analyse von Carr und Kollegen (2003)

Carr und Kollegen (2003) konnten die Taxonomie von Ostroff (1993) im Wesentlichen empirisch bestätigen und nahmen nur geringfügige Veränderungen hervor. So fügten sie der affektiven Facette die Dimension der *Kommunikation* und der kognitiven Facette die Dimensionen *Aufgabenvarianz* und *Förderung* hinzu. Ein Messinstrument für die Dimension der intrinsischen Belohnung konnten sie nicht finden. Die Autoren bestätigten in ihrer Metaanalyse das Vorhandensein moderater Zusammenhänge zwischen allen drei Facetten untereinander. Abbildung 4 enthält eine graphische Darstellung der signifikanten Korrelationen. Positive Korrelationen sind blau, negative Korrelationen sind schwarz dargestellt. Auch wird die Größe der Zusammenhänge in der Linienstärke dargestellt.

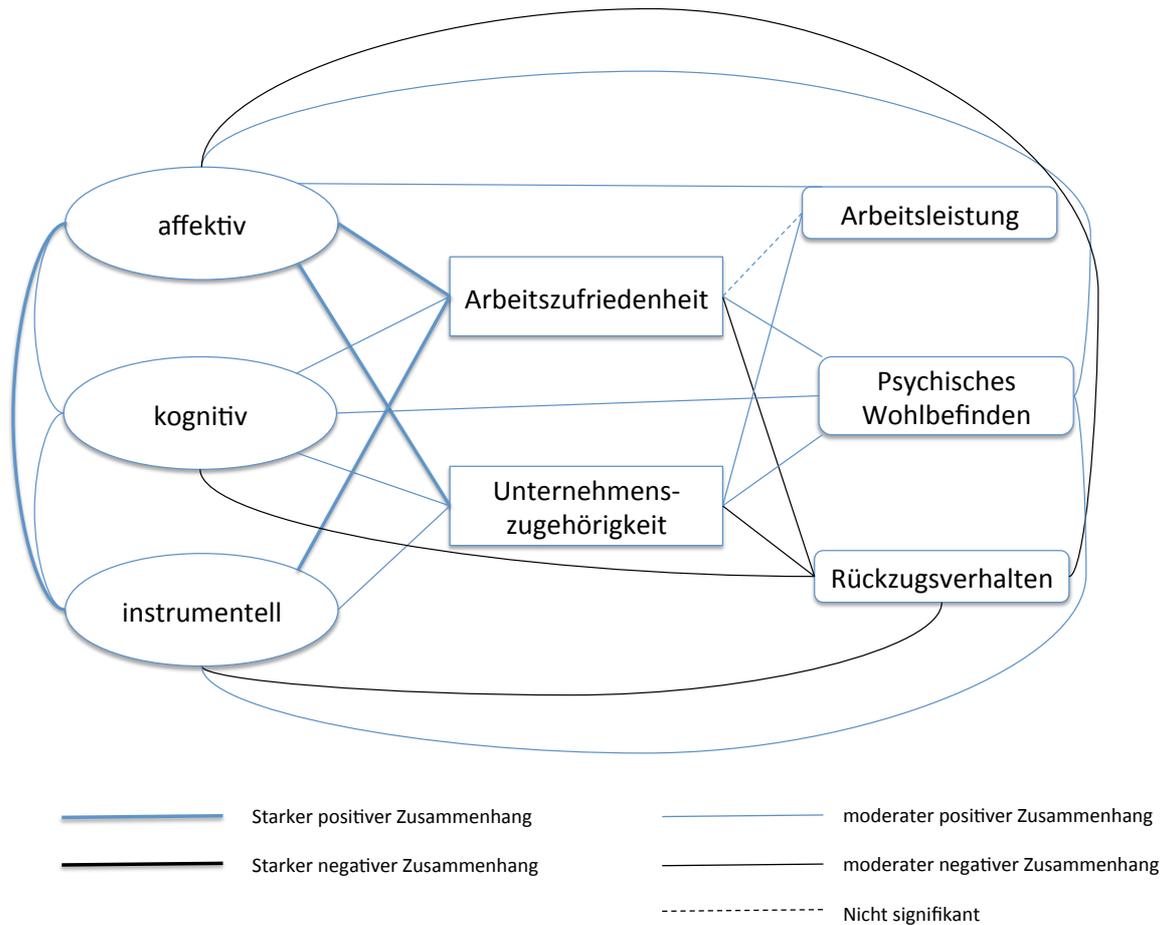


Abbildung 4: Ergebnisse der Meta-Analyse von Carr und Kollegen (2003)

Die stärksten Zusammenhänge bestanden zwischen der affektiven und der instrumentellen Facette. Alle drei Facetten zeigten moderate bis große Zusammenhänge zur Arbeitszufriedenheit und positive Zusammenhänge zur Unternehmenszugehörigkeit. Auch bestanden zwischen den drei Facetten und allen Ergebnisvariablen signifikante Zusammenhänge, wobei die affektive Facette einen positiven Zusammenhang zum psychischen Wohlbefinden und zur Arbeitsleistung sowie einen negativen Zusammenhang zum Rückzugsverhalten ergab. Die kognitive Facette korrelierte positiv mit dem psychischen Wohlbefinden und negativ mit dem Rückzugsverhalten. Die instrumentelle Facette zeigte einen positiven Zusammenhang zum Wohlbefinden und einen negativen zum Rückzugsverhalten. Die Unternehmenszugehörigkeit korrelierte

positiv mit dem psychischen Wohlbefinden und der Arbeitsleistung, und negativ mit dem Rückzugsverhalten. Die Arbeitszufriedenheit korrelierte positiv mit dem psychischen Wohlbefinden und negativ mit dem Rückzugsverhalten. Lediglich die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung korrelierten nicht signifikant miteinander, ein Befund der konträr zu anderen Metaanalysen steht (Cohen, 1993; Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim & Carson, 2002; Lee & Ashforth, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993).

Die Autoren konnten mit Hilfe von Pfadmodellanalysen ein bedeutendes Ausmaß an Varianz der Ergebnisvariablen erklären, wobei diese über den Effekt der Klimadimension auf die kognitiven und affektiven Zustände vermittelt wird. Auch ist eine Differenzierung der Zusammenhänge möglich. So beeinflusst die affektive Facette die Unternehmenszugehörigkeit stärker als die kognitive oder die instrumentelle Facette. Die affektive und die instrumentelle Facette haben stärkeren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit als die kognitive Facette. Eine mögliche Begründung für diese Differenzierung liefern Mathieu und Zajac (1990): die organisationale Zugehörigkeit könnte als Bindeglied zwischen dem Individuum und der Organisation interpretiert werden und wird höchstwahrscheinlich über interpersonelle Prozesse beeinflusst. Demnach haben diese stärkeren Einfluss auf das Zugehörigkeitserleben als kognitive oder instrumentelle Aspekte (Mathieu & Zajac, 1990). Die Arbeitszufriedenheit hingegen spiegelt die affektive Bewertung des Jobs wieder (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979), die kognitive und instrumentelle Aspekte mit einschließt und damit den stärkeren Einfluss dieser beiden Facetten auf die Arbeitszufriedenheit erklärt (Kinicki et al., 2002; Spector, 1997). Zur Metaanalyse von Carr und Kollegen (2003) lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die Autoren empirisch belegen konnten, dass die Zusammenhänge der drei übergeordneten Klimafacetten (affektiv, kognitiv, instrumentell) und den Ergebnisvariablen Arbeitsleistung, psychisches Wohlbefinden und Rückzugsverhalten über individuelle Zustände (Organisationszugehörigkeit, Arbeitszufriedenheit) vermittelt werden.

Carr und Kollegen (2003) stellten eine große Variabilität der Effektgrößen bei den untersuchten Studien fest, welche ein Hinweis für Moderatoreffekte sein kann, jedoch von den Autoren nicht näher in ihrer Metaanalyse Berücksichtigung fand. Erwähnenswert ist weiterhin, dass es den Autoren erstmalig gelang das Mediationsmodell von Kopelman und Kollegen (1990) empirisch bestätigen, welches im Kapitel 2.1.4. zur Arbeitsmotivation näher erläutert wird. Dieser empirische Befund ist ein wesentlicher Hinweis darauf, dass kognitive und affektive Zustände den Zusammenhang zwischen der Arbeitsumwelt (dem Organisationsklima) und den Arbeitsergebnissen (wie Rückzug, Arbeitsleistung und psychisches Wohlbefinden) maßgeblich beeinflussen. Unbeantwortet bleibt inwieweit andere kognitive Zustände, wie z.B. die Arbeitsmotivation, den Zusammenhang zwischen Organisationsklima und Ergebnisvariablen beeinflussen. Da zu dieser Fragestellung bisher kaum Studien vorhanden sind, konnten Carr und Kollegen (2003), diese Frage nicht beantworten. Des Weiteren weisen die Autoren darauf hin, dass noch wenig empirisches Verständnis zu Veränderungsprozesse in Organisationen existiert. Ihr Modell bietet die Möglichkeit Schlüsselkomponenten des Klimas und somit Ansatzpunkte für Interventionen zu identifizieren und dementsprechend abzuleiten, welche Effekte gemessen werden sollen. Zum Beispiel beeinflussen höchstwahrscheinlich kognitive Elemente wie Innovation und Autonomie motivationale Intensitäten.

Zur Gewinnung eines Überblicks über die empirischen Befunde zum Organisationsklima eignet sich neben der Metaanalyse von Carr und Kollegen (2003) auch die bereits erwähnte Literaturübersicht von Kuenzi und Schminke (2009). Die Autoren führten diverse Datenbankrecherchen durch mit dem Ziel einen Überblick zum derzeitigen Wissensstand über die Ursachen und Konsequenzen von Organisations- bzw. Arbeitsklima sowie über die Zusammenhänge zu anderen organisationalen Konstrukten zu geben. Dabei sichteteten sie 241 Artikel. Kuenzi und Schminke (2009) stellten in ihrem *Literature Review* fest, dass organisationale Arbeitsklimata empirisch konsistent mit

verschiedenen wichtigen Organisationsergebnissen verknüpft wurden. Von besonderem Interesse ist an dieser Stelle die Differenzierung in Einflussfaktoren und Konsequenzen des Organisationsklimas. Ausgewählte Befunde sind in Tabelle 3 dargestellt und werden im Anschluss daran näher erläutert. Eine vollständige Übersicht ist bei Kuenzi und Schminke (2009) nachzulesen.

Tabelle 3: Empirische Befunde zu den Ursachen und Folgen des Organisationsklimas

Ursachen	Quelle	Konsequenzen	Quelle
Soziale Unterstützung	Gelade & Young (2005)	Kollegenbeziehungen, soziale Unterstützung, Qualität der Kommunikation	Bacharach, Bamberger & Vashdi (2005); Tse, Dasborough & Ashkanasy (2008); Koene, Vogelaar & Soeters (2002)
Positive Einstellung zum Job, Arbeitseinstellung	Colquitt, Noe & Jackson (2002)	Arbeitseinstellung Arbeitsmotivation	Glisson & James (2002); Neal & Griffin (2006)
Führungsverhalten, Führungspersönlichkeit, Führungsstärke, Führungsstil	Koene, Vogelaar & Soeters (2002); Mayer, Nishii, Schneider, & Goldstein (2007); Jung, Chow & Wu (2003); Richardson & Vandenberg (2005); Ehrhart (2004); Walumbwa, Wu & Orwa (2008); Zohar (2002); Zohar & Luria (2004)	Teamleistung, Organisationale Effizienz/ Effektivität Kollektive Effizienz Teamarbeit	Colquitt et al. (2002); Koene et al. (2002); Chen & Bliese (2002); Kozlowski & Klein (2000); Baer & Frese (2003); King, Chermont, West, Dawson & Hebl (2007); Chen, Lam & Zhong (2007)
Möglichkeiten der Partizipation, Mitsprachemöglichkeiten	Tesluk, Vance & Mathieu, (1999); Kuenzi & Schminke (2009)	Fehlzeiten	Colquitt et al. (2002); Simons & Roberson (2003); Kuenzi & Schminke (2009)
Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme	Maynard, Mathieu, Marsh & Ruddy (2007)	Arbeitszufriedenheit	Walumbwa, Wu & Orwa (2008)
Unterstützung durch die Organisation	Gelade & Young (2005)	Rückzugsverhalten (kognitiv und behavioral)	Simons & Roberson (2003)
Förderung von Lernprozessen	Mikkelsen, Saksvik & Ursin (1998)	Emotionale Erschöpfung	Glisson & James (2002)
Klimastärke	Colquitt et al. (2002); Naumann & Bennett (2000); Zohar & Luria (2005); Lindell & Brandt (2000)	Stresserleben	Mikkelsen et al. (1998)
		Bindung an die Organisation, Unternehmenszugehörigkeit	Tesluk et al. (1999); González-Romá, Peiró & Tordera (2002); Liao & Rupp (2005); Ambrose, Arnaud & Schminke, (2007); Cullen, Parboteeah & Victor (2003)

Ein positiver Einflussfaktor auf das Organisationsklima kann die erlebte soziale Unterstützung innerhalb des eigenen Teams sein (Gelade & Young, 2005). Gleichzeitig kann ein positiv bewertetes Organisationsklima die Entwicklung von Freundschaften im Arbeitskontext fördern und damit das Unterstützungserleben stärken (Bacharach et al., 2005; Tse et al., 2008). Dieser

Faktor ist der affektiven Facette, genauer den Dimensionen *Kooperation*, *Wärme* und *Anerkennung* nach Ostroff (1993) zuzuordnen.

Ähnlich verhält es sich mit der Arbeitseinstellung bzw. der Einstellung zum eigenen Job. Erfolgt eine eher positive Einstellung zur eigenen Arbeit, so wirkt sich das förderlich auf die Entwicklung des Organisationsklimas aus (Colquitt et al., 2002). Wiederum ist die positive Bewertung des Klimas ein guter Prädiktor für eine eher positive Einstellung zur eigenen Arbeit (Colquitt et al., 2002; Glisson & James, 2002) und für eine stärkere Ausprägung der Arbeitsmotivation. Neal und Griffin (2006) konnten den Zusammenhang zwischen einem Organisationsklima, welches das Sicherheitserleben verstärkt, und der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter nachweisen. Die Einflussfaktoren der Arbeitsmotivation und der Arbeitseinstellung lassen sich der kognitiven Facette nach Ostroff (1993) zuordnen. Wie bereits von Carr und Kollegen (2003) schon bemerkt, fällt auch hier auf, dass es kaum Studien zur Arbeitsmotivation im Kontext des Organisationsklimas gibt.

Eine weitere und vielfach empirisch untersuchte Möglichkeit auf das Organisationsklima Einfluss zu nehmen, besteht über das Verhalten von Vorgesetzten. So kann die Führungspersönlichkeit zum Beispiel das Erleben von Gerechtigkeit beeinflussen. Führungskräfte, die gewissenhaft, verträglich und weniger neurotisch sind, haben einen günstigen Einfluss auf das Organisationsklima, insbesondere auf das Gerechtigkeitsempfinden (Mayer et al., 2007). Auch kann das Führungsverhalten die Qualität der Kommunikation, die Innovationsbereitschaft und folglich die organisationale Effizienz positiv beeinflussen (Koene et al., 2002). Ein Organisationsklima, welches positiv durch Führungsstärke beeinflusst wird, fördert die kollektive Effizienz (Chen & Bliese, 2002). Diese Befunde zeigen, dass eine positive Einflussnahme auf das Organisationsklima in der Fortsetzung sich positiv auf andere Variablen aus dem organisationalen Kontext auswirken kann. Demnach ist das Führungsverhalten als Ansatzpunkt nutzbar, um Klima zu beeinflussen auch im Sinne der Motivationsstärkung, welche u.a. durch die Verbesserung der Kommunikationsquantität und -qualität der Führungskraft gestärkt werden kann

(Ehrhart, 2004; Zohar, 2002). Dabei ist die Führungsebene zu berücksichtigen, denn je nach Ebene existieren andere Einflussmöglichkeiten, die wiederum an andere Fähigkeiten geknüpft sind (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro & Reiter-Palmon, 2000). So beeinflussen Führungskräfte höherer Ordnung am ehesten die ihnen direkt unterstellten Führungskräfte (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987; Mayer, Ehrhart & Schneider, 2009). Der unmittelbare Vorgesetzte beeinflusst sein Team stärker als dies ein höherer Vorgesetzter könnte, da dieser mehr Distanz zu überwinden hätte (Zohar & Luria, 2005). Das Vorgesetztenverhalten lässt sich mehreren Facetten zuordnen. So sind Dimensionen der affektiven Facette (Soziale Anerkennung), der kognitiven Facette (Wachstum), aber auch der instrumentellen Facette (Hierarchie, Struktur) je nach Definition dieses Einflussfaktors anteilig vorhanden. Auch Partizipation – also die Möglichkeiten der Mitsprache und Verantwortungsübernahme – hat einen empirisch bestätigten Einfluss auf das Organisationsklima, aber auch auf organisationale Ergebnisvariablen. So korreliert sie negativ mit den Fehlzeiten der Mitarbeiter (Kuenzi & Schminke, 2009). Die Möglichkeiten der Partizipation (Tesluk et al., 1999), die Förderung von Gerechtigkeit (Liao & Rupp, 2005; Mossholder, Bennett & Martin, 1998); Yang, Mossholder & Peng, 2007) und der Übernahme von Verantwortung (Maynard et al., 2007) wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und folglich auf das Organisationsklima aus. Organisationsklimata, die Partizipation fördern, weisen positive Zusammenhänge zum Unterstützungserleben durch Kollegen und den Kollegenbeziehungen zu unähnlich erlebten Kollegen auf (Bacharach et al., 2005). Tesluk und Kollegen (1999) konnte nachweisen, dass ein partizipatives Organisationsklima die Mitarbeitereinbindung fördert und den Sinn zur Verantwortungsübernahme stärkt. Partizipation ist eindeutig der affektiven Facette zuzuordnen und dort als eigenständige Dimension vertreten (Ostroff, 1993).

Neben der Option Einfluss auf das Organisationsklima zu nehmen, beeinflusst dieses auch diverse organisationale Ergebnisvariablen. Auf der individuellen

Ebene konnte Ehrhart (2004) reliable Zusammenhänge zwischen dem globalem Organisationsklima und den Einstellungen der Mitarbeiter bspw. deren Zufriedenheit, Zugehörigkeitserleben, Fehlzeiten und zusätzlichem Arbeitsengagement (Organizational Citizenship Behavior/OCB) empirisch nachweisen. Interessant sind auch die Befunde zum psychischen Stress der Mitarbeiter. Das Stresserleben bei Mitarbeitern, die ihr Organisationsklima als lernförderlich bewerten, ist deutlich reduziert gegenüber den Kollegen, die das Organisationsklima als weniger unterstützend für ihre eigenen Lernprozesse erleben. Auch konnten die Autoren belegen, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Stresserleben und dem Organisationsklima besteht (Mikkelsen et al., 1998). Des Weiteren beeinflussen bestimmte spezifische Organisationsklimata, wie bspw. die prozedurale und interpersonell wahrgenommene Gerechtigkeit das kognitive und behaviorale Rückzugsverhalten und die Häufigkeit der Krankschreibungen (Simons & Roberson, 2003).

Da im Rahmen dieser Studie eine Intervention zur Verbesserung des Organisationsklimas entwickelt und evaluiert werden soll, erscheint es in Anbetracht des gegenwärtigen Forschungsstands sinnvoll insbesondere Dimensionen der affektiven Facette, wie die Dimension der sozialen Unterstützung (auf Mitarbeiterebene und auf der Führungsebene) und der Partizipation, als Ansatzpunkt zu verwenden. Interessant wären Zusammenhänge zu den Variablen der Arbeitsmotivation und des psychischen Wohlbefindens zu untersuchen, da hier noch erheblicher Forschungsbedarf besteht (Vgl. Carr et al., 2003; Kuenzi & Schminke, 2009). Auch scheinen affektive und kognitive Zustände die Zusammenhänge zu organisationalen Ergebnisvariablen, wie beispielsweise dem psychischen Wohlbefinden, zu vermitteln und sollten näher untersucht werden.

c. Moderatoreffekte

Wie bereits Carr und Kollegen (2003), aber auch Ehrhart und Kollegen (2014) feststellten, ist der Einfluss von Moderatoreffekten bei der Betrachtung des Organisationsklimas in der Zusammenwirkung mit anderen Variablen zu berücksichtigen. Moderatorvariablen sind Variablen, die den Zusammenhang zwischen zwei Konstrukten zwar beeinflussen, aber nicht vermitteln bzw. mit erklären können.

Bereits Schneider (1975) postulierte die Möglichkeit des „climate for the display of individual differences“ (S.454), d.h. das bestimmte Klimata die Leistungsfähigkeit bestimmter Mitarbeiter besonders fördern, die Umwelt eben eine wesentliche Rolle dabei spielt, welche individuellen Eigenschaften zum Tragen kommen und die individuelle Leistungsfähigkeit beeinflussen können. Baer & Frese (2003) fanden in ihrer Studie empirische Belege dafür, dass der Zusammenhang zwischen Prozessinnovation und Leistungsergebnis durch ein Klima, welches Initiative fördert und Sicherheit gibt wesentlich beeinflusst wird. Die Befundlage zu Moderatoreinflüssen ist widersprüchlich. Ehrhart und Kollegen (2014) sowie Carr und Kollegen (2003) erwähnen den Forschungsbedarf zur Arbeitsmotivation (Diefendorf & Chandler, 2011). Interessant wäre auch die Bedeutung von Motivation, Verhalten und Normen für die Effekte des Organisationsklimas (Ehrhart et al., 2014).

Die Betrachtung des historischen und gegenwärtigen Forschungsstandes legt nahe, dass Ansatzpunkte für eine Interventionsentwicklung mit dem Ziel das Organisationsklima zu verbessern, die Dimensionen der affektiven und der kognitiven Facette sind. Die Dimensionen der sozialen Unterstützung, des Führungsverhaltens und der Partizipation sind Dimensionen, deren Zusammenhang zum Organisationsklima bereits empirisch belegt wurde. Der Einfluss kognitiver und affektiver Zustände, wie z.B. der Arbeitsmotivation sollen bei der Analyse der Zusammenhänge berücksichtigt werden, da diese vermutlich den Zusammenhang zwischen dem Organisationsklima und den Ergebnisvariablen vermitteln. Als organisationale Ergebnisvariable sind das

psychische Wohlbefinden und das Rückzugsverhalten der Mitarbeiter von wesentlichem Interesse, da Ziel der Intervention auch die Senkung des Krankenstandes und die Verbesserung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter sein soll. Einen Überblick der bisherigen Überlegungen gibt Abbildung 5, die das Modell von Abbildung 2 aufgreift und um die bis hierhin gewonnenen Erkenntnisse erweitert.

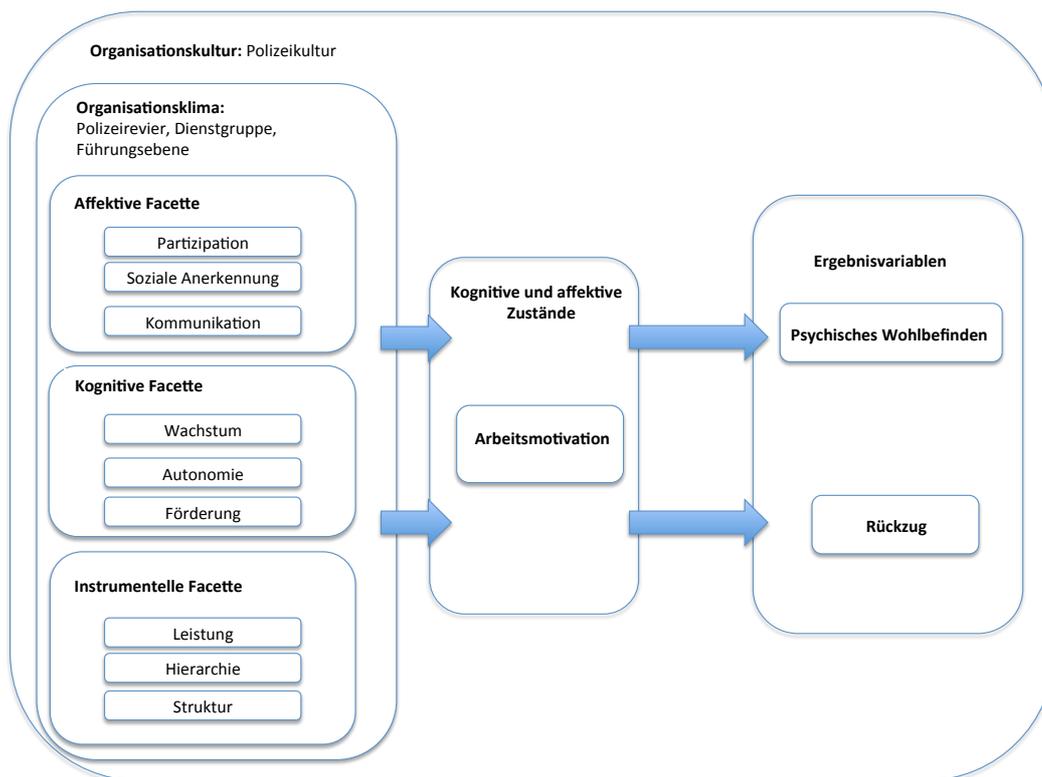


Abbildung 5: Modellzusammenfassung bisheriger Ausführungen - Modell II

In den folgenden Kapiteln sollen die Konzepte der Arbeitsmotivation und des psychischen Wohlbefindens näher erläutert werden sowie vermutete Zusammenhänge zum Organisationsklima abgeleitet werden.

2.1.4. Organisationsklima und Arbeitsmotivation

Im folgenden Abschnitt wird der Begriff der Arbeitsmotivation näher definiert und eine Auswahl an Theorien zur Arbeitsmotivation dargestellt, wobei lediglich der Bezug zur vorliegenden Studie hergestellt werden soll und kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Bei weiterführendem Interesse sind in den jeweiligen Abschnitten Literaturverweise zu finden, unter denen die Theorien vollständig erläutert werden. Abschließend werden Messinstrumente der Arbeitsmotivation vorgestellt.

a. Arbeitsmotivation - Definition und Theorien

Der Begriff Motivation kommt aus dem Lateinischen, welcher die Bewegung (*movere*) beinhaltet (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Daher wird der Begriff der Motivation in der Wissenschaft häufig dazu benutzt einen psychischen Zustand zu beschreiben, in dem man „bewegt ist etwas zu tun“ (Vgl. Atkinson, 1964; Campbell & Pritchard, 1976; Ryan & Deci, 2000; Vroom, 1964). Mit Hilfe des Motivationsbegriffs kann die Frage beantwortet werden, warum und wozu sich ein Mensch so verhält, wie er sich eben gerade verhält. Motivation kann Verhalten aber nicht vollständig erklären (Nerdinger et al., 2014).

Arbeitsmotivation ist als psychologischer Prozess definiert, der beeinflusst wie individuelle Anstrengung sowie eigene Ressourcen eingesetzt werden, um Handlungen zur Erfüllung der eigenen Arbeit zu übernehmen. Dies betrifft sowohl die Richtung (die Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten), die Intensität (die eingesetzte Energie), als auch die Persistenz (die Hartnäckigkeit gegenüber Widerständen) dieser Handlungen (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008; Nerdinger et al., 2014). Übertragen auf den organisationalen Kontext, erklärt die Motivation Ursachen für den Einsatz und die Leistung der Mitarbeiter (Nerdinger et al., 2014). Sie lässt sich aus zwei Perspektiven betrachten: mit Blick auf die Mitarbeiter oder mit Blick auf die Situation (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Viele Motivationstheorien unterscheiden zusätzlich in ihrer Definition zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation (Katzell & Thompson, 1990).

Bei den Theorien zur Arbeitsmotivation lassen sich Inhalts- von Prozesstheorien unterscheiden. Demnach werden entweder die Inhalte der Motivation oder die Motivationsprozesse genauer betrachtet (Nerdinger et al., 2014).

Das bekannteste Beispiel für eine Inhaltstheorie ist die Bedürfnispyramide von Maslow (1954), welcher Motive hierarchisch geordnet und deren Wirkmechanismen konkretisiert hat (für eine vollständige Darstellung siehe auch Maslow, 1954)

Der sozioanalytische Ansatz von Hogan (1983) sei hier als weiteres Beispiel für eine Inhaltstheorie angeführt, da dieser einen Bezug zum organisationspsychologischen Kontext ermöglicht. Basis dieser Theorie bilden evolutionstheoretische Überlegungen. Unser Überleben wurde durch die Integration in Gruppen gesichert, da diese Arbeitsteilung ermöglichte. Diese Theorie beschäftigt sich mit der sozialen Interaktion und den sich daraus ergebenden Motiven: *get along* (Zuwendung und Beachtung), *get ahead* (Einfluss und Status) und *find meaning* (Suche nach dem Sinn). Im sozialen Kontext strebt der Mensch nach Reputation und einer sozial anerkannten Identität: „Reputation beschreibt Verhalten, Identität erklärt es“ (Hogan & Holland, 2003, zitiert nach Nerdinger et al., 2014, S. 430). Bezogen auf den organisationspsychologischen Kontext lassen sich mit diesen drei Motiven auch das Handeln von Mitarbeiter in Organisationen erklären und sollten bei der Gestaltung von Interventionen zur Förderung der Arbeitsmotivation berücksichtigt werden. Die drei Motive lassen sich der affektiven Facette nach Ostroff (1993) zuordnen. Das Motiv *get along* wird durch die Kooperationsdimension erfasst, das Motiv *get ahead* wäre inhaltlich mit der Partizipation, aber auch mit der sozialen Anerkennung vertreten und das Motiv *find meaning* wäre mit den Dimensionen der intrinsischen Motivation und des Wachstums aus der kognitiven Facette vertreten. Demnach sollte die positive Beeinflussung der genannten Dimensionen, sich auch positiv auf die Arbeitsmotivation auswirken, insofern diese drei Motive bei der jeweiligen Person angesprochen werden.

Prozesstheorien versuchen zielorientiertes Handeln zu erklären. Dabei ist die Unterscheidung von zwei Aspekten nach Kuhl (1983) möglich: das Setzen von Zielen und das Zielstreben.

Wie die Wahl von Handlungszielen erfolgt, ist über kognitive Theorien, die Erwartungs-Wert-Theorien erklärbar. Eine der bedeutendsten Erwartungs-Wert-Theorie (Nerdinger et al., 2014) ist die VIE-Theorie von Vroom (1964). Volitionale Theorien hingegen setzen die Willensbildung in den Fokus. Ein Beispiel aus dem arbeits- und organisationspsychologischen Kontext ist die Zielsetzungstheorie von Latham & Locke (1990): Nach dieser sollen Ziele präzise formuliert sein und einen hohen Schwierigkeitsgrad haben, also eine entsprechende Herausforderung sein, um zum Handeln zu motivieren. Neben der Art der Zielformulierung haben auch Moderatoren und Wirkmechanismen Einfluss auf die Leistung. Moderatoren können die Zielbindung – das Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Ziel (Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999), welches sich über Partizipation positiv beeinflussen lässt (Nerdinger et al., 2014); die Selbstwirksamkeit (Bandura & Locke, 2003; Latham, 2011) – die Einfluss darauf hat, wie viel Energie und Ausdauer in eine Aufgabe investiert wird (Stajkovic & Luthans, 1998); die Rückmeldung – die in der Kombination mit schwierigen und spezifischen Zielen leistungssteigernd wirkt (Schmidt, 2010) sowie die Aufgabenkomplexität (Locke & Latham, 2002) sein.

Hieraus lässt sich ableiten, dass die Möglichkeiten der Partizipation und die eigene Selbstwirksamkeitserwartungen einen Einfluss auf die Entwicklung von Arbeitsmotivation haben und demnach als Ansatzpunkt für Interventionen zur Förderung von Arbeitsmotivation dienen könnten. Dieser Ansatz wird ebenfalls von Karasek und Theorell (1990) in ihrem *Job Demand Control Model* aufgegriffen (Vgl. Kapitel 2.1.5).

Deci und Ryan führen den Aspekt des Handlungsspielraums in ihrer Theorie der Selbstbestimmung (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000) weiter aus. Sie konzeptualisieren Motivation als intentionales Geschehen und konzentrieren sich in der detaillierten Betrachtung auf drei psychologische Bedürfnisse: Kompetenz, Autonomie und Zugehörigkeit (Vgl. Archer, Adolfsson & Karlsson,

2008). Die Befriedigung der drei psychologischen Bedürfnisse ist beim Internalisierungsprozess entscheidend und fördert das Wohlbefinden (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Eine Berücksichtigung dieser Bedürfnisse bei der Gestaltung von Interventionen zur Verbesserung des Organisationsklimas sollte sich auch förderlich auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter auswirken.

Kopelman und Kollegen (1990) untersuchten den Einfluss verschiedener Klimadimensionen auf individuelle Zustände und entwickelten daraus ein Modell, welches die traditionellen Erwartungswertmodelle (Vgl. Vroom, 1964) und neuere Selbstregulationstheorien zur Motivation (Kanfer, 1990), sowie die Konzepte der Organisationskultur und des Organisationsklimas miteinander vereint. Das Modell ist in Abbildung 6 dargestellt.



Abbildung 6: Einfluss des Organisationsklimas auf individuelle Zustände (nach Kopelman und Kollegen, 1990)

Die Autoren gehen davon aus, dass die Organisationskultur eine Subkultur der sozialen Kultur ist. Beide wirken sich auf die Form gängiger Methoden des Personalwesens, wie z.B. Auswahl, Belohnung oder Entwicklung, aus. Diese beeinflussen wiederum verschiedene Dimensionen des Organisationsklimas, genauer die Zielsetzung, die Auswahl organisationaler Prozedere, die Belohnungsorientierung, die Aufgabenunterstützung und die sozial-emotionale Unterstützung. Die organisationalen Dimensionen haben wiederum Einfluss auf kognitive und affektive Zustände der Mitarbeiter, wie der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, welche das Auftreten bestimmter organisationaler

Verhaltensweisen verstärken kann. Hierzu gehören die Bindung an die Organisation, die Arbeitsleistung und das organisationale Engagement. Und schließlich können diese Verhaltensweisen die organisationale Produktivität positiv beeinflussen. In Bezug auf die Arbeitsmotivation bedeutet das, dass die Arbeitsumwelt bestimmte Erwartungen evoziert, die Konsequenzen für eigene Arbeitsergebnisse sein können, wie bspw. Bewertungen oder Belohnungen, welche in der Konsequenz sich positiv oder negativ auf die Arbeitsmotivation auswirken kann.

Anhand der Betrachtung der Definitionen und Theorien zur Arbeitsmotivation wird deutlich, dass die Form der Motive sich im organisationspsychologischen Kontext anhand sozioanalytischer Überlegungen (Vgl. Hogan, 1983) sinnvoll unterscheiden lassen und als ein Ansatzpunkt für die Entwicklung einer Intervention zur Verbesserung dienen können. Auch lassen sich die Motive den Facetten bzw. auch den Dimensionen nach Ostroff (1993) zuordnen und bieten auf diese Weise spezifische Ansatzpunkte bei der Beschreibung der Wirkungsweise des Organisationsklimas. Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben Dimensionen der affektiven Facette (Kooperation, soziale Anerkennung, Partizipation), der kognitiven Facette (Wachstum, Autonomie, intrinsische Belohnung) und der instrumentellen Facette (Struktur, extrinsische Belohnung). Besonders stark dürfte der Einfluss der kognitiven Facette sein, da insbesondere das Vorhandensein von Handlungsspielräumen und die Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung im Zusammenhang mit der Entwicklung von Arbeitsmotivation steht (Vgl. Carr et al., 2003). Übergeordnet ist die Organisationskultur zu berücksichtigen, die das Organisationsklima in einer bestimmten Form prägt und in Folge dessen ebenfalls die Arbeitsmotivation.

Inwieweit diese theoretischen Überlegungen bereits empirisch überprüft wurden, wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

b. Empirische Befunde

Bezugnehmend auf das Modell von Kopelman et al. (1990) sollten die verschiedenen Klimadimensionen die jeweiligen individuellen Zustände unterschiedlich beeinflussen. Empirische Belege für die Zusammenhänge zwischen dem Organisationsklima und der Arbeitsmotivation gibt es wenig (Carr et al., 2003). Es existieren wesentlich mehr Befunde zur Arbeitszufriedenheit (Friedlander & Margulies, 1969; Litwin & Stringer, 1968; Pritchard & Karasick, 1973) wobei eine genaue Zuordnungen zu den Klimadimensionen durch die sehr unterschiedlichen Operationalisierungen dieser Dimensionen erschwert wird (Carr et al. 2003). Das Modell von Kopelman und Kollegen (1990) lässt das Vorhandensein von Mediationseffekten durch kognitive und affektive Zustände vermuten (Carr et al., 2003). Auch zu dieser These gibt es kaum empirische Belege (Carr et al., 2003).

Parker und Kollegen (2003) untersuchten in ihrer Metaanalyse zum *psychologischen* Klima auch die Arbeitsmotivation. Sie übernehmen nicht das Ostroff Modell wie Carr und Kollegen (2003) in ihrer Metaanalyse zum Organisationsklima, weil das psychologische Klima die Analyse auf der Individual-Ebene erfordert und die Autoren eine Zuordnung weiterer psychologischer Klimadimensionen zu den einzelnen Facette nach Ostroff (1993) als schwierig empfanden ohne von vorherein entsprechend etikettieren zu müssen (Bsp. Rollenambiguität). Als Basis ihrer Studie diente das Modell von James und Kollegen (James & Sells, 1981; Jones & James, 1979, Vgl. Abbildung 7), welches fünf Hauptdomänen der Wahrnehmung der Arbeitsumwelt unterscheidet: Job Charakteristika (Autonomie, Herausforderung und Wichtigkeit), Rollencharakteristika (Ambiguität, Konflikt, Überforderung), Führungscharakteristika (Zielbetonung, Unterstützung, Aufwärtseinfluss), Eigenschaften der Arbeitsgruppen und der sozialen Arbeitsumwelt (Kooperation, Stolz und Wärme), sowie organisationale und Subsystemeigenschaften (Innovation, Führungsbewusstsein, Information und Offenheit).

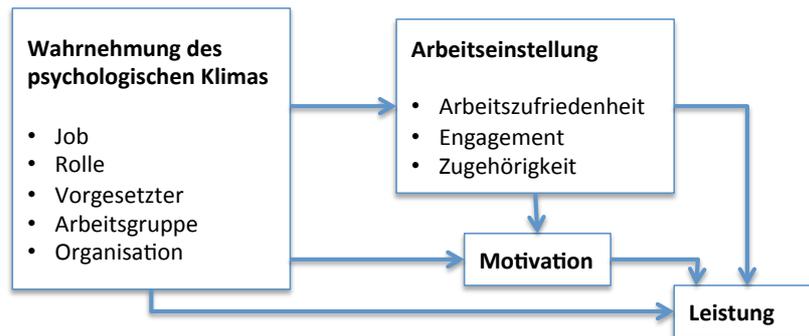


Abbildung 7: Schematische Darstellung untersuchter Variablen der Meta-Analyse von Parker und Kollegen (2003)

Parker und Kollegen fanden signifikante Zusammenhänge zwischen allen Dimensionen des psychologischen Klimas und der Arbeitsmotivation, dem psychischen Wohlbefinden, der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitseinstellung sowie der Arbeitsleistung. Die schwächsten Zusammenhänge zu den Ergebnisvariablen wiesen die Dimensionen der Wahrnehmung des eigenen Jobs sowie der eigenen Rolle auf. Die besten Prädiktoren für die Arbeitseinstellung, aber auch für die Arbeitsmotivation und die Arbeitsleistung waren das Führungsverhalten, die Wahrnehmung der Arbeitsgruppe und der Organisation. Entscheidende Prädiktoren für das psychische Wohlbefinden sind die Wahrnehmung des eigenen Jobs und des Vorgesetzten. Die Zusammenhänge zwischen dem Psychologischen Klima und der Arbeitseinstellung sind stärker als zur Motivation oder zur Leistung. Diese Befunde weisen daraufhin, dass die Zusammenhänge zwischen dem psychologischen Klima und der Arbeitsmotivation sowie der Arbeitsleistung durch die Arbeitseinstellungen (Arbeitszufriedenheit, Einbindung und Engagement) mediiert werden und stehen im Einklang mit den Studien von Katzell und Thompson (1990) sowie Allen und Meyer (1996). Diese konnten empirisch belegen, dass ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Arbeitsumwelt und der Arbeitsmotivation nur besteht, wenn diese Wahrnehmung Zufriedenheit, Engagement und Eingebunden sein erzeugen. Auch Carr und Kollegen (2003) argumentierten, dass

die kognitive Facette vermutlich mehr Einfluss auf die Arbeitsmotivation hat als die affektive Facette. Da die kognitive Facette Aspekte der Selbstwahrnehmung und Weiterentwicklung beinhaltet, dürfte inhaltlich eher ein Zusammenhang zur Arbeitsmotivation bestehen. Hingegen dürften Dimensionen der affektiven und die instrumentellen Facette sich eher auf die Arbeit oder die Organisation beziehen (Carr et al., 2003). Ein Aspekt, der bei der Untersuchung der Arbeitsmotivation im Kontext des Organisationsklimas berücksichtigt werden sollte.

In diesem Zusammenhang ist die bisherige Herangehensweise zur Messung der Arbeitsmotivation zu hinterfragen, da Arbeitsmotivation bisher lediglich als Verhaltensdisposition betrachtet und gemessen wird, obwohl die Zusammenhänge zwischen Einstellung und Verhalten eher moderat und weitläufig inkonsistent ausfallen (Ambrose & Kulik, 1999). Hierzu existiert bereits eine bemerkenswerte Diskussion im sozialpsychologischen Forschungskontext (Kraus, 1995). Des Weiteren gibt es zahlreiche Belege über den Zusammenhang zwischen Feedback und Arbeitszufriedenheit, die mittels *Job Diagnostic Survey* ermittelt wurden, ohne Aussagen über zugrundeliegende motivationale Prozesse zu treffen. Es wird lediglich die subjektive Sichtweise erhoben und auf objektive Merkmale geschlossen, die im Rahmen einer Organisationsentwicklungsmaßnahme verändert werden können (Nerdinger, 1995).

Die Einstellungsforschung bietet einen konzeptionellen Definitionsrahmen zur Untersuchung des Konstruktes Arbeitsmotivation, der an dieser Stelle kurz erläutert wird. Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Einstellung und Verhalten hat eine lange sozialpsychologische Forschungstradition (Aronson, Wilson & Akert, 2004). LaPiere stellte bereits 1934 in seiner klassischen Studie erhebliche Inkonsistenzen zwischen Einstellung und Verhalten fest (LaPiere, 1934). Auch in später folgenden Studien (Vgl. Wicker, 1969) traten Inkonsistenzen zwischen der individuellen Einstellung und dem gezeigten Verhalten auf. Donald Campbell postulierte in den 1950er Jahren, dass die

Inkonsistenzen zwischen Einstellung und Verhalten in der Nichtbeachtung von Verhaltenskosten zu Suchen sind. So wird die persönliche Wertigkeit für ein Einstellungsobjekt bei zunehmender Schwierigkeit offensichtlicher. Zur Implementierung seiner Ideen zur Messung individueller Einstellungen, nutzte Campbell das Guttman Modell (Guttman, 1944). Kaiser und Kollegen (2010) entwickelten diesen Gedanken weiter (Kaiser, Byrka & Hartig, 2010) und verwendeten stattdessen das weniger stringente, wahrscheinlichkeitstheoretische Rasch-Modell (Bond & Fox, 2015). Entgegen der klassischen Einstellungsforschung die Lücke zwischen Einstellung und Verhalten über komplexe Kausalmodelle (Ajzen, 1985) also über theoretische Argumente zu erklären, gehen Kaiser und Kollegen (2010) von einer methodischen Problemstellung aus. Sie nehmen wie Greve (2001) an, dass zwischen Einstellung und Verhalten ein axiomatischer Zusammenhang besteht. Während das Guttman-Modell davon ausgeht, dass sich Verhaltensweisen entsprechend ihrer situativen Schwierigkeit unabhängig von den individuellen Dispositionen ordnen lassen und dass jede Person mit der gleichen Einstellungsintensität dasselbe Verhalten zeigt, geht das Rasch-Modell von einem probabilistischen Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten, d.h. das Modell berechnet die Auftrittswahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Verhalten aus der arithmetischen Differenz zwischen der Einstellungsstärke der Person und der situativen Schwierigkeit dieser Verhaltensweise. In ihrem Campbell Paradigma beschreiben Kaiser und Kollegen (2010) das individuelle Verhalten als Funktion aus der individuellen Einstellung und der situativen Schwierigkeit das entsprechende Verhalten zu zeigen. Die Einstellungs- und Verhaltenskomponenten sind definitorisch miteinander verknüpft und können nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Demnach sind kausale Beziehungen konzeptuell irreführend. Da sich Einstellung und Verhalten gegenseitig bedingen, führt eine empirische Verbindung dieser beiden Konzepte zu einem Zirkelschluss (Greve, 2001). Das Campbell Paradigma begegnet diesem Aspekt in der konzeptuellen Zusammenführung von Disposition und korrespondierendem Verhalten. „Wenn menschliches Verhalten grundsätzlich

intentional ist und hinter jedem volitionalen, menschlichen Verhalten eine Absicht, ein Ziel oder eben auch eine Motivation steckt, die wir mit unserem Handeln verfolgen, dann muss sich in umgekehrter Weise eine Motivation aus den Verhaltensweisen einer Person erschließen lassen können.“ (Doden, 2011).

Auch der Einfluss der affektiven Facette ist nicht zu vernachlässigen. Mossholder, Richardson und Settoon (2011) beschreiben die Wichtigkeit von Zugehörigkeit und Vertrauen als sichere soziale Basis, in der sich Mitarbeiter miteinander verbunden fühlen und daraus intrinsische Motivation entwickeln können. Collins und Smith (2006) konnten empirisch nachweisen, dass ein vertrauensvolles soziales Klima, das Engagement der Mitarbeiter fördert, ihr Wissen mit ihren Kollegen zu teilen. Ähnliches bestätigten Cabrera, Collins und Salgado (2006): die wahrgenommene Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen ist eine der wichtigsten Determinanten für die Bereitschaft von Mitarbeitern ihr Wissen mit anderen zu teilen. Foss, Pedersen, Fosgaard & Stea (2014) argumentieren, dass ein Organisationsklima, welches die Mitsprache und Partizipation als Werte pflegt, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördert.

Offen bleibt an dieser Stelle inwieweit die empirischen Zusammenhänge zwischen psychologischen Klima und Arbeitsmotivation und zwischen Organisationsklima und Umsatz auch auf die Zusammenhänge zwischen Organisationsklima und Arbeitsmotivation übertragen lassen. Diese soll Gegenstand dieser Studie sein. Die bisherigen Ausführungen legen nahe, dass die Ausprägung der Arbeitsmotivation maßgeblich von der kognitiven Facette des Organisationsklimas, teilweise auch von der affektiven Facette beeinflusst wird. Demnach dürfte der Einfluss der Dimensionen Autonomie und Förderung (kognitive Facette) auf die Arbeitsmotivation größer sein, als der Einfluss der Dimensionen soziale Unterstützung, Kooperation und Partizipation (affektive Facette). Dennoch dürfte sich eine verbesserte Wahrnehmung aller genannten Dimensionen in einer Stärkung der Arbeitsmotivation niederschlagen und in der

Folge das psychische Wohlbefinden verbessern und die Fehlzeiten reduzieren.
 Das Modell aus Abbildung 5 lässt sich nun um die postulierten Zusammenhänge erweitern und ist in Abbildung 8 veranschaulicht.

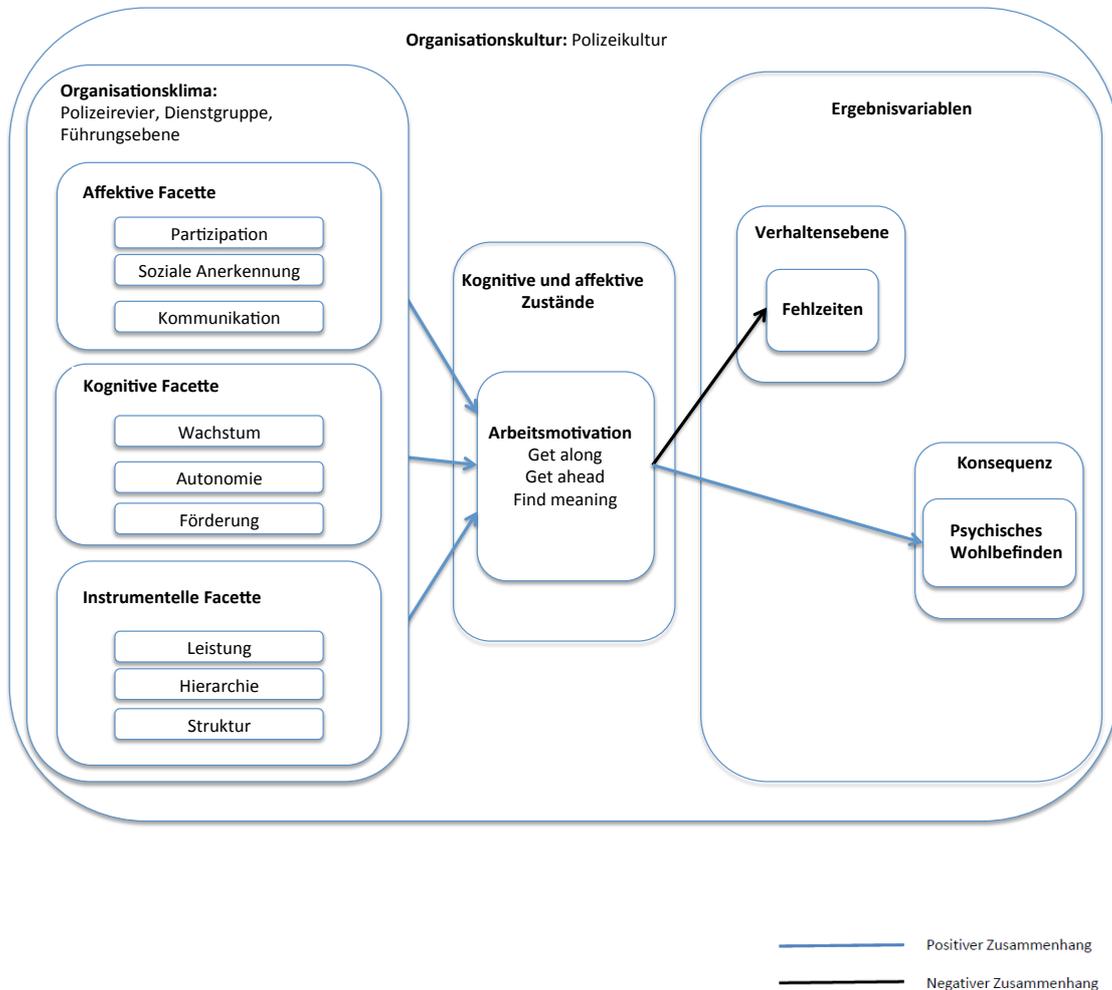


Abbildung 8: Zusammenfassung bisheriger Ausführungen - Modell III

Um den Zusammenhang zum Konstrukt der psychischen Gesundheit besser verstehen zu können, werden im nächsten Kapitel theoretische Modellvorstellungen und empirische Befunde zur psychischen Gesundheit näher dargestellt.

2.1.5. Organisationsklima und psychische Gesundheit

In diesem Kapitel wird das Konstrukt der psychischen Gesundheit definiert und ein Modell zur Gesundheitserhaltung und ein Modell zur Stressbewältigung vorgestellt. Daran anschließend werden wesentliche Erkenntnisse von Modellen zum beruflichen Stresserleben mit entsprechenden empirischen Befunden dargelegt und Zusammenhänge zum Organisationsklima hergestellt. Abschließend werden geeignete Erhebungsinstrumente zur Messung psychischer Gesundheit diskutiert.

a. Psychische Gesundheit – Definition und Modelle

Psychische Gesundheit wurde 1948 durch die WHO als „Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen“ definiert (World Health Organization, 1946). Die WHO orientierte sich bereits in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts an einem ganzheitlichen bio-psycho-sozialen Gesundheitsverständnis.

Zum besseren Verständnis des Konstruktes sowie zur Ableitungen von Interventionen, wurden Modellvorstellungen zur psychischen Gesundheit entwickelt, wobei das empirisch am häufigsten untersuchte Krankheitsmodell das Salutogenesekonzept von Antonovsky ist (Franke, 2012). Aaron Antonovsky entwickelte ein Kontinuums-Modell der psychischen Gesundheit (Rothe-Jokisch, 2008). In seiner Theorie ist der Übergang von Gesundheit zu Krankheit fließend. Der Fokus sollte auf Gesundheitsförderung und nicht auf Krankheitsvermeidung gelegt werden. Dabei gilt es Ressourcen auszubauen, damit psychische Belastungen besser kompensiert werden können. Psychische Belastungen stellen alle erfassbaren Einflüsse dar, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. Psychische Beanspruchung beschreibt die zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der

psychischen Belastung auf jeden Einzelnen in Abhängigkeit der individuellen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Auseinandersetzungsstrategien. Zur Veranschaulichung ist in der Abbildung 9 das Modell mit möglichen Bewältigungsmöglichkeiten dargestellt ((Antonovsky, 1997).

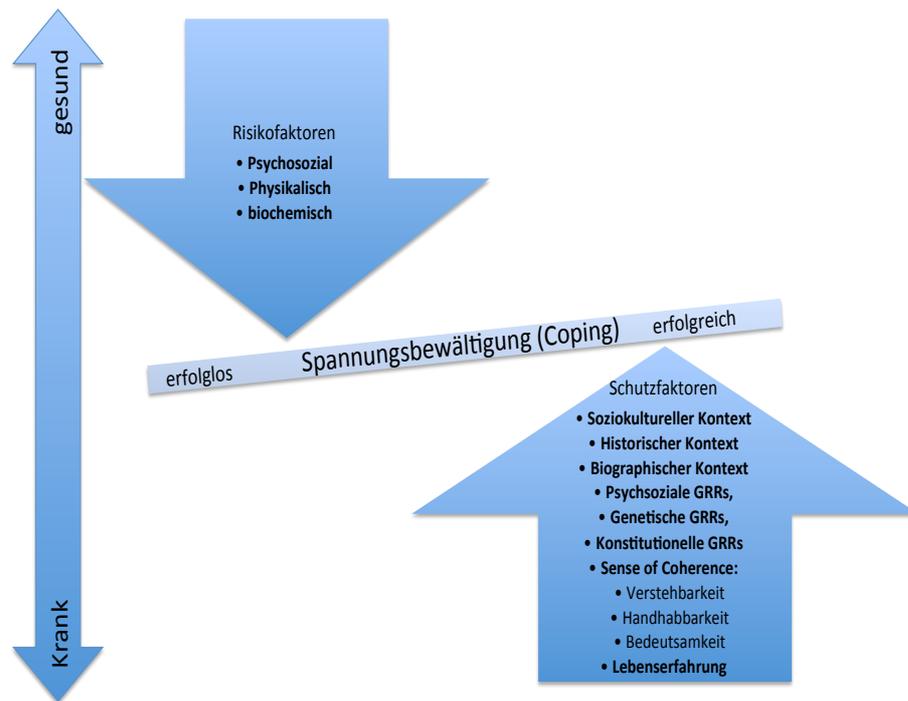


Abbildung 9: Salutogenesemodell nach Antonovsky (1997)¹

Es lassen sich beim Übergang von Gesundheit zu Krankheit Risikofaktoren und Schutzfaktoren unterscheiden. Risikofaktoren können psychosoziale, physikalische und biochemische Einflüsse sein, die je nach Erfolg der Bewältigung des erlebten Spannungszustandes sich unterschiedlich stark auf die Verschiebung in Richtung Krankheit auswirken können. Schutzfaktoren fördern eine erfolgreiche Spannungsbewältigung hin zu einem gesunden Allgemeinzustand. Dabei kann der Kontext (soziokulturell, historisch oder

¹ GRR – Generalized Resistant Ressources

biographisch), aber auch individuelle psychosoziale, genetische oder konstitutionelle Ressourcen (Generalized Resistant Resources) im Sinne eines Schutzfaktors wirken. Auch die Ausprägung der Dimensionen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit des Kohärenzsinn (Sense of Coherence) und die individuelle Lebenserfahrung können sich positiv auf die Spannungsbewältigung und demnach förderlich auf die psychische Gesundheit auswirken (Franke, 2012).

Bei der Gestaltung von Interventionen zur Verbesserung der psychischen Gesundheit erscheint demnach wichtig die Minimierung von Risikofaktoren und die Stärkung von Schutzfaktoren mit einzubeziehen um den Mitarbeiter in seiner Stressbewältigungskompetenz zu stärken. Zur Generierung spezifischer Ansatzpunkte erscheint es an dieser Stelle notwendig sich mit der psychischen Gesundheit im organisationspsychologischen Kontext näher zu beschäftigen und das Konzept der Stressbewältigung intensiver zu betrachten.

Wie u.a. Rosenstiel und Bögel (1992) feststellten prägt Arbeit unser Leben und hat einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie wir unser Leben während und außerhalb der Arbeitszeit gestalten, bspw. wie viel Zeit wir für Regeneration benötigen, aus beruflichen Gründen Konflikte mit der Familie entstehen und in der Endkonsequenz sich die Arbeit auf unser psychisches Wohlbefinden auswirkt. Hinzu kommt, dass eine Veränderung der Arbeitsverhältnisse zu beobachten ist (Peter, 2002). Der Anteil flexibler Arbeitszeitarrangements (z.B. Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse) und flexibler Arbeitszeitgestaltung (wie bspw. Heimarbeit) nimmt zu. Dies hat wiederum zur Folge, dass die berufliche Mobilität und Arbeitsplatzunsicherheit größer werden (Ferrie, 1999). Auch die sich in den letzten Jahren auf hohem Niveau stabilisierende strukturelle Arbeitslosigkeit verstärkt die Arbeitsplatzunsicherheit zusätzlich. Die Folge ist ein deutlicher Anstieg an psychosozialen Belastungen im Berufsleben (Peter, 2002). Diese Veränderungen begründen das zunehmende Forschungsinteresse an den psychischen wie physischen Konsequenzen dieser Belastungen sowie an der

Entwicklung von Interventionsmöglichkeiten. Es ist notwendiger geworden, die Arbeit entsprechend der Bedürfnisbefriedigung hinreichend zu gestalten.

Beanspruchungsoptimale und gesundheitsförderliche Tätigkeiten sind im Konzept der vollständigen Tätigkeit zusammengefasst. Unvollständige Tätigkeiten führen kurzfristig zu einem erhöhten Beanspruchungserleben bspw. in Form von Stress, Ermüdung oder Monotonie (Zimolong, 2001). Andererseits ist zu berücksichtigen, dass inwieweit Beanspruchungserleben entsteht, auch durch die individuellen Verarbeitungsstrategien der einzelnen Mitarbeiter bestimmt wird. Generell existiert ein wissenschaftlicher Konsens darüber, dass der erlebte Arbeitsstress und die damit verbundenen Beeinträchtigungen der psychischen Gesundheit als eine Funktion aus Arbeitssituation und individuellen psychologischen Eigenschaften zu verstehen ist (Mikkelsen et al., 1998). Bei der Stressbewältigung im engeren Sinne spielen das Gefühl die Situation unter Kontrolle zu haben, die erlebte soziale Unterstützung und die individuell verfügbaren Bewältigungsmechanismen eine wesentliche Rolle (Arnold, Cooper & Robertson, 1995; Karasek & Theorell, 1990; Levine & Ursin, 1991) – Aspekte, die im Sinne der Schutzfaktoren von Antonovsky zu interpretieren sind.

Der aktuellen Stressforschung liegen nicht mehr die Grundannahmen von Selye (1946) zugrunde, der davon ausging, dass unabhängig von der Qualität eines Stressors, immer gleiche physiologische Reaktionen erfolgen, dem sog. AAS – dem allgemeinen Adaptionssyndrom (Vgl. Selye, 1946). Derzeit geht man von einem bio-psycho-sozialen Stressmodell aus, d.h. dass der Umgang mit einem Stressor sowohl von der Qualität des Stressors, aber auch von den Verarbeitungsmöglichkeiten und –fähigkeiten des Betroffenen abhängt. Dabei ist der Einschätzung zu den Kontroll- und Erfolgsmöglichkeiten der Hauptanteil im Stressverarbeitungsprozess zuzuschreiben (Henry & Stephens, 1977). Lazarus (Vgl. Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1991) entwickelte in diesem Zusammenhang das transaktionale Stressmodell, um das Zusammenwirken von individuellen Bewertungen der Stressoren und Bewältigungskapazitäten zu verdeutlichen. Das Modell ist in Abbildung 10 näher dargestellt.

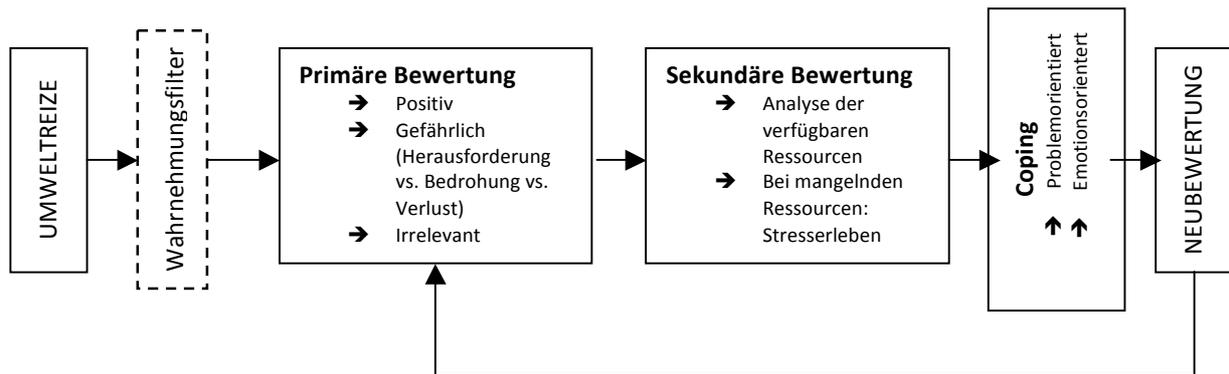


Abbildung 10: Transaktionales Stressmodell (Lazarus, 1991)

Umweltreize passieren einen individuellen Wahrnehmungsfiter, der zum Beispiel durch genetische Dispositionen, lebensgeschichtliche Erfahrungen und aktuelle Umwelteinflüsse unterschiedlich durchlässig ist. Daran anschließend erfolgt eine erste Einstufung der Reize in die Kategorien *positiv*, *gefährlich* oder *irrelevant*. Reize, die als gefährlich eingestuft werden unterliegen einer zusätzlichen Differenzierung. Sie werden als Herausforderung, Bedrohung oder Verlust kategorisiert. Im zweiten Bewertungsschritt werden verfügbare Ressourcen mit in die Bewertung einbezogen. Wird an dieser Stelle ein Mangel an Ressourcen festgestellt, entsteht Stresserleben auf das mit Bewältigungsverhalten (Coping) reagiert wird. Dieses kann emotions- oder problemorientiert sein. Das Ergebnis wird einer weiteren Bewertung unterzogen, die in Form einer Rückkopplungsschleife wieder in Bewältigungsverhalten resultieren kann.

Das zur allgemeinen Modellvorstellung zur Stressbewältigung. Doch wie verhält sich das im organisationspsychologischen Kontext? Zur genaueren Konzeptualisierung und Messung psychosozialer Belastungen im Berufsleben sind verschiedene theoretische Modelle entwickelt worden, die im nächsten Kapitel vorgestellt werden.

b. Ausgewählte Modelle zur psychischen Gesundheit im organisationspsychologischen Kontext sowie empirische Befunde mit Bezug zum Organisationsklima

In den 1970er Jahren entwickelte Karasek das *Job Strain Model*, welches erstmalig zur Erklärung psychosozialer beruflicher Belastungen spezifische und riskante Belastungskonstellationen definiert und die dazugehörigen physiologischen Aktivierungsmuster benennt, welche als Bindeglied zwischen der Umwelt und dem Individuum mit seinen psychischen und physischen Reaktionen verstanden werden können. Zur Beschreibung gesundheitsrelevanter Belastungskonstellationen dienen zwei Dimensionen: die Anforderungen des Arbeitsplatzes sowie die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten auf Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation. Es wird davon ausgegangen, dass Arbeitsplätze mit hohen Anforderungen und wenig Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten die größten gesundheitlichen Risiken haben. Mit den Möglichkeiten des Einflusses und der Kontrolle steigen auch die Chancen zur Verbesserung regenerativer Kapazitäten (Karasek & Theorell, 1990). In den 1980er Jahren ergänzten Johnson und Hall (1988) die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz als dritte Dimension des Modells. Das lässt sich auch auf das Organisationsklima übertragen. Das Erleben sozialer Unterstützung in Form positiv erlebter Kollegenbeziehungen und Vorgesetztenverhalten sowie die Möglichkeiten der Partizipation dürften das subjektive Erleben von Kontrolle stärken und sich demnach positiv auf das psychische Wohlbefinden auswirken.

Das *Job Strain Model* ist in zahlreichen empirischen Studien überprüft wurden, nicht zuletzt auch, weil standardisierten Befragungsinstrumente verfügbar sind, die in zahlreiche Sprachen übersetzt wurden und weil Standardexpositionsmaße für über 300 Berufe zur Verfügung stehen, die mittels repräsentativer Untersuchungen und Fragebogenangaben gewonnen wurden (Graveling, 1980; Johnson, Stewart, Hall, Fredlund & Theorell, 1996). Neben der Überprüfung des Modells hinsichtlich seiner Vorhersagekraft auf Herz-Kreislauf-

Erkrankungen (Vgl. Karasek & Theorell, 1990; Schnall, Landsbergis & Baker, 1994) wurden auch Einflüsse von *job strain* auf psychische Erkrankungen empirisch nachgewiesen (Vgl. Karasek & Theorell, 1990; Kristensen, 1995). Kasl (1996) bemerkte kritisch, dass das *Job Strain Model* die individuelle Bewältigung beruflicher psychosozialer Belastungen vernachlässigt. Peter & Siegrist (1999) führten als weiteren Kritikpunkt an, dass das Modell gesellschaftliche Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden beruflichen Belastungen (zunehmende Arbeitsplatzunsicherheit, Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen) nicht berücksichtigt.

Aus diesen Überlegungen heraus entwickelte Siegrist das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen (Siegrist, 1996). Psychosoziale Belastungen werden in diesem Modell im Hinblick auf das Ausmaß und die Qualität von eingesetzten Verausgabungen und erhaltenen Belohnungen definiert. Dabei beeinflusst die Berufsrolle das Verhältnis zwischen den individuellen Bedürfnissen der Selbstregulation und den sozialen, von der Gesellschaft durch den Arbeitsprozess bereitgestellten Belohnungsstrukturen (Einkommen, Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit, Karrierechancen). Die Berufsrolle dient als wichtige Voraussetzung für die individuelle Selbstregulation hinsichtlich der positiven Selbstwertschätzung und der Selbstwirksamkeit. Die Entwicklung und Erhaltung dieser Rolle kann durch Diskontinuität, beispielsweise wechselnde Verantwortungsbereiche oder Arbeitsaufgaben, bedroht werden, was wiederum zu Einschränkung der Selbstregulationsmöglichkeiten führen kann. Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen geht davon aus, dass ein Missverhältnis zwischen Verausgabung und Belohnung im Erwerbsleben zu wiederholtem Auftreten negativer Emotionen sowie der wiederholten Aktivierung des autonomen Nervensystems resultieren kann, also dem wiederholten Erleben von Distress. Des Weiteren wird zwischen extrinsischen (berufliche Situation) und intrinsischen Quellen (die betreffende Person) beruflicher psychosozialer Belastungen unterschieden. Die extrinsische Komponente bezieht sich zum Einen auf belastende Anforderungen und Verpflichtungen und zum Anderen auf Arbeitsplatzsicherheit, Karrierechancen und fehlende Belohnungen in Form von

Einkommen, sozialer Unterstützung und Anerkennung. Die intrinsische Komponente, das sog. „übersteigerte Engagement“ beschreibt Verhaltensweisen, Emotionen und Kognitionen, die exzessive Verausgabungsbereitschaft, Kontrollbestrebungen und ein übersteigertes Streben nach Anerkennung beinhalten (Siegrist, 1996; Siegrist & Peter, 2000). Letzteres sowie das Fehlen beruflicher Gratifikationen erhöhen das Auftreten psychischer und physischer Beschwerden. Eine Chronifizierung tritt ein, wenn Arbeitsplatzalternativen fehlen, wenn psychosoziale Belastungen in der Hoffnung beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten in Kauf genommen werden und wenn Mitarbeiter versuchen mit Hilfe übersteigertem Engagement, Anerkennung zu erhalten.

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen ist in zahlreichen Studien empirisch überprüft worden. Ein Überblick gibt Peter (2002). Es konnten Zusammenhänge zwischen dem Ausmaß der Gratifikationskrise und dem Auftreten von körperlichen und psychischen Symptomen (Peter, Geißler & Siegrist, 1998; Stansfeld, Bosma, Hemingway & Marmot, 1998), von gastrointestinalen Symptomen ((Rothenbacher, Peter, Bode, Adler & Brenner, 1998), psychiatrischen Störungen (Stansfeld et al., 1998), Depression (Larisch, Joksimovic, Knesebeck, Starke & Siegrist, 2003; Tsutsumi, Kayaba, Theorell & Siegrist, 2001), emotionaler Erschöpfung, psychosomatischen Beschwerden und Arbeitszufriedenheit (de Jonge, Bosma, Peter & Siegrist, 2000) empirisch nachgewiesen werden.

Auch wurde das Modell bereits im polizeilichen Kontext angewandt. Reinecke und Kollegen (2007) beschäftigten sich in ihrer Studie mit der Auswirkung von Belastungen, die aus der Arbeitsorganisation und dem Ablauf der Arbeit resultieren. Diese verbrauchen Ressourcen, die wichtig sind zur Bewältigung berufstypischer oder einsatzbedingter Belastungen. Anders formuliert: ein Beamter, der seine Energie in den Ärger über schlecht funktionierende Abläufe innerhalb der Organisation oder fehlende Unterstützung durch die polizeiliche Führung oder beides investiert, wird weniger Reserven haben, um belastende

Einsatzerfahrungen psychisch gut bewältigen zu können, Schlafstörungen und Konzentrationsschwierigkeiten haben und möglicherweise in der Endkonsequenz durch Krankheit ausfallen (Reinecke, Runde, Bastians, Weiss, Heuft & Bär, 2007). Fischer und Kollegen (2009) fanden in ihrer Betriebsklimaerhebung in einem Leipziger Polizeirevier, dass Einsatzbelastungen einen geringeren Einfluss auf das Betriebsklima und somit wiederum auf die psychophysische Gesundheit haben als die Beziehungsqualität zu Vorgesetzten und Kollegen. Als Haupteinflussfaktoren für das Betriebsklima benennt Fischer neben dem Vorgesetztenverhalten und Kollegenbeziehungen, die Qualität der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Abteilungen, Möglichkeiten der Mitsprache sowie der Umgang mit arbeitsrelevanten Informationen (Fischer, Remke & Reschke, 2009). Diese Befunde stehen im Einklang mit den Ergebnissen von Hart und Kollegen (1995). Die Autoren bestätigten, dass Polizisten auf organisationale Stressoren (Bürokratie, administrative Aufgaben) eher mit Distress reagierten als auf operationale Stressoren (Umgang mit Opfern, Erleben physischer Gewalt (Hart, Wearing & Headey, 1995)

Auch konnten verschiedene Autoren Zusammenhänge zwischen Arbeitsplatzbedingungen und Gesundheit belegen (Buddeberg-Fischer et al., 2008; Niedhammer, Tek, Starke & Siegrist, 2004). So fanden Buddeberg-Fischer und Kollegen (2008) heraus, dass subjektiv erlebter Arbeitsstress bspw. aufgrund fachlicher Überforderung, Zeitdruck, lange Arbeitszeiten und hohe Administrationsaufwand sich nachhaltig negativ auf das gesundheitliche Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit auswirken. Das subjektive Stresserleben wird aber auch maßgeblich davon beeinflusst, inwieweit sich der Mitarbeiter durch seinen Vorgesetzten gut angeleitet und unterstützt fühlt. Das bedeutet, dass neben Stress am Arbeitsplatz und einer überhöhten beruflichen Verausgabungsbereitschaft, auch schlecht qualifizierte Führungspersönlichkeiten und unklare Führungsstrukturen Risikofaktoren für die Entwicklung von Angst- und Depressionssymptomen sind (Buddeberg-Fischer et al., 2008). Demnach ist bei der Messung der psychischen Gesundheit auch zu beachten, dass individuelle Faktoren sich auf das psychische Wohlbefinden auswirken können. Neben der

Persönlichkeit (Vgl. (Beute, 2010; DeLongis & Holtzman, 2005; Penley & Tomaka, 2002) beeinflusst auch die individuelle Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit das Regenerationsverhalten und somit die Stressbewältigungskompetenz (Beute, 2010; Smolders, de Kort, Tenner & Kaiser, 2013).

Das Auftreten von beruflichen Stress wird vom Job Design, den Arbeitsaufgaben, den beruflichen Rollen und den kollegialen Beziehungen maßgeblich mitbestimmt (Hackman & Oldham, 1976; Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau, 1975; Karasek, 1979; Lawler & Hackman, 1971). Verschiedene Facetten des Organisationsklimas (bspw. gute Kollegenbeziehungen, Unterstützung durch Vorgesetzte, Autonomie bei der Aufgabenerledigung und beim Treffen von Entscheidungen, Möglichkeiten der Weiterentwicklung innerhalb des Betriebes) beeinflussen die Stressbewältigungskompetenz der Mitarbeiter (Mikkelsen et al., 1998; Zhao, He & Lovrich, 2002).

Die dargestellten Ergebnisse bestätigen das psychosoziale Stresskonzept bzw. das *Job Strain Model* von Karasek und Theorell (1990). Aus dem *Job Strain Model* lassen sich Schlussfolgerungen für die vorliegende Untersuchung treffen. Es liegt nahe, dass das positive Erleben von einzelnen Dimensionen der affektiven Facette des Organisationsklimas, wie zum Beispiel den Kollegenbeziehungen, dem Verhalten der Vorgesetzten und die Möglichkeiten der Mitsprache sich positiv auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter auswirken könnten, da die Stärkung des Kontrollerlebens durch die genannten Dimensionen erfolgt und im Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit steht. Auch das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen erscheint interessant für diese Studie. Neben der Bedeutung von Gratifikation für das psychische und körperliche Befinden, ist auch der Einfluss der Polizeikultur auf das berufliche Selbstverständnis und in der Konsequenz auf die psychische Gesundheit zu berücksichtigen. Auf den letztgenannten Aspekt wird näher im nächsten Kapitel eingegangen.

2.1.6. Organisationsklima und Polizei

In diesem Abschnitt wird zuerst der Einfluss des gesellschaftlichen Wandels auf die Polizei erläutert und wie sich dieser im polizeilichen Handeln niederschlägt. Daran folgt die Darstellung empirischer Befunde zum Einfluss von Polizeikultur auf das individuelle Denken und Handeln sowie auf das Organisationsklima.

a. Polizei im Wandel

Die Aufgaben der Polizei haben sich in den letzten fünf Jahrzehnten verändert und dieser Veränderungsprozess dauert weiterhin an. Polizeiarbeit zeichnet sich heute durch ihre präventive und Gemeinwesen bezogene Funktion aus (Behr, 2006). Es erfolgt eine Rückbesinnung auf die Ordnungsfunktion in der Gemeinschaft (Mokros, 2011). Die effizient arbeitende Zugriffspolizei mit der Hauptaufgabe der Bekämpfung der Kriminalität durch die Verfolgung von Straftätern, verliert an Bedeutung (Victor & Cullen, 1988). Nach Behr (2008) findet polizeiliches Handeln auf drei Ebenen statt: der Ebene der Institution (Makroebene) mit der ethischen Fundierung (Legitimität) polizeilicher Arbeit; der Ebene der Organisation mit der gelebten Tradition und somit Normkonformität; und der Ebene des Pragmatismus, auf der die individuelle Moral in Form des eigenen Handelns im idealen Fall zum Erfolg führt. Die drei Ebenen polizeilichen Handelns sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4: Dimensionen polizeilichen Handelns (nach Behr, 2008)

Erkenntnis- perspektive	Orientierung	Handlungsmuster	Manifeste Funktion	Symbolische Wirkung
Makroebene (Institution)	Ethik (Legitimität/ Gerechtigkeit)	Wir tun in brenzlichen Situationen das Richtige. Polizei kann gesellschaftliche Probleme nicht lösen. Eine Straftat muss gesühnt, ein Täter angemessen bestraft werden.	Ethische Fundierungen von Entscheidungen und Mut Begrenzung der Zuständigkeit Rationalität der polizeilichen Intervention	Selbstaffirmation, Reduktion von Handlungskontingenz Immunisierung und Schutz vor zu viel Empathie/ Engagement Versicherung der Wirksamkeit des Handelns, Sinnkonstitution
Mesoebene (Organisation)	Normkonformität (Tradition)	Konflikte werden intern gelöst. Im Dienst gilt unbedingte Solidarität. Begonnene Maßnahmen werden durchgezogen. Erledigung der Aufgaben, sodass sie nicht beanstandet werden	Die Polizei hält sich selbst in Ordnung Sicherung verlässlicher Kooperationsverhältnisse Berechenbarkeit/ Rationalität des Verwaltungshandelns Sichern der Organisations- routinen/Reduktion von Komplexität	Moralisch auf der richtigen Seite stehen Machtdemonstration/ Überlegenheit/soziale Zugehörigkeit Identifikation mit einer starken Macht und Größenphantasien Normenklarheit. Sicherheit, Kontrolle
Mikroebene (Individuum)	Individuelle Moral/ Pragmatismus/ Erfolg	Man muss stets Verdacht schöpfen. Übereifer zahlt sich nicht aus. Man muss etwas von der Gegenseite wissen.	Ständige Aufmerksamkeit, Argwohn, Misstrauen Rationaler Ressourceneinsatz Optimierung eigener Handlungsstrategien	Konstruktion von Normalität und Gefahr/ Risiko Rechtfertigung von Passivität Einblick in deviante Muster wird legitimiert, Affinität zur Klientel normativ abgesichert

Betrachtet man die Polizei von der Makroperspektive aus, so basieren Handlungsmuster auf den ethischen Grundsätzen der Legitimität und

Gerechtigkeit. Polizeiliche Handlungen dienen dazu Straftaten zu sühnen und schwierige Situationen zu lösen, ohne dabei einen Veränderungsanspruch auf gesellschaftlicher Ebene zu haben, demnach Grenzen der eigenen Zuständigkeit zu akzeptieren. Auf symbolischer Ebene geht es darum, dem eigenen Handeln zwar einen Sinn zu geben, sicher aber gleichzeitig vor zu viel Empathie zu schützen.

Auf der Mesoebene, also aus der Sichtweise der organisationalen Perspektive orientiert sich polizeiliches Handeln an der Tradition und den damit einhergehenden Normen, wie bspw. der uneingeschränkten Solidarität im Dienst. Konflikte sollen intern gelöst werden, Aufgaben und Maßnahmen entsprechender Richtlinien absolviert werden, um die Kooperationsverhältnisse und Organisationsroutinen zu gewährleisten und das kollegiale Handeln berechenbar zu machen. Symbolisch dient die Mesoebene der Machtdemonstration, sowie der Möglichkeit sich mit dieser Macht zu identifizieren und damit Normen und Moralvorstellungen zur Ausrichtung des eigenen Handelns zu nutzen und demzufolge auf der „richtigen Seite zu stehen“.

Das Handeln auf der Mikroebene, der Ebene des Individuums, orientiert sich an individuellen Moralvorstellungen, Erfolgswahrscheinlichkeiten und pragmatischen Motiven. Typisch sind ein gewisses Misstrauen gegenüber der „Gegenseite“ sowie nicht zu viel Ehrgeiz in Aufgaben zu investieren, die wenig Aussicht auf Erfolg haben. Das Handeln dient dazu ständig aufmerksam zu sein, seine Ressourcen sparsam einzusetzen und das eigene Handeln stets zu optimieren. Symbolisch erfolgt eine Konstruktion von Normalität und Gefahr. Passives Verhalten und die Affinität zum eigenen Klientel können gerechtfertigt werden.

Im Zuge der Auswahl der Schwerpunkte einer Organisationsklimabefragung sollten diese drei Dimensionen berücksichtigt werden um der beruflichen Situation eines Polizisten gerecht zu werden. Reinecke und Kollegen (2007) erstellten eine Übersicht der Belastungsqualitäten innerhalb der Polizeiarbeit, welche in Tabelle 5 dargestellt ist. Sie unterteilen die Belastungen in fünf

unterschiedliche Kategorien: Belastungen, die sich aus der Polizeitätigkeit heraus ergeben (Bsp.: Konfrontation mit dem Tod oder schweren Verletzungen); Belastungen, die sich aus der Organisationsstruktur heraus ergeben (Führung); Belastungen aufgrund äußerer (Bsp.: Wechselschichtarbeit) sowie sozialer Bedingungen (Bsp.: innerdienstliche Konflikte) und sonstige Belastungen. Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sollen die Kategorien der organisationalen und der sozialen Belastungen sein, da diese Ansatzpunkte für die Entwicklung einer psychologischen Intervention zur Verbesserung des Organisationsklimas bieten, und vermutlich wesentlichen Einfluss auf die kognitiven und affektiven Zustände der Polizisten haben.

Tabelle 5: *Belastungsqualitäten innerhalb der Polizeiarbeit (nach Reinecke, Runde, Bastians, Weiss, Heuft & Bär, 2007)*

Belastungen, die sich aus der Polizeitätigkeit, den polizeispezifischen (berufstypischen) Aufgaben selbst ergeben	Schwierige emotionale Anforderungen
	Konfrontation mit der Gefahr für das Leben anderer
	Konfrontation mit dem Tod oder der Verletzung Unbekannter
	Konfrontation mit dem Tod oder Verletzung Bekannter
	Konfrontation mit dem Tod oder der Verletzung von Kindern
	Konfrontation mit der Gefahr für das eigene Leben
	Sonstige (aus der Aufgabe selbst)
Belastungen, die aus der Organisation und dem Ablauf der Arbeit sowie der Struktur der Organisation heraus	Hoher Vorgansdruck
	Status und Anerkennung der Arbeit (Gratifikationskrise)
	Die Polizeiliche Führung
	Ungerechte, unklare Bewertungskriterien
	Zukunftsaussichten
Belastungen aufgrund äußerer Bedingungen bzw. aufgrund der zeitlichen Dimension	Wechselschichtarbeit
	Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, etc.)
	Länge der Arbeitszeit
Belastungen aufgrund sozialer Bedingungen	Innerdienstliche Konflikte
	Mobbing
	Unvereinbarkeit von Familie und Beruf (Rollenkonflikte)
Belastungen aufgrund sonstiger Bedingungen	

Des Weiteren ist das immer noch bestehende Ungleichgewicht im Geschlechterverhältnis der Polizeibeamtinnen und -beamten ein interessanter Faktor bei der Analyse des Organisationsklimas. Unter Berücksichtigung der vorherrschenden Männlichkeitskultur sowie unter Einbezug der o.g. drei Ebenen des polizeilichen Handelns entwickelte Behr (2008) ein Modell zum Verständnis des Arbeitsalltages der Polizei, welches Tabelle 6 zu entnehmen ist.

Tabelle 6: *Modell des polizeilichen Arbeitsalltages (nach Behr, 2008)*

Geltungsbereich	Normative Orientierung	Männlichkeitsmuster
Einfluss der Bürokratie	Kollektive Identität/Handlungsethik ↓ Polizeikultur ↓ Leitbilder ↓	Bürokratieförmige Männlichkeit
Einfluss der Street Cops	↑ Handlungsmuster ↑ Cop Culture ↑ Subkulturelle Identität (expressive Männlichkeit)	Nicht bürokratieförmige Männlichkeit

Anhand Tabelle 6 wird deutlich, dass sich zwei Identitäten gegenüber stehen und im polizeilichen Arbeitsalltag miteinander in Einklang zu bringen sind. Auf der einen Seite steht die kollektive Identität, die sich unter dem Einfluss der Bürokratie befindet und das Handeln über die Polizeikultur und Leitbilder beeinflusst. Auf der anderen Seite steht die expressive Männlichkeit als Teil der

Cop Culture, die wiederum ihren Einfluss auf polizeiliche Handlungsmuster hat. Es ist zu vermuten, dass die vorherrschende Männlichkeitskultur einen Einfluss auf die Achtsamkeit im Umgang mit der eigenen psychischen Gesundheit hat und somit auf die Stressbewältigungskompetenz hat. Inwieweit es bereits empirische Befunde zu dieser Annahme gibt, wird im folgenden Kapitel näher dargestellt.

b. Polizei als Gegenstand der Forschung

Die veränderten Arbeitsaufgaben der Polizei schlagen sich auch in der gegenwärtigen Polizeiforschung nieder. Das Selbstverständnis der Polizei hat sich verändert und es steht die Polizei als Organisation im Mittelpunkt gegenwärtiger Forschung (Reichert, 2015). Bisher fokussierte sich die empirische Polizeiforschung auf isolierte und aufgabenspezifische Belastungen, die im Zusammenhang mit dem Einsatzgeschehen von Polizisten standen. Psychische Belastungen, die aus dem Aufbau und der Ablauforganisation der Polizei heraus resultierten, wurden im wissenschaftlichen Diskurs bisher vernachlässigt. Und dass, obwohl das Eingebunden sein in ein Einsatzteam und in eine eher starre Organisation mit zusätzlichen entsprechenden psychischen Belastungen einhergehen kann, die sich im Sinne von Siegrist (1996) in Form einer Gratifikationskrise niederschlagen kann. Soziale Berufe, zu denen auch die Polizei zählt, sind oft mit hoher einseitiger Verausgabung verbunden, welche bei ausbleibender Belohnung durch die Organisation, das Stresserleben verstärken und die Entwicklung psychischer Störungen wie bspw. Burn Out oder Depression begünstigen kann (Reinecke, Runde, Bastians, Weiss, Heuft & Bär, 2007).

Auch die Beziehung zur Arbeitsmotivation wurde bereits im polizeilichen Kontext empirisch untersucht. Andersson Arntén und Kollegen (2015) konnten empirisch belegen, dass das affektive Profil von Polizisten deren Wahrnehmung des Organisationsklimas beeinflusst und sich die unterschiedlichen affektiven Profile in ihren Motivationsdimensionen unterscheiden. Auch konnten sie nachweisen, dass die verschiedenen Aspekte des Organisationsklimas, die

Ausprägung der Motivationsdimensionen zwischen den Affekttypen vorhersagen konnte. Demnach beeinflusst die subjektive Wahrnehmung des Organisationsklimas, welche wiederum von den inneren Regulationsstrategien bzw. der Affektivität der Mitarbeiter beeinflusst wird, signifikant die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Polizisten reagieren auf ihre Arbeitsumwelt entsprechend ihrer psychischen/affektiven Disposition. Das Ausmaß inwieweit die Arbeitsmotivation durch das Organisationsklimas beeinflusst wird, wird durch das affektive Profil jedes Einzelnen moduliert. Inwieweit das psychische Wohlbefinden diesbezüglich eine Rolle spielt, soll Gegenstand dieser Untersuchung werden.

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass der Einfluss der Polizeikultur auf den unterschiedlichen Dimensionen des polizeilichen Handelns bei der Interpretation der Untersuchungsbefunde berücksichtigt werden sollte. Es soll Gegenstand der Studie sein, inwieweit Zusammenhänge zwischen der affektiven und der kognitiven Facette des Organisationsklima und Einstellungen sowie dem psychischen Wohlbefinden von PolizistInnen bestehen und inwieweit sich diese Zusammenhänge für psychologische Interventionen zur Verbesserung des Wohlbefindens, der Arbeitsmotivation und schließlich des Organisationsklimas von PolizistInnen nutzen lassen.

Aus den theoretischen Überlegungen heraus ergeben sich konkrete Forschungsfragen, die im nächsten Kapitel detaillierter dargestellt werden.

3 FRAGESTELLUNG

Ziel der vorliegenden Studie soll die Analyse des polizeilichen Organisationsklimas sein. Die Analyse soll dazu dienen Ansatzpunkte für die Entwicklung einer psychologischen Intervention zu liefern, die das Organisationsklima, aber auch die Arbeitsmotivation und das psychische Wohlbefinden der PolizistInnen verbessert.

Die bisherigen theoretischen Ausführungen legen nahe, dass sich hierfür insbesondere die Dimensionen der affektiven und kognitiven Facette nach Ostroff (1993) eignen, da deren Zusammenhänge zum Organisationsklima empirisch bereits belegt sind. Insbesondere die Dimensionen der sozialen Unterstützung (Vgl. Bacharach, 2005; Gelade, 2005; Tse, 2008) und der Partizipation der affektiven Facette, aber auch die Dimension des Führungsverhaltens (Vgl. Neal & Griffin, 2006, Parker et al., 2003) der kognitiven Facette sind dabei von Interesse. Wie sich diese Zusammenhänge über die Zeit und in Folge psychologischer Interventionen entwickeln ist bisher empirisch kaum untersucht (Vgl. Carr et al., 2003). Des Weiteren erscheint die Analyse des Zusammenhangs zwischen Organisationsklima und psychischen Wohlbefinden interessant, welcher wahrscheinlich über die individuelle Einstellung, hier zur Arbeitsmotivation und zur eigenen psychischen Gesundheit vermittelt wird (Vgl. Carr, et al, 2003; Kopelman et al., 1990; Parker et al., 2003). Auch diese Zusammenhänge waren bisher kaum Gegenstand empirischer Studien (Vgl. Carr et al., 2003) und soll der Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse über organisationsklimatische Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation und die psychische Gesundheit dienen.

Das psychische Wohlbefinden soll zum einen über das Auftreten psychosomatischer Beschwerden und zum anderen über die Analyse der Fehlzeiten erfasst werden. Es ist ein weiteres Ziel der Intervention, den Krankenstand der Mitarbeiter zu senken. Es wird vermutet, dass die Stärkung der Dimensionen der affektiven Facette, insbesondere die Verbesserung von Kollegenbeziehungen und der Mitsprachemöglichkeiten (Vgl. Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990; Mikkelsen et al., 1998; Mobley et al., 1979;

Kinicki et al., 2002; Spector, 1997; Zhao et al., 2002) sich positiv auf das psychische Wohlbefinden auswirken und demnach das Auftreten psychosomatischer Beschwerden verringern und die Fehlzeiten reduzieren. Demgegenüber hat die Stärkung der kognitiven Facette, wie dem Vorgesetztenverhalten, und die Stärkung der instrumentellen Facette, sprich der Planung und Organisation von Prozessen innerhalb der Polizei, einen möglicherweise stärkeren Einfluss auf die Arbeitsmotivation (Vgl. Mathieu & Zajac, 1990; Parker et al., 2003).

Auch wird angenommen, dass sich die Polizeikultur sowohl in der Makroebene als auch in der Mesoebene polizeilichen Handelns widerspiegelt, d.h. dass sich die Männlichkeitskultur im Umgang mit der eigenen psychischen Gesundheit in der Form niederschlägt, dass psychische Beschwerden nicht offen benannt werden und sich Männer und Frauen diesbezüglich vermutlich kaum voneinander unterscheiden. Daher erscheint die Erhebung der Einstellung zur Messung einer Art Vorstufe psychischer Belastungen sinnvoll, um das tatsächliche Belastungserleben genauer zu erfassen. Auf der Mesoebene wird vermutet, dass soziale Aspekte des Organisationsklimas, also Dimensionen der affektiven Facette einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die Arbeitsmotivation und das psychische Wohlbefinden haben, da die Polizeikultur der sozialen Unterstützung in Form der bedingungslosen Solidarität einen anderen Stellenwert einräumt, als dies vermutlich in anderen Berufsfeldern der Fall ist.

Abbildung 11 enthält eine Darstellung vermuteten Zusammenhänge sowie den vermuteten Einfluss der Interventionen. Positive Zusammenhänge sind blau und negative Zusammenhänge sind schwarz dargestellt.

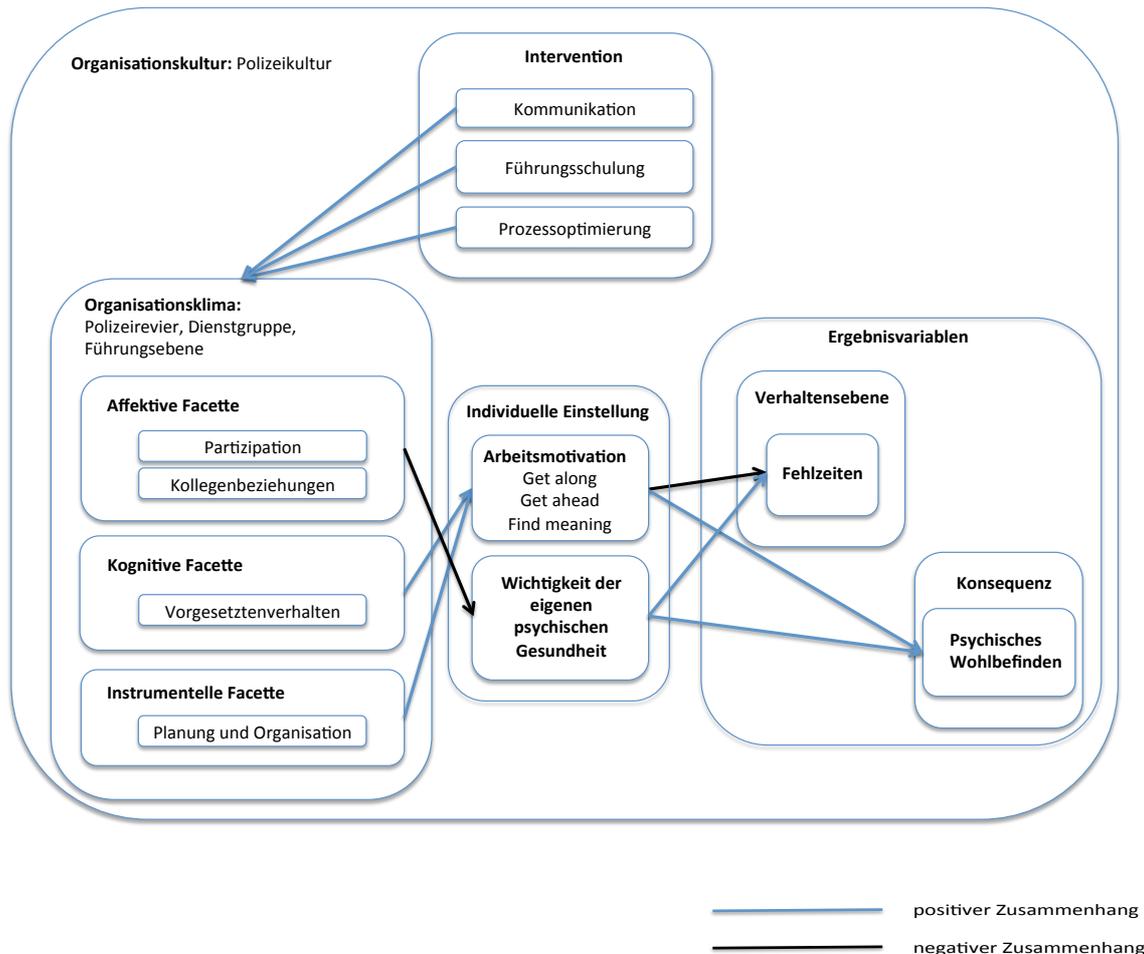


Abbildung 11: Untersuchungsdesign und vermutete Zusammenhänge

Es folgt eine Auflistung der sich daraus ergebenden Hypothesen.

3.1. Hypothesen

a) Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Facetten des polizeilichen Organisationsklimas, der Arbeitsmotivation und dem psychischen Wohlbefinden von PolizistInnen?

(1) Es wird angenommen, dass Dimensionen der affektiven Facette, konkret die Kollegenbeziehungen sowie Mitsprache- und Informationsmöglichkeiten, einen

negativen Zusammenhang zur Wichtigkeit der eigenen psychischen Gesundheit aufweisen.

- (2) Demgegenüber weisen Dimensionen der kognitiven Facette, also dem Führungsverhalten und die Dimensionen der instrumentellen Facette, sprich die Planung und Organisation interner Prozesse, vermutlich einen positiven sowie stärkeren Zusammenhang zur Arbeitsmotivation auf als Dimensionen der affektiven Facette.
 - (3) Die Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit ist vermutlich ein Indikator für das Auftreten psychosomatischer Beschwerden und weist daher vermutlich einen positiven Zusammenhang mit diesen und den Fehlzeiten der PolizistInnen auf.
 - (4) Es wird angenommen, dass der Zusammenhang zwischen den Facetten des Organisationsklimas und dem psychischen Wohlbefinden über die individuelle Einstellung vermittelt wird. Demnach haben die Arbeitsmotivation und die Einstellung zur psychischen Gesundheit möglicherweise einen moderierenden Effekt auf den Zusammenhang zwischen Organisationsklima und psychosomatischen Beschwerden bzw. Fehlzeiten.
- b) Lassen sich Dimensionen des Organisationsklimas für die Entwicklung einer psychologischen Intervention zur Verbesserung des Organisationsklimas und in der Folge zu einer Stärkung der Arbeitsmotivation und des psychischen Wohlbefindens von PolizistInnen nutzen?
- (5) Eine Intervention, welche Kommunikationstrainings, die Schulung von Vorgesetzten sowie die Prozessoptimierung beinhaltet, setzt an allen drei Facetten des Organisationsklimas an und dürfte die Dimensionen der Kollegenbeziehungen, der Partizipation, des Vorgesetztenverhalten und der Planungs- und Organisationsabläufe stärken, welches sich in der Folge positiv auf die Arbeitsmotivation und das psychische Wohlbefinden auswirken kann.

4 METHODE

4.1. Stichprobe

Zum direkten Vergleich wurde das Polizeirevier A¹ als Versuchsstichprobe und das Polizeirevier B¹ als Kontrollstichprobe deklariert. Das Polizeirevier A klagte über bestehende Schwierigkeiten und erhoffte sich von der Untersuchung eine Verbesserung, das Polizeirevier B konnte bereits von einer früheren Organisationsklimastudie mit anschließender Intervention profitieren.

Zum jeweiligen Befragungszeitpunkt wurden in den einzelnen Revieren jeweils 100 Fragebögen verteilt. Von den insgesamt 400 Fragebögen wurden 227 beantwortet – das entspricht einer *response rate* von 56,75%. Es bestand für jeden Befragten die Möglichkeit einen Teilnehmercode zu generieren, mit dem Ziel die Daten der Prä-Studie und der Post-Studie den entsprechenden Personen zuordnen zu können. Vom Teilnehmercode machten lediglich 7 Personen Gebrauch, die sowohl an der Prä-Studie als auch an der Post-Studie teilnahmen. Das sind zu wenige Versuchspersonen für eine statistische Auswertung im Sinne eines Untersuchungsdesign mit Messwertwiederholung. Demnach konnten die Teilnehmercodes bei der Auswertung nicht berücksichtigt werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass zu den unterschiedlichen Messzeitpunkten dieselben Versuchspersonen teilgenommen haben, diese aber nicht identifiziert werden können.

Insgesamt nahmen an der Befragung 139 Polizisten und 78 Polizistinnen teil. 11 Teilnehmer machten keine Angabe zum Geschlecht. 119 PolizistInnen waren zwischen 20 und 39 Jahren alt, 97 PolizistInnen waren 40 Jahre oder älter und 12 Teilnehmer machten keine Altersangabe. Zum Zeitpunkt der Befragung waren 164 Befragte im Streifendienst und 53 Befragte im Ermittlungsdienst tätig. Zum Tätigkeitsbereich machten 11 PolizistInnen keine Angabe. 63 PolizistInnen gaben zum Befragungszeitpunkt an eine Führungsposition inne zu haben. 129 PolizistInnen hatten zum Befragungszeitpunkt keine Führungsposition inne und 37 machten dazu keine

¹Anm. der Autorin: Die Bezeichnung der jeweiligen Reviere wurde anonymisiert.

Angabe. Wie sich die demographischen Angaben auf die Teilstichproben zu den entsprechenden Befragungszeitpunkten verteilen ist Tabelle 7 zu entnehmen. Es sind jeweils die absoluten und prozentualen Werte der demographischen Angaben dargestellt.

Tabelle 7: Demographie der Gesamtstichprobe

Demographie	Prä-Test				Post-Test			
	Versuchs- stichprobe (N=60)		Kontroll- stichprobe (N=66)		Versuchs- stichprobe (N=45)		Kontroll- stichprobe (N=56)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
männlich	35	58	43	65	26	46	35	78
weiblich	22	37	20	30	18	32	18	40
20-39 Jahre	32	53	30	45	26	46	31	67
Über 40 Jahre	26	43	34	52	15	27	22	49
Mit Führungs- verantwortung	15	25	19	29	12	21	17	38
Ohne Führungs- verantwortung	35	58	36	55	27	48	30	67
Streifendienst	42	70	47	71	28	62	47	84
Ermittlungsdienst	16	27	17	26	13	29	7	13

Anmerkungen. N = absolute Anzahl der Versuchspersonen, % = relative Anzahl der Versuchspersonen in Prozentwerten

4.1.1. Prä-Test-Stichprobe

Im Polizeirevier A (Versuchsstichprobe) nahmen 60 von insgesamt 100 Mitarbeitern an der Prä-Test-Befragung teil (*response rate* 60%). Unter den Befragten waren 35 Männer und 22 Frauen, drei ließen die Frage nach dem Geschlecht unbeantwortet. 32 Befragte waren unter 40, 26 Befragte waren zum Befragungszeitpunkt über 40 Jahre alt, zwei PolizistInnen machten keine Altersangabe. 15 Befragte hatten zum Befragungszeitpunkt eine Führungsposition inne und zehn Befragte machten keine

Angabe zur Führungsverantwortung. 42 PolizistInnen waren zum Befragungszeitpunkt im Streifendienst tätig, 16 PolizistInnen im Ermittlungsdienst und zwei Befragte machten zu ihrem Tätigkeitsbereich keine Angabe.

Im Polizeirevier B (Kontrollstichprobe) nahmen 66 Mitarbeiter an der Prä-Test-Befragung teil (*response rate* 66%). 43 Befragte waren männlich, 20 waren weiblich, drei PolizistInnen machten keine Angabe zum Geschlecht. 30 Befragte waren zum Befragungszeitpunkt unter 40 Jahre alt, 34 Befragte waren über 40 Jahre alt und zwei Befragte gaben ihr Alter nicht an. 13 Befragte hatten zum Befragungszeitpunkt eine Führungsposition inne, 11 Befragte äußerten sich nicht zur Führungsverantwortung. 47 PolizistInnen waren zum Befragungszeitpunkt im Streifendienst tätig, 17 im Ermittlungsdienst und zwei machten zu ihrem Tätigkeitsbereich keine Angabe.

4.1.2. Post-Test-Stichprobe

Im Polizeirevier A (Versuchsstichprobe) nahmen 45 von insgesamt 100 Mitarbeitern an der Post-Test-Befragung teil (*response rate* 45%). Unter den Befragten waren 26 Männer und 18 Frauen, eine Angabe zum Geschlecht fehlt. 26 Befragte waren unter 40, 15 Befragte waren zum Befragungszeitpunkt über 40 Jahre alt, vier PolizistInnen machten keine Angabe zum Alter. 12 Befragte hatten zum Befragungszeitpunkt eine Führungsposition inne und 6 PolizistInnen machten zu ihrer Führungsverantwortung keine Angabe. 28 PolizistInnen waren zum Befragungszeitpunkt im Streifendienst, 13 im Ermittlungsdienst tätig und vier machten zum Tätigkeitsbereich keine Angabe.

Im Polizeirevier B (Kontrollstichprobe) nahmen 56 Mitarbeiter an der Post-Test-Befragung teil (*response rate* 56%). 35 Befragte waren männlich, 18 waren weiblich und drei machten zum Geschlecht keine Angabe. 31 Befragte waren zum Befragungszeitpunkt unter 40 Jahre alt, 22 Befragte waren über 40 Jahre alt und drei Befragten machten zum Alter keine Angabe. 17 Befragte hatten zum Befragungszeitpunkt eine Führungsposition inne und acht PolizistInnen äußerten sich nicht zu ihrer Führungsverantwortung. 47 PolizistInnen waren zum Befragungszeitpunkt im Streifendienst tätig, 7 im Ermittlungsdienst und zwei machten zu ihrem Tätigkeitsbereich keine Angabe.

Unter Verwendung des Chi-Quadrat-Testes wurde überprüft, inwieweit sich die Versuchsstichprobe von der Kontrollstichprobe sowie die Prä-Test-Stichprobe von der Post-Test-Stichprobe hinsichtlich der Verteilung demographischen Daten signifikant voneinander unterscheidet. Für alle geprüften demographischen Merkmale zeigten sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Teilstichproben. Die statistischen Kennwerte (Chi-Quadrate, Freiheitsgrade und Signifikanzniveaus) sind Tabelle 8 zu entnehmen.

Tabelle 8: Chi-Quadrat-Testergebnisse – Prüfung der Stichprobeneigenschaften

	Experimental- vs. Kontrollgruppe (N = 227)			Prä-Test- vs. Post-Test- Stichprobe (N = 227)		
	χ^2	df	p	χ^2	df	p
Geschlecht	1.264	2	> .05	0.190	2	> .05
Alter	1.220	2	> .05	3.774	2	> .05
Tätigkeitsbereich	3.128	2	> .05	2.055	2	> .05
Führungsverantwortung	0.675	2	> .05	0.433	2	> .05

Anmerkungen. N = Anzahl der Versuchspersonen, χ^2 = Chi-Quadrat-Wert, df = Freiheitsgrad, p = Irrtumswahrscheinlichkeit

4.2. Ablauf und Untersuchungsdesign

Die Befragung erfolgte mittels Papierfragebögen, die in verschlossenen C5-Umschlägen zur Sicherstellung der Anonymisierung abgegeben werden konnten und lediglich einen Vermerk hinsichtlich der Dienstgruppe auf dem Umschlag erhielten, da eine dienstgruppenspezifische Auswertung gewünscht wurde. Die Abgabe erfolgte in die Abwurfboxen der entsprechenden Dienstgruppe. Abbildung 12 enthält den detaillierten zeitlichen Ablaufplan der durchgeführten Erhebungen und Interventionen. Die Zeitpunkte sind in Monat/Jahr-Kombinationen dargestellt.

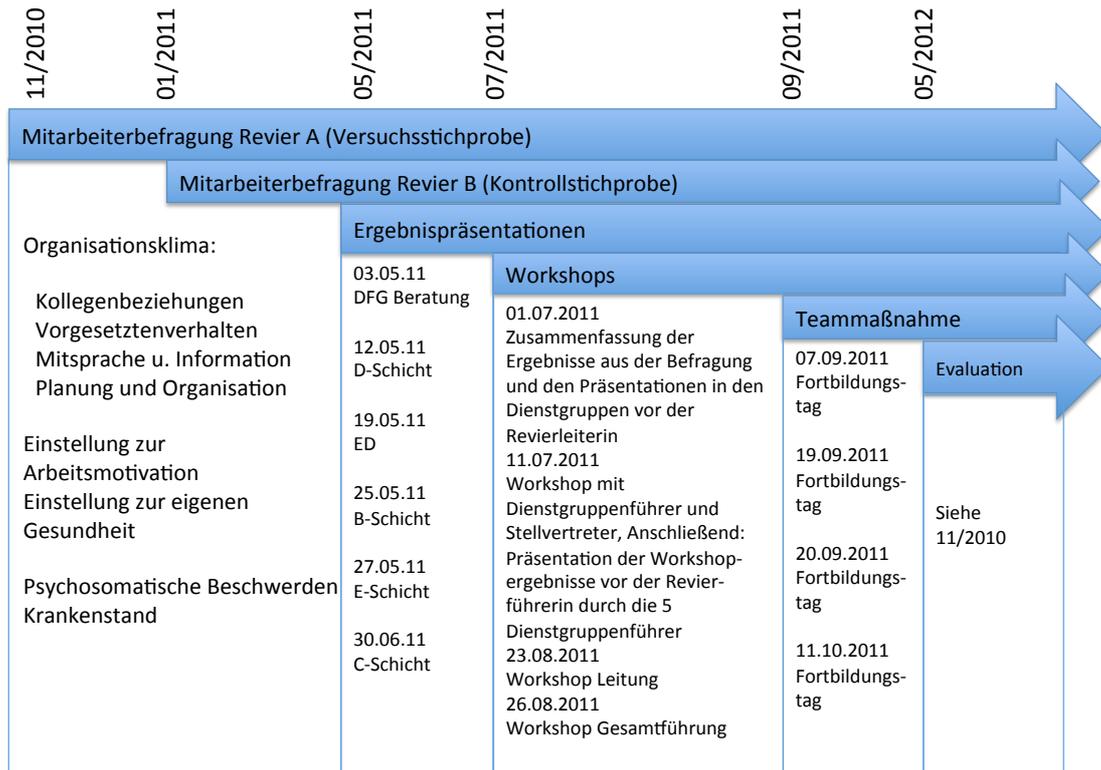


Abbildung 12: Zeitlicher Ablauf der Studie

Sowohl im Prä-Test als auch im Post-Test wurde die gleiche Fragebogenbatterie verwendet, welche Anhang D zu entnehmen ist. Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um einen Gruppenvergleich eines quasi-experimentelles Designs mit zwei Messzeitpunkten.

4.3. Darstellung und Kalibrierung der eingesetzten Messinstrumente

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden für die vorliegende Studie das Organisationsklima, die Einstellung zur Arbeitsmotivation, die Einstellung zur psychischen Gesundheit, das Auftreten psychosomatischer Beschwerden und die Fehlzeiten der PolizistInnen erhoben. Im Folgenden werden die genutzten Messinstrumente hinsichtlich ihrer psychometrischen Eigenschaften näher vorgestellt.

4.3.1. Skala zur Erhebung des Betriebsklimas² (Bögel & Rosenstiel, 1999)

Rosenstiel und Bögel (1992) entwickelten auf Basis ihrer inhaltlichen Dimensionen einen „Mitarbeiterfragebogen zum Betriebsklima“, wobei es sich hier um das bekannteste Messinstrument zum Organisationsklima im deutschen Sprachraum handelt (Nerdinger et al., 2014). Inhaltlich werden das allgemeine Organisationsklima („Betrieb als Ganzes“), die Beziehung zu den Kollegen, das Verhalten der Vorgesetzten, der Umgang mit Information und das Vorhandensein von Mitsprachemöglichkeiten, die Qualität der Planungs- und Organisationsprozesse, das Vorhandensein von Interessensvertretungen und betriebliche Vergütungen bzw. Leistungen erfasst (Rosenstiel & Bögel, 1992). Auch besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse mit Bezugsnormen zu vergleichen, die anhand der Befragung von über 60 mittelständischen Betrieben sowie des Öffentlichen Dienstes des Freistaates Bayern ermittelt worden. Den Bezugsnormtabellen sind Prozentränge (PR) zu entnehmen, anhand derer die Notwendigkeit von Interventionen (bei Prozenträngen < 25) sowie Ansatzpunkte für Veränderungsmaßnahmen gut ableitbar sind (Nerdinger, et al., 2014). Aufgrund dieser beiden letztgenannten Eigenschaften sowie der inhaltlich besseren Passung mit der Organisation Polizei, wurde dieses Instrument gegenüber der *Organizational Climate Measure* von Patterson et al. (2005) bevorzugt.

Die Autoren (Rosenstiel & Bögel, 1999) ermittelten eine Reliabilität von $\alpha = .92$ für das gesamte Messinstrument und für die einzelnen inhaltlichen Dimensionen folgende Reliabilitäten:

Allgemeine Fragen	$\alpha = .78$
Kollegenbeziehungen	$\alpha = .82$
Vorgesetztenverhalten	$\alpha = .90$
Planung und Organisation	$\alpha = .76$
Mitsprache und Information	$\alpha = .88$
Interessensvertretung	$\alpha = .69$
Betriebliche Leistung	$\alpha = .80$

² Anm. der Autorin: Bögel und Rosenstiel verwenden noch den alten Begriff, der in diesem Abschnitt ebenfalls zur exakten Vorstellung des Messinstrumentes verwendet wird, gemeint ist die Erfassung des Organisationsklimas

Weiterhin ermittelten die Autoren Interkorrelationen der inhaltlichen Dimensionen zwischen $r = .48$ und $r = .88$.

Für die vorliegende Studie wurden aus Effizienzgründen vier inhaltlichen Dimensionen ausgewählt, die zur Beantwortung der Fragestellung als sinnvoll erachtet wurden: die *Kollegenbeziehungen* werden mit 12 Items (Bsp.: Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten hat, kann er mit Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen), von denen 6 negativ formuliert sind; das *Vorgesetztenverhalten* mit 15 Items (Bsp.: Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann), von denen 7 Items negativ formuliert sind; die *Planung und Organisation* über 4 Items (Bsp.: Die Arbeitsaufgaben werden bei uns entsprechend den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter verteilt), von denen ein Item negativ formuliert ist und die *Mitsprache und Information* über 7 Items (Bsp.: Die Führung ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen), von denen 3 Items negativ formuliert sind, erfragt. Das jeweilige letzte Item erfragt eine Gesamtbewertung der entsprechenden Dimension über 5 Stufen anhand einer graphischen Antwortskala (Smileys). Es wird über ein Item die Wichtigkeit der jeweiligen Dimension erfragt. Die Einschätzung der Items erfolgt über eine fünfstufige Ratingskala von 5 (stimmt/wichtig) bis 1 (stimmt nicht/nicht wichtig).

Zur Überprüfung der Skalenstruktur des Organisationsklimamessinstrumentes wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, welche die Daten mit einem Vier-Faktoren-Modell abglich. Es wurde die Methode der Hauptachsenanalyse gewählt, da es Ziel der Analyse war die berechneten Faktoren als latente Variablen zu interpretieren, welche die Korrelationen zwischen den Items erklären. Die Faktorlösung wurde oblique rotiert, da Korrelationen zwischen den Subskalen vermutet wurden. Zur Berechnung wurde das Statistikprogramm SPSS verwendet. Zum Vergleich wurde ebenfalls eine Hauptkomponentenanalyse mit einer Varimaxrotation durchgeführt. Diese wie auch die unrotierte Hauptachsenanalyse klären mehr Varianz auf (52%) als die oblique rotierte Hauptachsenanalyse (47%), ergeben jedoch bei der Betrachtung der Faktorladungen inhaltlich weniger Sinn, d.h. entsprechen weniger dem Modell von Rosenstiel & Bögel (1992) als die oblique rotierte Hauptachsenanalyse. Daher wurden alle weiteren statistischen Berechnungen mit der oblique rotierten Hauptachsenanalyse

durchgeführt. Im Folgenden werden die statistischen Werte und Berechnungen näher dargestellt. Die Werte der Hauptkomponentenanalyse sind Anhang C zu entnehmen.

In die Berechnung gingen die Daten von 134 Versuchspersonen aus der Gesamtstichprobe ein. Demnach konnten 93 Personen aufgrund fehlender Werte nicht mit in die Berechnung einbezogen werden. Negative Items wurden umkodiert. Zur Prüfung inwieweit die Korrelationen der beobachteten Variablen aus der Grundgesamtheit einer Einheitsmatrix entsprechen wurde der Bartlett-Test durchgeführt. Dieser erwies sich als höchst signifikant ($\chi^2_{(.01; 820; N = 134)} = 3355.46$). Die Korrelationen entsprechen demnach nicht einer Einheitsmatrix. Auch das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin wurde berechnet, welches mit einem Wert von $KMO = .88$ eine gute Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse nahelegt (Vgl. Kaiser & Rice, 1974). Demnach sind die Voraussetzungen für die Durchführung einer Faktoranalyse gegeben.

In Tabelle 9 sind die Eigenwerte, erklärten Varianzen durch die vier Faktoren sowie die kumulierten Varianzen vor und nach der Rotation dargestellt.

Tabelle 9: Ergebnisse der Hauptachsenfaktorenanalyse

Faktor	Ursprungslösung			Rotierte Lösung		
	Eigenwerte	Varianz-aufklärung	Kumulierte Varianz-aufklärung	Summe quadrierter Ladungen	Varianz-aufklärung	Kumulierte Varianz-aufklärung
1	13,69	33,39 %	33,39 %	13,22	32,24 %	32,24 %
2	3,13	7,64 %	41,02 %	2,63	6,40 %	38,64 %
3	2,59	6,31 %	47,34 %	2,11	5,15 %	43,79 %
4	1,95	4,76 %	52,10 %	1,46	3,56 %	47,35%

Die Tabellen 10 und 11 enthalten die Faktorladungen der einzelnen Items auf den vier Faktoren der oblique rotierten Hauptachsenfaktorenanalyse. Die höchsten Faktorladungen sind für jedes Item fett markiert.

Tabelle 10: Faktorladungen der Items auf den vier rotierten Faktoren (Teil 1)

Itemlabel	Itemformulierung	Faktorladungen			
		F1	F2	F3	F4
Vorgesetzter_11	Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen.	.856	-.061	.130	.015
Vorgesetzter_4	Unsere Vorgesetzten wollen gerne so wirken, als wüssten und könnten sie alles.	.830	-.060	-.022	.113
Vorgesetzter_10	Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair.	.755	.017	-.062	.151
Vorgesetzter_13	Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit das im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt.	.743	-.004	.061	.106
Vorgesetzter_5	Die Stimmung bei uns ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten.	.730	-.069	.023	-.136
Vorgesetzter_3	Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.	.697	-.035	.012	.161
Vorgesetzter_6	Unsere Vorgesetzten versuchen, von Ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.	.695	-.037	.078	.024
Vorgesetzter_14	Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung befragt.	.658	.084	-.105	.072
Vorgesetzter_9	Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein.	.637	.061	.132	.106
Vorgesetzter_2	Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt.	.633	.053	.111	.041
Vorgesetzter_16	Gesamteinschätzung	.593	.133	-.109	.142
Vorgesetzter_7	Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben.	.546	.142	-.133	-.007
Vorgesetzter_1	Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt.	.531	.047	.084	.130
Vorgesetzter_8	Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann.	.409	.110	.078	.170
Vorgesetzter_12	Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben.	.178	.062	-.027	-.024
Mitsprache_3	Die Führung ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen.	-.058	.740	.105	-.004
Mitsprache_2	Es kommt oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden	.033	.733	-.165	-.044
Mitsprache_7	Gesamtbewertung	-.078	.718	-.046	.058
Mitsprache_4	Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben	.120	.701	-.090	-.098
Mitsprache_1	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Revier sind wir ausreichend informiert	.109	.513	.166	.043
Organisation_5	Gesamtbewertung	.090	.458	.087	.142
Mitsprache_5	Anstelle von sachlicher Information gibt es bei uns viele Gerüchte	.082	.433	.140	.108

Tabelle 11: Faktorladungen der Items auf den vier rotierten Faktoren (Teil 2)

Itemlabel	Itemformulierung	Faktorladungen			
		F1	F2	F3	F4
Organisation_3	Die uns gesteckten Ziele und Aufgaben sind eine interessante Herausforderung	.110	.362	.297	-.026
Mitsprache_6	Dass der Bereich Mitsprache und Information gut bei uns ist, halte ich für wichtig.	-.085	-.150	.820	-.020
Vorgesetzter_15	Dass die Führung durch den unmittelbaren Vorgesetzten gut ist, halte ich für wichtig.	.056	.013	.728	.020
Organisation_4	Dass die Organisation und Planung gut bei uns ist, halte ich für wichtig.	-.003	.131	.701	-.059
Kollegen_12	Dass die Beziehungen zwischen den Kollegen gut sind, halte ich für wichtig.	.019	.007	.521	.118
Organisation_2	Bei uns gibt es kaum Abwechslung in der Arbeit, es gibt immer nur dieselbe Routine	.181	.181	.260	-.004
Kollegen_3	So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt bei uns, hier denkt jeder nur an sich selbst.	-.008	.083	-.089	.804
Kollegen_13	Gesamtbewertung	.092	-.140	.041	.775
Kollegen_1	Das Klima bei uns ist unpersönlich.	.143	-.043	-.004	.697
Kollegen_6	Wer sich bei uns vor Intrigen schützen will, hält am besten ständig den Mund.	.118	-.054	.118	.687
Kollegen_2	Wenn einer Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher von den Kollegen geholfen.	-.181	-.023	-.015	.641
Kollegen_4	Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten hat, kann er mit Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen.	.005	.016	.065	.624
Kollegen_5	Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können.	.045	.51	-.006	.600
Kollegen_9	Bei uns kann jeder seine Meinung und seine Gefühle frei ausdrücken.	.166	-.017	.037	.582
Kollegen_10	Unter uns Kollegen gibt es zwar größere Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht: Nach außen und oben ist alles in schönster Ordnung.	.224	.080	-.110	.535
Kollegen_7	Bei uns behält man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Mann kann ja nie wissen, wie einem ein offenes Wort einmal ausgelegt wird.	.234	.077	.020	.459
Kollegen_8	Bei uns gibt es häufig Spannungen zwischen älteren und jüngeren Kollegen.	.073	-.052	-.009	.442
Kollegen_11	Persönliche, den anderen verletzenden Kritik gibt es bei uns nicht.	.051	.082	.086	.363
Organisation_1	Die Arbeitsaufgaben werden bei uns entsprechend den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter verteilt	.051	.251	.081	.288

In Tabelle 13 sind die Items in Zuordnung zu den Faktoren sowie die entsprechenden Kommunalitäten dargestellt.

Tabelle 12: Zuordnung der Items zu den vier Faktoren sowie *die jeweiligen Kommunalitäten (h^2)*

Faktor 1		Faktor 2		Faktor 3		Faktor 4	
Item	h^2	Item	h^2	Item	h^2	Item	h^2
Vorgesetzter_11	.77	Mitsprache_3	.54	Mitsprache_6	.62	Kollegen_3	.65
Vorgesetzter_4	.74	Mitsprache_2	.53	Vorgesetzter_15	.57	Kollegen_13	.65
Vorgesetzter_10	.71	Mitsprache_7	.47	Organisation_4	.52	Kollegen_1	.60
Vorgesetzter_13	.68	Mitsprache_4	.54	Kollegen_12	.33	Kollegen_6	.61
Vorgesetzter_5	.41	Mitsprache_1	.42	Organisation_2	.21	Kollegen_2	.31
Vorgesetzter_3	.61	Organisation_5	.47			Kollegen_4	.47
Vorgesetzter_6	.51	Mitsprache_5	.33			Kollegen_5	.41
Vorgesetzter_14	.52	Organisation_3	.32			Kollegen_9	.50
Vorgesetzter_9	.61					Kollegen_10	.49
Vorgesetzter_2	.52					Kollegen_7	.44
Vorgesetzter_16	.54					Kollegen_8	.22
Vorgesetzter_7	.37					Kollegen_11	.21
Vorgesetzter_1	.44					Organisation_1	.21
Vorgesetzter_8	.37						
Vorgesetzter_12	.04						

Der erste Faktor lässt sich eindeutig als Vorgesetztenverhalten interpretieren. Es weisen zehn Items eine Faktorladung über .60 auf. Dies spricht für einen generalisierbaren Faktor (Vgl. Bortz, 1999). Der zweite Faktor enthält Items der Subskalen *Mitsprache und Information* sowie *Planung und Organisation*. Bei inhaltlicher Betrachtung aller Items dieses Faktors wird deutlich, dass diese im Sinne von Partizipation interpretiert werden können. Auf diesen Faktor weisen lediglich vier Variablen eine Faktorladung größer .60 auf, jedoch laden alle Faktoren mit Ladungen größer als .40. Dies schränkt die Generalisierbarkeit auf andere Stichproben ein und bedürfte der Überprüfung in anderen Stichproben. Innerhalb dieser Stichprobe erscheint der Faktor gesichert (Vgl. Bortz, 1999). Der dritte Faktor enthält die persönliche Wichtigkeit der einzelnen Subskalen sowie das Item zur Abwechslung bei der Arbeit. Der Faktor besteht aus fünf Items, wovon drei eine Faktorladung über .60 aufweisen und ein Item eine Ladung unter .30. Ein Ergebnis, welches ebenfalls nicht auf andere Stichproben generalisierbar ist. Innerhalb dieser Stichprobe lässt er sich mit den Items, welche Faktorladungen $>.30$ aufweisen, sinnvoll interpretieren. Eine inhaltliche Interpretation könnte im Sinne der Wichtigkeit des Organisationsklimas sowie der Aufgabenstruktur sinnvoll sein. Der letzte Faktor lässt sich nahezu eindeutig im Sinne der

Kollegenbeziehungen interpretieren auch wenn ein Item sich auf die Organisation der Aufgabenverteilung bezieht. Es weisen sieben Items dieses Faktors Faktorladungen über .60 auf, ein Item lädt geringer als .30. Dieses Item lässt sich inhaltlich eher dem Bereich der Planung und Organisation zuordnen, wie ursprünglich von den Autoren vorgesehen.

Die zweiseitigen bivariaten Korrelationen nach Pearson der einzelnen Faktoren untereinander sind Tabelle 14 zu entnehmen.

Tabelle 13: *Korrelationsmatrix der Faktoren*

Faktor	1	2	3	4
1	1	.524**	.243**	.554**
2		1	.197**	.264**
3			1	.247**
4				1

Anmerkungen. *Signifikanzniveau $\alpha < .05$ (zweiseitig); ** Signifikanzniveau $\alpha < .01$ (zweiseitig)

Alle Korrelationen erwiesen sich als signifikant auf einem α -Niveau von $p < .01$ und legen das Vorhandensein eines gemeinsamen Faktors – dem Organisationsklima nahe. Dieses wurde mit einer Faktorenanalyse zweiter Ordnung überprüft. Es erfolgte erneut eine Überprüfung der Voraussetzungen mittels Bartlett-Test ($\chi^2_{(.01; 6; N = 134)} = 126.93$) und Berechnung des Kaiser-Meyer-Olkin-Maßes (KMO = .63). Der Bartlett-Test erwies sich auf einem Signifikanzniveau von $\alpha < .01$ als signifikant. Die Korrelationen entsprechen demnach nicht einer Einheitsmatrix. Das KMO-Maß mit einem Wert über .50 bestätigt die Eignung der Daten. Mit einem Faktor können 43.78% an Varianz erklärt werden.

Die Kommunalitäten und Faktorladungen der einzelnen Faktoren sind Abbildung 13 zu entnehmen. Der Gesamtfaktor weist mit einem Cronbachs α von .71 eine befriedigende Reliabilität auf.

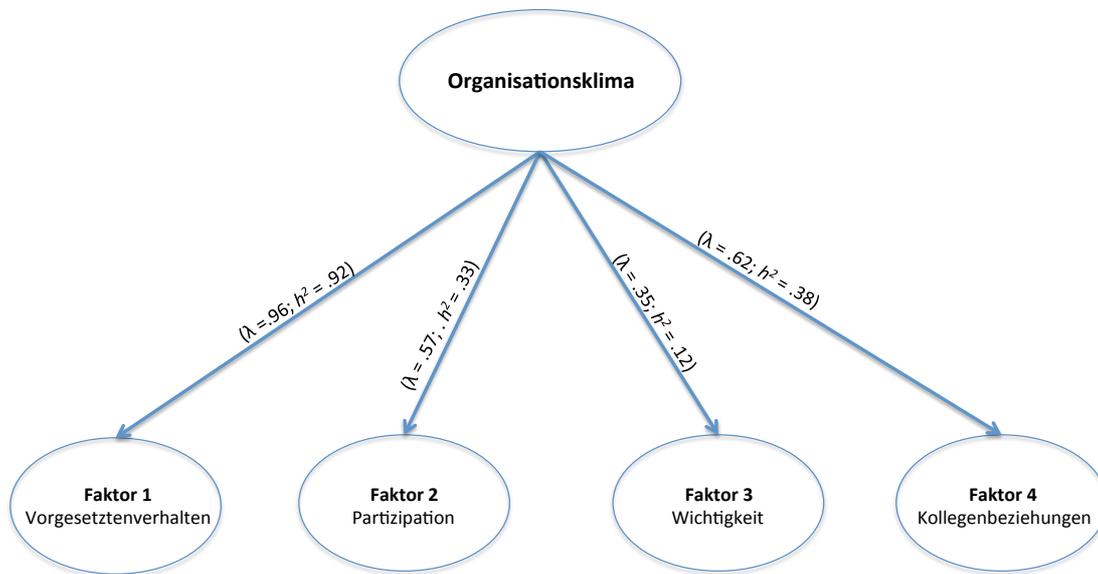


Abbildung 13: Faktorenanalyse zweiter Ordnung

Anmerkungen: λ = Faktorladungen, h^2 = Kommunalitäten

Des Weiteren wurden die Daten der vier Faktoren auf Normalverteilung überprüft, sowohl in der Gesamtstichprobe, als auch in den einzelnen Versuchsbedingungen. Zur Überprüfung wurde der Kolmogorov-Smirnov Test verwendet, der sich bei Faktor 1 (Vorgesetztenverhalten $Z_{(.05; 134)} = 1.13$) und Faktor 3 (Wichtigkeit $Z_{(.05; 134)} = 1.42$) in der Gesamtstichprobe als signifikant erwies. Demnach sind die Werte dieser beiden Faktoren nicht normalverteilt. Der Gesamtfaktor erwies sich als nicht signifikant $Z_{(\alpha > .05; 134)} = 1.192$. Demnach ist für den Gesamtfaktor Organisationsklima Normalverteilung anzunehmen.

Die deskriptiven Statistiken der einzelnen Faktoren sind Anhang C zu entnehmen. Es sind jeweils das erreichte Skalenminimum und –maximum, der Mittelwert, die Standardabweichung sowie die Schiefe und Kurtosis angegeben.

4.3.2. Einstellung zur Arbeitsmotivation (Doden, 2011)

Doden entwickelte auf Basis der Überlegungen von Kaiser und Kollegen (2010) zum Campbell Paradigma eine Skala zur Erfassung der Arbeitsmotivation (Vgl. Kapitel 2.1.4). Demnach lässt sich Arbeitsmotivation anhand der geäußerten Bewertungen zur Arbeit (z.B. nicht nur zum Geld verdienen, sondern auch zur Selbstverwirklichung) und anhand der systematischen Beobachtung gezeigter Verhaltensweisen (bspw. Überstunden) messen. Auf Basis dieser Überlegungen entwickelte und kalibrierte Doden (2011) ein Messinstrument, welches von Hennigsen (2011) konstruktvalidiert wurde. Die Einschätzung erfolgt über 42 Items. 41 Items beziehen sich auf die Ausführung arbeitsbezogener Verhaltensweisen, wobei 21 mittels einer fünfstufigen Antwortskala von 1 (nie) bis 5 (sehr oft) – Bsp.: In Besprechungen habe ich eine aktive Rolle übernommen – und weitere 20 Items mittels eines dichotomen Antwortformates eingeschätzt werden (Ja/Nein) – Bsp.: Ich verschiebe meinen Urlaub, wenn „Not am Mann ist.“ 3 Items sind negativ formuliert. Bei allen Items besteht die Möglichkeit *kann ich nicht beantworten* anzukreuzen, welches als missing value kodiert wurde. Ein Item bezieht sich auf die Einstellung zum eigenen Beruf und wird ebenfalls über ein dichotomes Antwortformat eingeschätzt. Doden ermittelte über Kalibrierung in ihrer Studienstichprobe eine Personenreliabilität von $\alpha = .82$ und eine Itemreliabilität von $\alpha = .95$.

Mit der Arbeitsmotivations-Skala wurde eine Rasch-Analyse mittels Quest-Software durchgeführt. Es wurde geprüft, inwieweit die Stichprobenergebnisse das Rasch-Modell widerspiegeln, d.h. wie groß die Ähnlichkeit der Itemtrennschärfen untereinander ist. Es werden Kennwerte auf Item- und auf Personenebene sowie Abweichungsquadrate über alle Item- und Personenwerte hinweg ermittelt. Quest gibt die Modellpassung in Form zweier Chi-Quadrat-Quotienten an, dem *Infit*- und dem *Outfit*-Index. Der *Infit* reagiert sensitiv auf Schwankungen im mittleren Skalenbereich, der *Outfit* auf Schwankungen im äußeren Skalenbereich (Bond & Fox, 2007).

Die Kalibrierung erfolgte mit 224 Personen der Gesamtstichprobe. 3 Personen mussten aufgrund zu vieler fehlender Werte (100%) ausgeschlossen werden. Auch hier

wurden negative Items umkodiert und polytome Items in ein dichotomes Antwortformat rekodiert: *Ja* (Antwortkategorien 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft) und *Nein* (1 = nie). Die Statistiken der Gesamtskala zur Modellpassung (*Fit-Statistiken*) sind Tabelle 16 zu entnehmen. Es sind jeweils für alle Items und alle Personen die Mittelwerte, Standardabweichungen, t-standardisierten Mittelwerte und t-standardisierten Standardabweichung des *infits* und des *outfits* sowie die Reliabilitäten dargestellt.

Tabelle 14: *Fit-Statistiken der Gesamt-Skala Arbeitsmotivation*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M_{infit}(t)</i>	<i>SD_{infit}(t)</i>	<i>M_{outfit}(t)</i>	<i>SD_{outfit}(t)</i>	<i>r</i>
Items	.00	2.16	-.03	1.08	.28	1.26	.98
Personen	1.31	1.08	-.05	1.17	.23	.81	.78

Anmerkungen. *M* – Mittelwert; *SD* – Standardabweichung; *M_{infit}(t)* – t-standardisierter Mittelwert des infits; *SD_{infit}(t)* – t-standardisierte Standardabweichung des infits; *M_{outfit}(t)* – t-standardisierter Mittelwert des outfits; *SD_{outfit}(t)* – t-standardisierte Standardabweichung des outfits; *r* – Reliabilität

Der Mittelwert von .00 spricht für einen mittleren Schwierigkeitsgrad. Bond und Fox (2007) empfehlen zur Interpretation die Modellpassung mittels der t-standardisierten Chi-Quadrat-Mittelwerte, der sog. Fit-Indizes ($-1 > M_{infit/outfit}(t) > 1$) sowie mittels der Abweichungsquadrate (*MS*) der Einzelitems ($1.20 > MS_{infit} > .80$) zu beurteilen. Werte außerhalb dieser Bereiche weichen in ihrer Trennschärfe stark von der durch das Modell postulierten Trennschärfe ab. Sie können im Sinne einer Unter- oder Überanpassung von der weiteren Analyse ausgeschlossen werden. Die vorliegenden Daten weisen Passungsstatistiken auf, die für eine große Ähnlichkeit der Trennschärfen der Items sprechen, d.h. das eindimensionale Rasch-Modell kann die Daten mittels einer logistischen Funktion ausreichend gut vorhersagen. Auch die Abweichungsquadrate der einzelnen Items liegen innerhalb des von Bond und Fox (2007) vorgeschlagenen Bereichs. Die Modellpassung der Daten ist anhand der Fitindizes als sehr gut zu bewerten (Vgl. Bond & Fox, 2007).

Die Fit-Indizes auf Einzelitemebene sind dem Anhang C zu entnehmen. Alle Items, bis auf Item 19, erfüllen das Bewertungskriterium $1.20 > MS_{infit} > .80$ (Vgl. Bond & Fox,

2007). Da die Modellpassung von Item 19 knapp dem Bewertungskriterium genügt und das Löschen zu keiner Reliabilitätssteigerung führt, wurde es vorerst nicht von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Item 41 erreichte einen *perfekten Wert* und erfragt somit Informationen, die von den Probanden als selbstverständlich bewertet werden. Die *kursiv* gedruckten Items wurden umkodiert.

Für die Skala der Arbeitsmotivation wurde eine Item-Personen-Karte erstellt. Es sind die 224 Personen (links) entsprechend ihrer Fähigkeit und die 42 Items (rechts) entsprechend ihrer Schwierigkeit auf einer Logit-Skala dargestellt. Personen, die sich am oberen Ende befinden, haben eine hoch ausgeprägte Einstellung zur Arbeitsmotivation. Personen, die eher am unteren Ende des Graphen sind, haben eine geringe Einstellung zur Arbeitsmotivation. Analog verhält es sich mit den Items. Items, die oberhalb des Graphen sind, weisen eine hohe Schwierigkeit auf. Items, die am unteren Ende sind, weisen eine geringere Schwierigkeit auf. Die Item-Personen-Karte ist Abbildung 14 zu entnehmen. Die Personen-Reliabilität mit $r = .78$ ist als akzeptabel zu bewerten. Der Mittelwert der Personenparameter von 1.31 weist daraufhin, dass die Items der Skala zu leicht für die Befragten sind. Die Grafik deutet auf eine Unteranpassung im oberen Schwierigkeitsbereich hin. Es überschreiten 20 Personen das Kriterium von *infit-t-Wert* > 1.96 und entsprechen nicht den vorhergesagten Werten durch das Rasch-Modell. Dies entspricht einem Stichprobenanteil von 9% und liegt über der Toleranzgrenze von 5%. Das Löschen der Items 18, 19 und 20, die aufgrund des kritischen inhaltlichen Bezugs zur Stichprobe der PolizistInnen sowie aufgrund ihrer grenzwertigen Fit-Statistiken ausgewählt wurden, führte zu keiner Verbesserung der Modellpassung und Reliabilitäten, weder der Items noch der Personen. Daher blieb die Skala vollständig bestehen.

Es konnte keine DIF-Analyse (Differential Item Functioning) durchgeführt werden, da die Subgruppen eine zu geringe Stichprobengröße aufweisen.

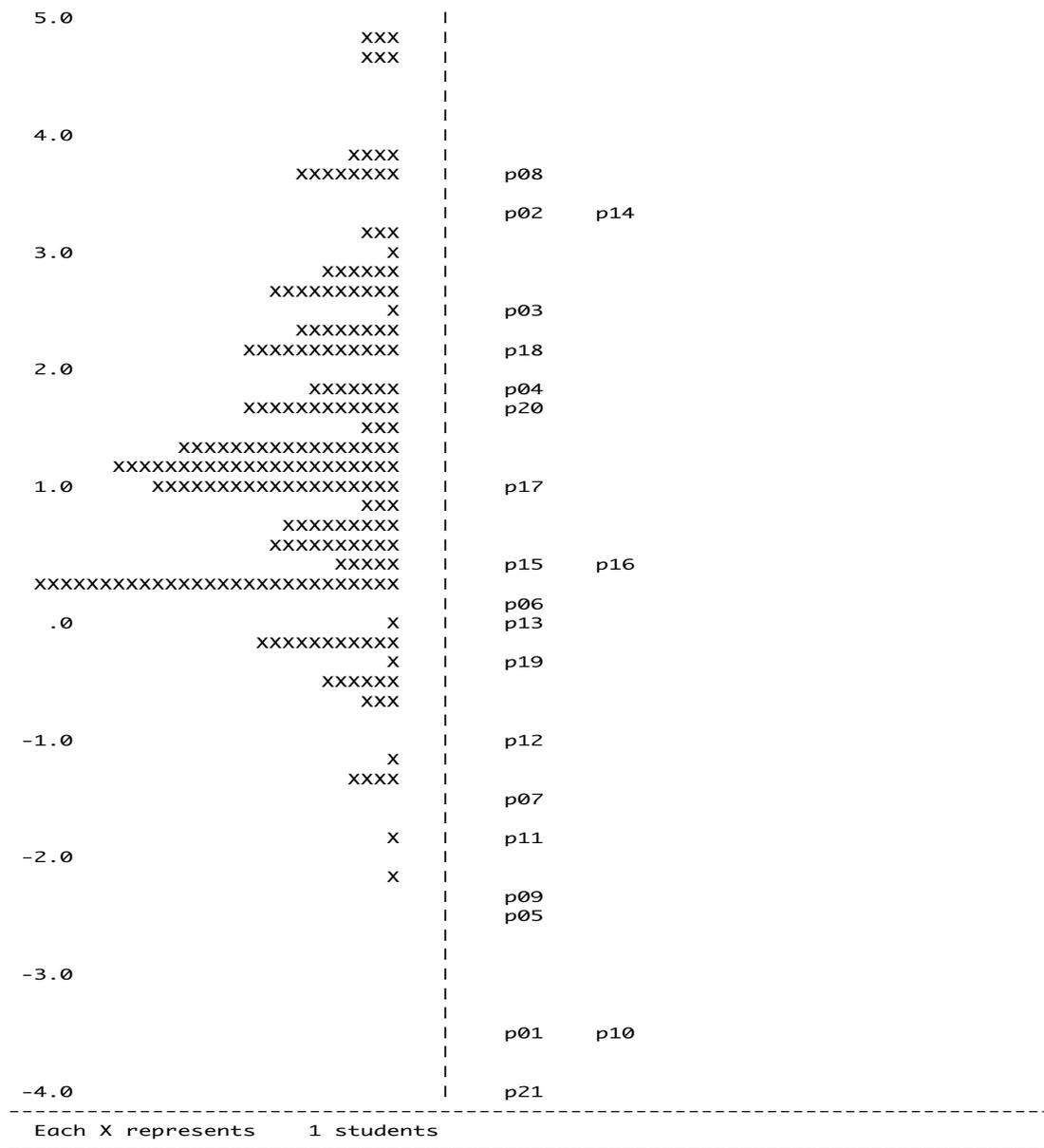


Abbildung 14: Item-Person-Karte (Personenanzahl $N = 224$, Itemanzahl $L = 42$, Wahrscheinlichkeitslevel = .50)

Für die weiteren statistischen Berechnungen würden die Personenschätzwerte verwendet.

Auch diese Daten wurde hinsichtlich ihrer Verteilungsform mittels Kolmogorov-Smirnov-Test überprüft. Sie erwiesen sich sowohl für die Gesamtstichprobe als auch für die einzelnen Versuchsbedingungen als normalverteilt. Der Kolmogorov-Smirnov-Test

erwies sich für keine der getesteten Versuchsbedingungen als signifikant. Die statistischen Werte sind dem Anhang C zu entnehmen.

Tabelle 17 enthält die Deskriptive Statistik der Einstellung zur Arbeitsmotivation für die Gesamtstichprobe sowie für die einzelnen Versuchsbedingungen. Es sind jeweils das erreichte Skalenminimum und -maximum, der Mittelwert, die Standardabweichung sowie die Schiefe und Kurtosis angegeben.

Tabelle 15: *Deskriptive Statistik der Skala Einstellung zur Arbeitsmotivation*

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Kurtosis</i>
Gesamtstichprobe N = 224	-1.61	5	1.29	1.07	.18	.52
Prä-Test Kontrollgruppe N = 66	-1.61	3.99	1.34	1.00	.31	1.55
Prä-Test Experimentalgruppe N = 59	-1.06	4.05	1.28	1.18	.10	-.49
Post-Test Kontrollgruppe N = 56	-1.53	3.23	1.15	.96	-.21	.42
Post-Test Experimentalgruppe N = 43	-1.14	5	1.41	1.18	.36	.94

Anmerkungen. N = Anzahl der Versuchspersonen, *Min* = Minimum, *Max* = Maximum, *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung

4.3.3. Einstellung zur psychischen Gesundheit (Beute, 2010)

Die psychische Gesundheit lässt sich in Form der Einstellung zur psychischen Gesundheit bzw. die Wichtigkeit dessen messen, was sich nach dem Campbells Paradigma z.B. im Auftreten von Erholungsverhalten (Smolders et al., 2012) zeigt. Beute (2010) entwickelte auf Basis der Überlegungen von Kaiser et al. (2010; Vgl. Kapitel 2.1.5) die Skala zur Messung der *Attitude towards being mentally fit* bzw. der *Einstellung zur psychischen Gesundheit* (ATBMF). Beute (2010) nutzt in ihrer Studie das Campbell Paradigma zur Entwicklung dieser Skala und untersuchte inwieweit individuelle Unterschiede bestehen in Verhaltensweisen zu investieren, die der Regeneration vom Stress dienen und inwieweit unterschiedliche Persönlichkeiten unterschiedliche ATBMF-Ausprägungen aufweisen. Die Autorin integrierte in ihre Skala sowohl Verhaltensweisen,

die auf Arbeit, aber auch während der Freizeit zur Erholung genutzt werden, welche sie über eine Pilotstudie generierte. Beute (2010) konnte in ihrer Studie empirisch belegen, dass die entwickelte Skala ein reliables und objektives Maß ist, das dem Rasch-Modell entspricht. Die Autorin überprüfte auch die externe Validität mittels Untersuchung der Zusammenhänge zwischen *ATBMF* und Erholungsverhalten, Fatigue sowie dem Auftreten von Gesundheitsbeschwerden. Die Autorin fand eine geringe Überlappung zu den beiden erstgenannten Konstrukten und ging aufgrund der geringen Korrelation davon aus, dass die *ATBMF* etwas anderes misst, als die Skala zum Erholungsverhalten und zur Fatigue. Ebenfalls fand Beute (2010) eine geringe Korrelation zum Auftreten gesundheitlicher Beschwerden. Hinsichtlich der prädiktiven Validität fand Beute (2010) heraus, dass Personen mit hoher Ausprägung der *ATBMF*, mehr über gesundheitliche Beschwerden klagten und dass Personen, die in den letzten drei Monate krank geschrieben waren, eine höherer Ausprägung auf der *ATBMF*-Skala hatten. Beute interpretiert ihre Befunde so, dass Personen mit einer hohen *ATBMF*-Ausprägung stressanfälliger erscheinen oder dass Personen, die momentan mehr Stress erleben eine stärkere Einstellung zur eigenen Gesundheit aufweisen. Demnach könnte die *ATBMF* als Vorstufe oder Indikator genutzt werden, um Personen mit hohem Stresserleben zu identifizieren und gezielt im Rahmen einer Intervention bspw. zur Stressbewältigung zu fördern. Interessant wäre, wie sich diese Intervention über die Ausprägung der *ATBMF* evaluieren lassen bzw. darin niederschlagen. Zusätzlich interessant wäre der Einfluss des Organisationsklimas und der Arbeitsmotivation auf die *ATBMF*.

Die Skala besteht aus 42 Items. 6 Items erfragen das *Erholungsverhalten auf Arbeit* (Bsp.: Ich meide Aufgaben, die Lesen erfordern); 6 Items erfragen das *Erholungsverhalten, welches direkt nach der Arbeit* bspw. bei der Ankunft zu Hause genutzt wird (Bsp.: Ich wechsle meine Kleidung); 17 Items erheben das *Erholungsverhalten am Ende eines regulären Arbeitstages* (Bsp.: Ich treffe mich mit Freunden oder meiner Familie), wobei ein Item negativ formuliert ist; 7 Items erfragen das *Erholungsverhalten an freien Tagen* (Bsp.: Ich gehe spazieren), wobei auch hier ein Item negativ formuliert ist und schließlich erfolgt die Erfragung der Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit über 6 sog. evaluative Items (Bsp.: Ich kann nur unter Stress gut arbeiten), von denen 2 negativ formuliert sind. Die Evaluationsitems sind

Items, welche die informationsgewichtete Bewertung des Einstellungsobjektes direkt erfragen. Die Einschätzung erfolgt über eine fünf-stufige Rating-Skala von 1 (nie) bis 5 (sehr oft). Des Weiteren besteht die Antwortoption: *kann ich nicht beantworten*, welches als missing value kodiert wurde. Beute (2010) ermittelte mittels Kalibrierung in ihrer Stichprobe eine Item-Reliabilität von $\alpha = .98$ und eine Personenreliabilität von $\alpha = .71$.

Die Kalibrierung der *ATBMF* erfolgte ebenfalls über eine Rasch-Analyse mit Hilfe der Software Quest 2.1 (Adams & Khoo, 1996). Für die Kalibrierung konnten 221 Personen aus der Gesamtstichprobe verwendet werden. 6 Personen mussten aufgrund zu vieler fehlender Werte (100%) aus der Stichprobe gelöscht werden. Negative Items wurden umkodiert und die Itemantworten wurden in ein dichotomes Antwortformat rekodiert in *Ja* (Antwortkategorien 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft) und *Nein* (1 = nie). Tabelle 16 gibt einen Überblick über die statistischen Kennwerte der Modellpassung von Personen und Items. Es sind jeweils für Items und Personen die Mittelwerte, Standardabweichungen, t-standardisierten Mittelwerte und t-standardisierten Standardabweichung des *infits* und des *outfits* sowie die Reliabilitäten dargestellt.

Tabelle 16: Statistische Kennwerte der Rasch-Modellpassung der Gesamt-Skala *ATBMF*

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M_{infits}(t)</i>	<i>SD_{infits}(t)</i>	<i>M_{outfit}(t)</i>	<i>SD_{outfit}(t)</i>	<i>r</i>
Items	.00	1.68	-.08	.86	.16	.80	.98
Personen	.21	.62	-.07	1.32	.04	.90	.60

Anmerkungen. *M* – Mittelwert; *SD* – Standardabweichung; *M_{infits}(t)* – t-standardisierter Mittelwert des *infits*; *SD_{infits}(t)* – t-standardisierte Standardabweichung des *infits*; *M_{outfit}(t)* – t-standardisierter Mittelwert des *outfits*; *SD_{outfit}(t)* – t-standardisierte Standardabweichung des *outfits*; *r* – Reliabilität

Der Mittelwert von $M = .00$ spricht für einen mittleren Schwierigkeitsgrad. Die vorliegenden Daten weisen Passungsstatistiken auf, die für eine große Ähnlichkeit der Trennschärfen der Items sprechen, d.h. das eindimensionale Rasch-Modell kann die Daten mittels einer logistischen Funktion ausreichend gut vorhersagen. Auch die Abweichungsquadrate der einzelnen Items liegen innerhalb des von Bond und Fox

(2007) vorgeschlagenen Bereichs. Die Fit-Indizes auf Einzelitemebene sind dem Anhang C zu entnehmen. Alle Items erfüllen das Bewertungskriterium $1.20 > MS_{infit} > .80$ (Vgl. Bond & Fox, 2007). Item 1 erreichte einen *perfekten Wert* und erfragt somit möglicherweise redundante Information.

Abbildung 15 zeigt die Item-Personen-Karte. Es sind die Personen (links) entsprechend ihrer Fähigkeit und die Items (rechts) entsprechend ihrer Schwierigkeit auf einer Logit-Skala dargestellt. Personen, die sich am oberen Ende befinden, haben eine ausgeprägte *Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit*. Personen, die eher am unteren Ende des Graphen sind, haben eine geringe *ATBMF*-Ausprägung. Analog verhält es sich mit den Items. Items, die oberhalb des Graphen sind, weisen eine hohe Schwierigkeit auf. Items, die am unteren Ende sind, weisen eine geringere Schwierigkeit auf.

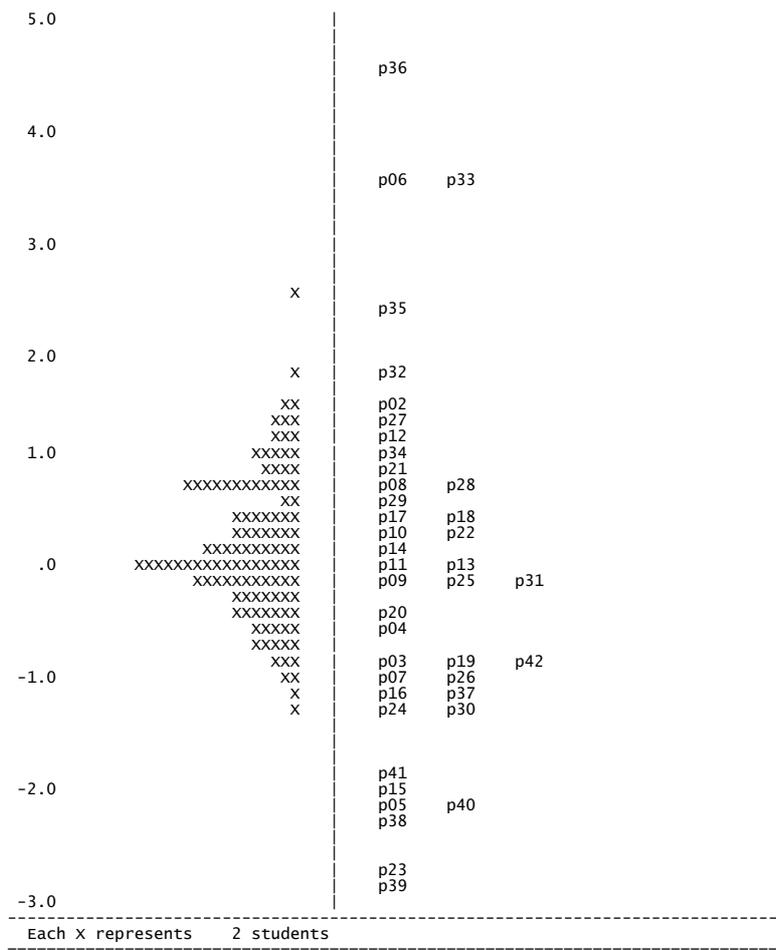


Abbildung 15: Item-Personen-Karte (221 Personen, 42 Items, Wahrscheinlichkeitslevel = .50)

Die Personen-Reliabilität mit $r = .60$ ist als mittelmäßig zu beurteilen und lässt darauf schließen, dass die Skala Defizite hinsichtlich der reliablen Differenzierung der einzelnen Personenparameter aufweist. Die Verteilung der Personenfähigkeiten weist eine geringere Varianz auf, als die der Itemschwierigkeiten. Demnach scheint eine Modellüberanpassung vorzuliegen. Der Mittelwert der Personen von $.21$ weist auf die Tendenz hin, dass die Skala zu leicht für die Befragten ist. Personen mit einem *infit-t*-Wert > 1.96 werden als nicht passend für das vorliegende Modell bewertet, d.h. ihre Parameter sind durch ein Rasch-Modell nicht ausreichend gut vorherzusagen. Dies betraf 28 Personen (12,7%) und liegt somit über der Toleranzgrenze von 5%.

Es konnte keine DIF-Analyse (Differential Item Functioning) durchgeführt werden, da die Subgruppen eine zu geringe Stichprobengröße aufweisen. Demnach lässt sich keine

Aussage darüber treffen, inwieweit unterschiedliche Personengruppen bei gleicher Fähigkeit, die gleichen Items als unterschiedlich schwer einschätzen.

Für die weiteren statistischen Berechnungen wurden die Personenschätzwerte verwendet. Es erfolgte ein Abgleich der Daten mit einer Normalverteilung mit Hilfe des Kolmogorov-Smirnov Testes. Dieser erwies sich weder für die Gesamtstichprobe noch für die einzelnen Versuchsbedingungen als signifikant. Dieses Ergebnis spricht für eine Normalverteilung der vorliegenden Stichprobendaten. Die statistischen Werte sind dem Anhang C zu entnehmen.

Tabelle 17 enthält die deskriptiven Statistiken für die *Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit* für die Gesamtstichprobe sowie für die einzelnen Versuchsbedingungen. Es sind jeweils das erreichte Skalenminimum und –maximum, der Mittelwert, die Standardabweichung sowie die Schiefe und Kurtosis angegeben.

Tabelle 17: Deskriptive Statistik der Skala *Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit*

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Kurtosis</i>
Gesamtstichprobe N = 221	-1.31	2.51	.21	.62	.29	.15
Prä-Test Kontrollgruppe N = 65	-.87	1.77	.30	.61	.36	-.47
Prä-Test Experimentalgruppe N = 58	-1.04	1.26	.02	.58	.16	-.52
Post-Test Kontrollgruppe N = 56	-1.31	1.53	.25	.60	-.22	.05
Post-Test Experimentalgruppe N = 42	-.87	2.51	.29	.67	.72	1.25

Anmerkungen. N = Anzahl der Versuchspersonen, *Min* = Minimum, *Max* = Maximum, *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung

4.3.4. Psychosomatische Beschwerden (Mohr, 1986)

Eine weitere Herangehensweise zur Messung psychischer Gesundheit ist die Erhebung des Ausmaßes psychosomatischer Beschwerden, um Rückschlüsse auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu ziehen. Psychosomatische Beschwerden können unter den Oberbegriff psychische Befindensbeeinträchtigungen eingeordnet

werden. Diese entsprechen dem kognitiv-emotionalen Erleben einer verminderten Lebensqualität als langfristige Folge von alltäglichen und andauernden Stressoren (vgl. Mohr, 1986, 1991). Psychische Befindensbeeinträchtigungen sind daher nicht gleichzusetzen mit psychischer Krankheit. Basierend auf dem transaktionalen Stressmodell von Lazarus (Lazarus & Launier, 1978), welches bereits ausführlich in Kapitel 2.1.5 erläutert wurde, sind subjektive Bewertungsprozesse für die Stressbewältigung entscheidend. Psychosomatische Beschwerden werden als erlebtes körperliches Unwohlsein aufgrund des spezifischen subjektiven Umgangs mit Stressoren unterschiedlichster Art aufgefasst. Psychosomatische Beschwerden setzen also nicht notwendigerweise physiologische Beeinträchtigungen voraus. Es ist jedoch zu erwarten, dass die langfristige Wirkung von Stressoren zu der Herausbildung manifester psychischer bzw. psychosomatischer Erkrankungen beiträgt. Mohr (1986) entwickelten einen Index zur Erfassung psychosomatischer Beschwerden im nichtklinischen Kontext. Das Instrument bietet die Möglichkeit präventiv, d.h. bevor sich eine psychosomatische Erkrankung herausbildet, einen Interventionsbedarf zu erkennen und eignet sich als Evaluationskriterium von Trainingsmaßnahmen (Müller, Mohr & Rigotti, 2004). Der Index besteht aus 20 Items (Bsp.: Haben Sie Schlafstörungen/Einschlafstörungen/Durchschlafstörungen?), die mittels einer fünfstufigen Skala von 1 (nie) bis 5 (fast täglich) eingeschätzt werden. Es werden die psychosomatischen Symptombereiche Erschöpfung, Kopfschmerzen, physiologische Erregung, Herzbeschwerden, Atemnot, Magenbeschwerden, Kreislaufbeschwerden, muskuläre Anspannung sowie Konzentrations- und Schlafstörungen erfragt. In verschiedenen Stichproben konnten interne Konsistenzen von Cronbachs $\alpha = .70$ bis Cronbachs $\alpha = .93$ ermittelt werden. Die ermittelte interne Konsistenz bezüglich der vorliegenden Stichprobe betrug Cronbachs $\alpha = .99$.

Die mittels des Index ermittelten Daten wurden über die Berechnung des Kolmogorov-Smirnov-Testes auf Normalverteilung überprüft. Dieser erwies sich sowohl für die Gesamtstichprobe ($Z_{(.05; 132)} = .240$) als auch für die Prä-Test-Bedingung der Kontrollgruppe ($Z_{(.05; 132)} = .369$) und die Post-Test-Bedingung der Kontrollgruppe ($Z_{(.05; 132)} = .117$) als signifikant. Demnach sind die Daten unter den genannten Bedingungen nicht normalverteilt.

Für die weiteren statistischen Berechnungen wurde der ungewichtete additive Index der psychosomatischen Beschwerden über die Addition aller Itemausprägungen gebildet. Demnach kann ein Minimumwert von 20 und ein Maximumwert von 100 theoretisch erreicht werden. Die deskriptiven Angaben für die Gesamtstichprobe wie auch für die einzelnen Versuchsbedingungen sind Tabelle 18 zu entnehmen. Es sind jeweils das erreichte Skalenminimum und –maximum, der Mittelwert, die Standardabweichung sowie die Schiefe und Kurtosis angegeben.

Tabelle 18: Deskriptive Statistik der Skala Psychosomatische Beschwerden

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Kurtosis</i>
Gesamtstichprobe N=215	20	80	43,27	13,86	.360	-.482
Prä-Test Kontrollgruppe N=64	20	78	44,13	13,83	.196	-.651
Prä-Test Experimentalgruppe N=56	20	68	39,89	13,19	.313	-.783
Post-Test Kontrollgruppe N=53	21	81	44,96	14,51	.599	-.021
Post-Test Experimentalgruppe N=42	22	73	44,33	13,69	.298	-.736

Anmerkungen. *N* = Anzahl der Versuchspersonen, *Min* = Minimum, *Max* = Maximum, *M* = Mittelwert, *SD* = Standardabweichung

4.3.5. Demographische Angaben / Fehlzeiten

Im letzten Abschnitt der Fragebogenbatterie wurden die Probanden hinsichtlich ihrer demographischen Daten und ihrer Fehlzeiten in den letzten 6 Monaten befragt. Es wurde das Geschlecht, das Alter, der Tätigkeitsbereich (Streifendienst/ Ermittlungsdienst) und die Führungsverantwortung erfragt. Zur Wahrung der Anonymität und folglich zur Verbesserung der Rücklaufquote wurde das Alter in zwei Kategorien – unter und über 40 Jahre – unterteilt. Die deskriptive Analyse der demographischen Daten Geschlecht, Alter, Führungsverantwortung und Tätigkeitsbereich erfolgte bereits in der Stichprobenbeschreibung im Kapitel 4.1. Eine der bekanntesten Herangehensweisen psychische Gesundheit zu messen, ist das Erheben der *Fehlzeiten* der Mitarbeiter bzw. die Analyse der Entwicklung des Krankenstandes. So konnten bspw. Ostroff (1993) und Ehrhart (2004) signifikante

Zusammenhänge zwischen dem Organisationsklima und den *Fehlzeiten* der Mitarbeiter herstellen. Auch Kuenzi und Schminke (2009) fanden speziell zwischen der Organisationsklimadimension *Partizipation* und den *Fehlzeiten* statistische signifikante Zusammenhänge (Vgl. Kapitel 2.1.2). Doch diese Herangehensweise lässt lediglich über das Auftreten von Krankheit, die zur Arbeitsunfähigkeit führt, eine Aussage treffen. Sie vernachlässigt die Differenzierung zwischen psychischen und physischen Erkrankungen sowie den Einfluss der psychischen Gesundheit auf das individuelle Wohlbefinden. Sie stellt somit eine Ergänzung zu den anderen beiden Maßen (*Einstellung zur psychischen Gesundheit, Psychosomatische Beschwerden*) dar und schlägt sich auf der Ebene des Verhaltens nieder.

Die Prüfung auf Normalverteilung mittels Kolmogorov-Smirnov-Test erwies sich sowohl für die Gesamtstichprobe ($Z_{(.05; 132)} = .499$) als auch für die einzelnen Versuchsbedingungen (Kontrollgruppe_{Prä-Test} $Z_{(.05; 33)} = .481$; Kontrollgruppe_{Post-Test} $Z_{(.05; 35)} = .493$; Experimentalgruppe_{Prä-Test} $Z_{(.05; 36)} = .504$; Experimentalgruppe_{Post-Test} $Z_{(.05; 28)} = .492$) als signifikant. Demnach sind die Daten zum Krankenstand nicht normalverteilt. Für den Krankenstand sind die Häufigkeitsverteilungen für die Gesamtstichprobe sowie für die einzelnen Versuchsbedingungen in Abbildung 16 dargestellt.

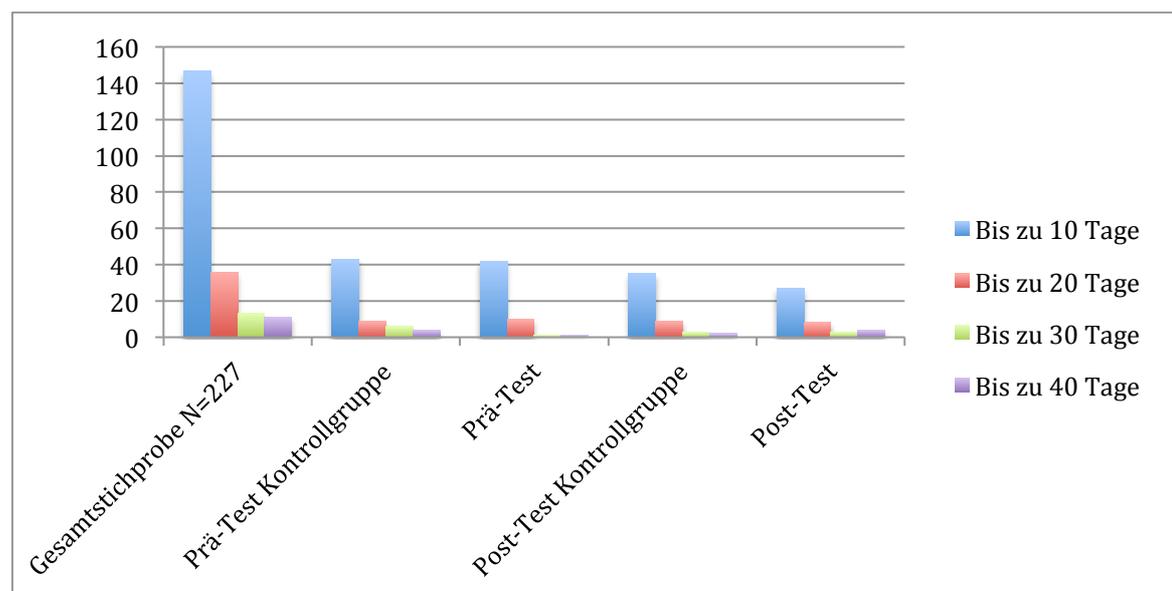


Abbildung 16: Häufigkeitsverteilung der Variable Fehlzeiten für die einzelnen Versuchsbedingungen

Eine vollständige Version der Fragebogenbatterie findet sich im Anhang C.

4.4. Beschreibung der durchgeführten Interventionen

Nach den Befragungen im November 2010 und im Januar 2011 erfolgten die Präsentationen der Befragungsergebnisse auf der Ebene der Dienstgruppenführer im Mai 2011 und im Anschluss daran in den fünf Dienstgruppen sowie dem Ermittlungsdienst im Revier der Experimentalgruppe. Die Befragungsergebnisse wurden gemeinsam mit den Anwesenden diskutiert. Hier fiel in einzelnen Dienstgruppen eine angespannte Situation auf. Neben der zum Ausdruck gebrachten Frustration über die Arbeitsbedingungen (z. B. fehlende Ausrüstung und Arbeitsmittel, gestrichenes Weihnachtsgeld, Personalmangel) wurde auch vereinzelt die Skepsis der PolizistInnen gegenüber den Erfolgsaussichten einer Mitarbeiterbefragung mit anschließender Intervention deutlich („Es ändert sich ja sowieso nichts.“). Als Kritikpunkte in den verschiedenen Dienstgruppen wiederholt angebracht wurde das unpersönliche Miteinander im Revier, die fehlende Weitergabe von Information, die langen Informationswege, die fehlende Transparenz im Umgang mit Information, die Arbeitsbelastung (z. B. das Nichteinhalten von Pausen, fehlende Regenerationsmöglichkeiten durch Schichtdienst, ungerechte Schichtverteilung, Nichtnutzung von Ressourcen wie bspw. Freizeitsport, zu viel Bürokratie) sowie die fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten und Herausforderungen. Abschließend wurden die Fortbildungswünsche der PolizistInnen erfragt. Eine Einflussgröße darauf schien das Verhältnis des Vorgesetzten zu seinen Kollegen zu sein, wie gut er sie für die täglichen Aufgaben motivieren konnte.

Als Intervention wurde das *Teamtraining zur Persönlichkeitsentwicklung und Teamintegration für Beamte des mittleren und gehobenen Polizeivollzugsdienstes* durchgeführt. Theoretische Grundlage bildeten die Ausführungen von Ameln und Kramer (2007) sowie Michl und Schad (2002). Als Ansatzpunkte für die Interventionsentwicklung wurden sogenannte weiche Faktoren genutzt. Dabei handelt

es sich um Aspekte, die sich mit Hilfe psychologischer Interventionen unmittelbar beeinflussen lassen, wie z.B. die Teamkommunikation. Harte Faktoren sind nur durch Veränderungen auf organisationaler Ebene erreichbar, wie z.B. der Personalmangel. Die Intervention gliederte sich in zwei Fortbildungstage und wurde jeweils mit der homogenen Dienstgruppe sowie in zwei Raten mit dem Ermittlungsdienst (aufgrund der hohen Anzahl von Mitarbeitern) durchgeführt. Zielstellung des ersten Fortbildungstages war es, unter Beachtung der jeweiligen Personalentwicklungspotenziale, die Weiterentwicklung der professionellen Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander im Team zu trainieren. Nach einer Einstimmungsrunde wurden noch einmal wesentliche Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung der jeweiligen Dienstgruppe wiederholt und basierend darauf Trainingsziele definiert. Mittels Beurteilung des Ist-Zustandes insbesondere hinsichtlich Qualität der Zusammenarbeit wurden Veränderungsziele gemeinsam erarbeitet. Danach erfolgte das Teamtraining im Niedrigseilgarten mit der Durchführung verschiedener erlebnispädagogischer Übungen zur Förderung von Vertrauen und Zusammenarbeit im Team sowie einer anschließenden Auswertung des Erlebten und dem Herstellen von Parallelen zum Arbeitsalltag. Abschließend erfolgte das Herausarbeiten von Stärken und Optimierungspotenzialen des jeweiligen Teams sowie der Festlegung von zukünftigen Teamzielen. Diese bildeten die Basis für den zweiten Fortbildungstag.

Ziel des zweiten Tages war die Orientierung des Einzelnen im Team und in der Organisationseinheit unter Berücksichtigung dienstlicher Erfordernisse sowie das Erkennen der eigenen Stärken zur Förderung der Leistungsfähigkeit des Teams und des Verantwortungsgefühls hin zum Wir-Gefühl. Auch die Förderung eines systemischen, ganzheitlichen Verständnisses sowie die Einsicht dienstlicher Notwendigkeiten waren Inhalte des zweiten Fortbildungstages. Der zweite Fortbildungstag wurde durch den Polizeipfarrer begleitet. Zur Einstimmung erfolgte eine gemeinsame Betrachtung des abstrakt gestalteten Friedensfensters der Thomaskirche. Die Teilnehmer sollten ihre Assoziationen zu den Darstellungen verbalisieren und basierend darauf einen Bezug zur eigenen Tätigkeit herstellen. Ziel war es u. a. von der persönlichen Ebene der Reflexion über eine dienstliche bis hin zu einer gesellschaftlichen Betrachtung zu kommen. Zweite Station war ein gemeinsames Frühstück in der Türmerwohnung der Thomaskirche in

Leipzig an welches sich eine Diskussion zu den Stärken des Teams bzw. der Dienstgruppe anschloss. Die weitere Tagesgestaltung fand im Polizeirevier statt. Dort wurde zuerst die Selbstreflexionsübung „Verkehrszeichen“ durchgeführt in der es darum geht, die Fragen „Wer bin ich?“ und „Wohin geht mein Weg?“ mittels Plakaten/Collagen gestalterisch zu beantworten und zu präsentieren. Danach wurde in Einzelarbeit mit anschließend gemeinsamer Auswertung anhand der Geschichte vom barmherzigen Samariter das berufliche Rollenverständnis geschult. Des Weiteren erfolgte eine Übung zur individuellen Konfliktbewältigung mit dem Thomas-Kilmann-Konflikt-Typen-Instrument. Hierbei handelt es sich um ein Instrument zur Analyse spezifischer Verhaltensmuster und Einstellungen in Konfliktsituationen zur Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten. Das Instrument wurde genutzt, um die vorherrschende Konfliktkultur im Team abzubilden sowie anhand eines aktuellen Konflikts Defizite in der Konfliktbewältigung aufzuzeigen. Die PolizistInnen lernten ihren persönlichen Konfliktstil mit den jeweiligen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten kennen, aber auch die eigene Wahrnehmung des Gegenübers zu schärfen, um zukünftige Konfliktsituationen produktiver gestalten zu können. Schließlich wurden in einem Gruppengespräch gemeinsame Überlegungen angestellt, wie die individuellen Stärken für das Team besser nutzbar sind. Die Mittagspause wurde in der Form gestaltet, dass das Mittagessen gemeinsam vorbereitet wurde sowie bei der gemeinsamen Mahlzeit eine Begegnung mit dem Polizeipräsidenten stattfand, um Berührungspunkte und mit ihm herausgearbeitete Probleme zu diskutieren. Wiederholt wurde der Wunsch und das Bemühen deutlich aktiver einen Beitrag zur Optimierung des Miteinanders zu leisten. Bei allen Teilnehmern bestand ein großer Bedarf an Information. Hauptkritikpunkt war das Informationsmanagements sowohl zwischen als auch innerhalb der Hierarchieebenen und innerhalb der Teams. Auch der Wunsch, ernst genommen, respektiert und beachtet zu werden wurde während der Fortbildungen deutlich. Die Anerkennung der Arbeit jedes Einzelnen sowie die Verbesserung des Informationsflusses könnte wesentlich zur Verbesserung des Organisationsklimas der PolizistInnen beitragen.

Des Weiteren nahmen alle PolizistInnen mit Führungsverantwortung an zusätzlichen Workshops teil, welcher die übergeordneten Kritikpunkte Transparenz im Umgang mit Information, Rückhalt, Wertschätzung und Vertrauen im Umgang mit den Mitarbeitern

sowie Objektivität bzw. Nutzung einheitlicher Bewertungsmaßstäbe bei der Leistungsbeurteilung thematisierten. Diese in den Dienstgruppen herausgearbeiteten Problematiken wurden systematisiert und kategorisiert. In diesem Zusammenhang wurden auch leitungsspezifische Probleme, welche die Führungsrolle auf horizontaler und vertikaler Hierarchieebene betrafen, thematisiert und konstruktive Bewältigungsmöglichkeiten diskutiert. Thematisiert wurden in diesem Zusammenhang u. a. das Verantwortungsbewusstsein, die Flexibilität in der Aufgabenbewältigung, Kritikfähigkeit, Beschwerdemanagement sowie die Teamfähigkeit innerhalb der Führungsgruppe. Darauf folgend wurden in weiteren Workshops Lösungsansätze auf der Ebene des Polizeireviers herausgearbeitet und beschlossen.

Alle Teams nutzten in der Folge die monatlich stattfindenden Fortbildungstage für eine kritische und konstruktive Diskussion, welche zielorientiert waren und die Ursachen von Defiziten auch bei den Mitarbeitern selbstkritisch herausgearbeitet und besprochen wurden. Neben den BeamtInnen der Dienstgruppe nahmen auch die Dienstgruppenführer sowie deren Stellvertreter an der Veranstaltung teil, was sich auch aus Sicht der Teilnehmer positiv auf die Zielorientierung der Fortbildung auswirkte.

5 STATISTISCHE AUSWERTUNG

Die statistische Datenauswertung erfolgte mittels SPSS und G-Power. Es wird überprüft, inwieweit signifikante Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen, Moderatoreffekte zwischen den Organisationsklimadimensionen und den Ergebnisvariablen bestehen und inwieweit die durchgeführte Intervention eine signifikante Veränderung der Organisationsklimadimensionen bewirkte.

5.1. Überprüfung von Zusammenhängen

Zur Überprüfung von Zusammenhängen wurden die Korrelationen zwischen den Organisationsklimaskalen untereinander, zwischen den Ergebnisvariablen untereinander sowie zwischen den Organisationsklimaskalen und den Ergebnisvariablen berechnet.

Tabelle 19 stellt die Korrelationen der Organisationsklimadimensionen innerhalb der Gesamtstichprobe miteinander dar. Basis der Berechnung bildeten die Personenwerte der jeweiligen Dimensionen, die mittels der Faktorenwerte aus der Faktorenanalyse (Vgl. Kapitel 4.3.1) berechnet wurden. Unterhalb dieser Diagonale sind die Korrelationen, oberhalb der Diagonale sind die messfehlerbereinigten Korrelationen (r) dargestellt. Lediglich für die dritte Dimension *Wichtigkeit* wurde die Korrelation nach Spearman (r_s) berechnet, da die Werte dieser Dimension nicht normalverteilt sind. Alle anderen Korrelationen wurden nach Pearson (r_p) ermittelt. Die Berechnung der messfehlerbereinigten Korrelationen erfolgte nach der Formel von Bollen (1989):

$$r = \frac{r_{xy}}{\sqrt{\alpha_x \times \alpha_y}}$$

Alle Korrelationen erwiesen sich als signifikant, wobei zwischen dem *Vorgesetztenverhalten* und den *Kollegenbeziehungen* sowie zwischen dem

Vorgesetztenverhalten und der *Partizipation* ein starker Zusammenhang; zwischen der *Wichtigkeit* und dem *Vorgesetztenverhalten* sowie zwischen den *Kollegenbeziehungen* und der *Partizipation* ein mittlerer Effekt und zwischen der *Wichtigkeit* und den *Kollegenbeziehungen* sowie der *Wichtigkeit* und der *Partizipation* ein schwacher Zusammenhang besteht (Vgl. Cohen, 1988). Für messfehlerbereinigte Korrelationen ist kein etablierter Signifikanztest verfügbar.

Tabelle 19: Korrelationsmatrix der Organisationsklimadimensionen

	Vorgesetzten- verhalten	Partizipation	Wichtigkeit	Kollegen- beziehungen
Vorgesetzten- verhalten	<i>N</i> = 134 <i>M</i> = .00 <i>SD</i> = .974 α = .933	<i>r</i> = .758	<i>r</i> = .413	<i>r</i> = .662
Partizipation	<i>r_S</i> = .575**	<i>N</i> = 134 <i>M</i> = .00 <i>SD</i> = .932 α = .848	<i>r</i> = .327	<i>r</i> = .346
Wichtigkeit	<i>r_P</i> = .315**	<i>r_P</i> = .237**	<i>N</i> = 134 <i>M</i> = .00 <i>SD</i> = .92 α = .622	<i>r</i> = .331
Kollegen- beziehungen	<i>r_S</i> = .603**	<i>r_S</i> = .300**	<i>r_P</i> = .246**	<i>N</i> = 134 <i>M</i> = .00 <i>SD</i> = .958 α = .889

Anmerkungen. Die Diagonale enthält die Mittelwerte (*M*), Standardabweichungen (*SD*), Stichprobengrößen (*N*) und internen Konsistenzen (α) der jeweiligen Dimension; *r_S* = Korrelation nach Spearman, *r_P* = Korrelation nach Pearson; *Signifikanzniveau $\alpha < .05$ (zweiseitig); ** Signifikanzniveau $\alpha < .01$ (zweiseitig)

Tabelle 20 enthält die Darstellung der Korrelationsmatrix der Einstellungsvariablen (*Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit* (ATBMF), *Einstellung zur Arbeitsmotivation*) und der Ergebnisvariablen (*psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten*) innerhalb der Gesamtstichprobe. In der Diagonale sind die Stichprobengröße (*N*), die Mittelwerte (*M*), die Standardabweichungen (*SD*) sowie die internen Konsistenzen (α) angegeben. Unterhalb dieser Diagonale sind die Korrelationen, oberhalb der Diagonale sind die messfehlerbereinigten Korrelationen (*r*) dargestellt. Für die Variable *Psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* sind keine

interne Konsistenz ermittelbar, da es sich bei ersterer um einen Index und bei letzterer um eine intervallskalierte Variable handelt. Die Werte dieser beiden Variablen sind nicht normalverteilt. Dementsprechend erfolgte für diese Variablen die Berechnung der Korrelationen nach Spearman (r_s), für die Variablen *ATBMF* und *Einstellung zur Arbeitsmotivation* erfolgte die Berechnung der Korrelationen nach Pearson (r_p). Rechengrundlage der *ATBMF* und der *Einstellung zur Arbeitsmotivation* bildeten die Personen-Werte, die mittels Rasch-Modell-Analyse ermittelt wurden. Basis für die Berechnungen der Variable *Psychosomatische Beschwerden* bildeten die ermittelten Index-Werte der PolizistInnen. Für die *Fehlzeiten* wurden die Rohwerte für die Berechnung verwendet. Alle Korrelationen erwiesen sich als nicht signifikant.

Tabelle 20: Korrelationsmatrix der Einstellungs- und Ergebnisvariablen

	ATBMF	Arbeitsmotivation	Psychosomatische Beschwerden	Fehlzeiten
ATBMF	$N = 221$ $M = .214$ $SD = .62$ $\alpha = .994$	$r = .034$	$r = .053$	
Arbeitsmotivation	$r_p = .034$	$N = 224$ $M = 1.29$ $SD = 1.07$ $\alpha = .996$	$r = -.058$	
Psychosomatische Beschwerden	$r_s = .046$	$r_s = -.051$	$N = 215$ $M = 43.27$ $SD = 13.86$	
Fehlzeiten	$r_s = .025$	$r_s = -.028$	$r_s = .087$	$N = 207$ $M = 1.47$ $SD = .83$

Anmerkungen. Die Diagonale enthält die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD), Stichprobengrößen (N) und internen Konsistenzen (α) der jeweiligen Dimension; r_s = Korrelation nach Spearman, r_p = Korrelation nach Pearson; *Signifikanzniveau $\alpha < .05$ (zweiseitig); ** Signifikanzniveau $\alpha < .01$ (zweiseitig)

Tabelle 21 enthält die Korrelationen zwischen den Dimensionen des Organisationsklimas sowie dem *Organisationsklima* insgesamt und den Ergebnisvariablen *Einstellung zur psychischen Gesundheit (ATBMF)*, *Einstellung zur Arbeitsmotivation*, *psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* der Gesamtstichprobe. Für die Dimension *Wichtigkeit* und für die Variablen *Psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* wurden die Korrelationen nach Spearman berechnet, da die Werte dieser Variablen nicht normalverteilt sind. Für alle anderen Variablen wurden die Korrelationen nach Pearson berechnet. Basis der Berechnungen bildeten die Personen-Werte, welche für die Skalen *ATBMF* und *Arbeitsmotivation* anhand des Rasch-Modells und für die Dimensionen des Organisationsklimas mittels Faktorenanalyse ermittelt wurden. Datengrundlage für die psychosomatischen Beschwerden sind die Index-Werte, für die Fehlzeiten die Rohwerte der PolizistInnen.

Tabelle 21: Korrelationsmatrix der Organisationsklimadimensionen mit den Einstellungs- und Ergebnisvariablen

	ATBMF	Arbeits- motivation	Psycho- somatische Beschwerden	Fehlzeiten
Vorgesetztenverhalten	$r_p = -.076$	$r_p = .052$	$r_s = -.015$	$r_s = .075$
Partizipation	$r_p = .150$	$r_p = .210^*$	$r_s = .088$	$r_s = -.006$
Wichtigkeit	$r_s = -.090$	$r_s = .287^{**}$	$r_s = -.134$	$r_s = -.022$
Kollegenbeziehungen	$r_p = -.096$	$r_p = -.027$	$r_s = .089$	$r_s = .109$
Organisationsklima	$r_p = -.076$	$r_p = .078$	$r_s = .061$	$r_s = -.005$

Anmerkungen. r_s = Korrelation nach Spearman, r_p = Korrelation nach Pearson; *Signifikanzniveau $\alpha < .05$ (zweiseitig); ** Signifikanzniveau $\alpha < .01$ (zweiseitig)

Die Skala *Einstellung zur Arbeitsmotivation* korreliert auf einem Signifikanzniveau von $\alpha < .05$ signifikant mit der Organisationsklimadimension *Partizipation*. Es handelt sich um einen schwachen Zusammenhang (Vgl. Cohen, 1988). Des Weiteren korreliert die *Einstellung zur Arbeitsmotivation* auf einem Signifikanzniveau $\alpha < .01$ signifikant mit der

Organisationsklimadimension *Wichtigkeit*. Diese Korrelation lässt sich nach Cohen (1988) als mittlerer Effekt zu interpretieren.

5.2. Überprüfung von Moderatoreffekten

5.2.1. Einstellung zur psychischen Gesundheit (ATBMF)

Um zu prüfen inwieweit die Skala der *Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit (ATBMF)* die Zusammenhänge zwischen den Organisationsklimadimensionen und den Ergebnisvariablen moderiert, wurden zunächst die Partialkorrelationen zwischen den Organisationsklimadimensionen *Vorgesetztenverhalten, Partizipation, Wichtigkeit* und *Kollegenbeziehungen* sowie den Ergebnisvariablen *Einstellung zur Arbeitsmotivation, psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* unter Kontrolle der Variable *Einstellung zur psychischen Gesundheit (ATBMF)* berechnet. Tabelle 22 enthält die Partialkorrelationen (jeweils in der linken Spalte) und Korrelationen (jeweils rechte Spalte) der Organisationsklimadimensionen mit den Ergebnisvariablen *Einstellung zur Arbeitsmotivation, psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* der Gesamtstichprobe.

Tabelle 22: Korrelationen und Partialkorrelationen bei Kontrolle der Skala *Einstellung zur psychischen Gesundheit*

	Arbeitsmotivation		Psychosomatische Beschwerden		Fehlzeiten	
Vorgesetztenverhalten	$r = .057$	$r_p = .066$	$r = -.020$	$r_s = .007$	$r = -.016$	$r_s = .259^*$
Partizipation	$r = .167$	$r_p = .316^{**}$	$r = .054$	$r_s = .208$	$r = -.070$	$r_s = .181$
Wichtigkeit	$r = .296^{**}$	$r_s = .377^{**}$	$r = -.101$	$r_s = .000$	$r = -.026$	$r_s = .046$
Kollegenbeziehungen	$r = -.046$	$r_p = -.071$	$r = .009$	$r_s = .070$	$r = .110$	$r_s = .141$
Organisationsklima	$r = .066$	$r_p = .078$	$r = .132$	$r_s = .061$	$r = -.007$	$r_s = -.005$

Anmerkungen. r_s = Korrelation nach Spearman, r_p = Korrelation nach Pearson; *Signifikanzniveau $\alpha < .05$ (zweiseitig); ** Signifikanzniveau $\alpha < .01$ (zweiseitig)

Bei Kontrolle der Variable *ATBMF* erweist sich der Zusammenhang zwischen *Partizipation* und *Einstellung zur Arbeitsmotivation* sowie der Zusammenhang zwischen *Vorgesetztenverhalten* und *Fehlzeiten* als nicht mehr signifikant. Mit Hilfe einer hierarchischen Regressionsanalyse erfolgte eine Überprüfung, inwieweit *ATBMF* mit den *Fehlzeiten* oder dem *Vorgesetztenverhalten* oder beiden Variablen signifikant interagiert. Es konnten keine signifikanten Interaktionseffekte nachgewiesen werden. Demnach ließen sich die Moderatoreffekte der *ATBMF* in der Gesamtstichprobe nicht bestätigen. Die statistischen Kennwerte der Hierarchischen Regressionsanalyse sind dem Anhang C zu entnehmen.

5.2.2. Einstellung zur Arbeitsmotivation

Zur Überprüfung eines Moderationseffektes der Variable *Einstellung zur Arbeitsmotivation* auf die Zusammenhänge zwischen den Organisationsklimadimensionen und den Ergebnisvariablen, wurden zunächst die Partialkorrelationen zwischen den Organisationsklimadimensionen *Vorgesetztenverhalten*, *Partizipation*, *Wichtigkeit* und *Kollegenbeziehungen* sowie den Ergebnisvariablen *ATBMF*, *psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* unter Kontrolle der Variable *Einstellung zur Arbeitsmotivation* berechnet. Tabelle 23 sind die Partialkorrelationen (jeweils in der linken Spalte) und Korrelationen (jeweils rechte Spalte) der Organisationsklimadimensionen und den Ergebnisvariablen *ATBMF*, *psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* der Gesamtstichprobe zu entnehmen.

Tabelle 23: Korrelationen und Partialkorrelationen bei Kontrolle der Skala Einstellung zur Arbeitsmotivation

	ATBMF		Psychosomatische Beschwerden		Fehlzeiten	
Vorgesetztenverhalten	$r = -.089$	$r_p = -.076$	$r = -.028$	$r_s = -.015$	$r = -.024$	$r_s = .075$
Partizipation	$r = .103$	$r_p = .150$	$r = .081$	$r_s = .088$	$r = -.040$	$r_s = -.006$
Wichtigkeit	$r = -.130$	$r_s = -.090$	$r = -.099$	$r_s = -.134$	$r = -.017$	$r_s = -.022$
Kollegenbeziehungen	$r = -.088$	$r_p = -.096$	$r = -.006$	$r_s = .089$	$r = -.093$	$r_s = .109$
Organisationsklima	$r = -.066$	$r_p = -.076$	$r = .118$	$r_s = .061$	$r = -.012$	$r_s = -.005$

Anmerkungen. r_s = Korrelation nach Spearman, r_p = Korrelation nach Pearson; *Signifikanzniveau $\alpha < .05$ (zweiseitig); ** Signifikanzniveau $\alpha < .01$ (zweiseitig)

Die Kontrolle der Variable *Einstellung zur Arbeitsmotivation* führt zu keiner Veränderung hinsichtlich der Signifikanzniveaus der Korrelationen.

5.3. Überprüfung des Interventionseffektes

Um einen möglichen Effekt der Intervention auf die Organisationsklimadimensionen zu überprüfen wurde eine zweifaktorielle multivariate Varianzanalyse durchgeführt. Es erfolgte zuerst die Berechnung des Levené-Testes zur Prüfung auf Homogenität der Varianzen. Die statistischen Kennwerte sind Tabelle 24 zu entnehmen. Es sind die F -Statistiken (F), die Freiheitsgrade (df) sowie die Irrtumswahrscheinlichkeiten (p) für die einzelnen Variablen angegeben.

Tabelle 24: Statistische Kennwerte des Levené-Testes

	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
Vorgesetztenverhalten	.664	3	122	.576
Partizipation	.302	3	122	.824
Wichtigkeit	1.496	3	122	.219
Kollegenbeziehungen	.414	3	122	.743
Organisationsklima	.491	3	122	.689
Arbeitsmotivation	2.116	3	122	.102
ATBMF	.503	3	122	.681
Fehlzeiten	10.601	3	122	.000
Psychosomatische Beschwerden	.524	3	122	.667

Anmerkungen. *F* = F-Wert, *df1* = Freiheitsgrade der Prädiktorvariable, *df2* = Freiheitsgrade der beobachteten Werte, *p* = Irrtumswahrscheinlichkeit

Der Levené-Test auf Varianzgleichheit erwies sich lediglich für die Variable Fehlzeiten als signifikant. Demnach erfüllt diese Variable nicht die Voraussetzung der Homogenität der Varianzen und wird von der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Tabelle 25 enthält die statistischen Kennwerte der zweifaktoriellen multivariaten Varianzanalyse bei Interaktion der Faktoren Testbedingung (Experimental- bzw. Kontrollgruppe) und Testzeitpunkt (Prä- bzw. Post-Test). Es sind die Freiheitsgrade (*df*), die Abweichungsquadrate, die F-Statistiken (*F*), die Irrtumswahrscheinlichkeiten (*p*) angegeben und die partiellen Eta-Quadrate (η^2). Die Effektstärke für die MANOVA beträgt $\eta^2 = .042$, was einem sehr kleinen Effekt entspricht ($f = .04 = \eta^2/[1 - \eta^2]$). Die Teststärke wurde mittels G-Power berechnet und beträgt für die Interaktionsbedingung .66. Demnach beträgt die Wahrscheinlichkeit innerhalb dieser Stichprobe einen sehr kleinen Effekt nachzuweisen 66%.

Tabelle 25: *Statistische Kennwerte der Multivariaten Varianzanalyse*

INTERAKTION TESTBEDINGUNG X ZEITPUNKT	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	η^2
Vorgesetztenverhalten	1	1.162	1.198	.276	.006
Partizipation	1	.833	1.014	.316	.009
Wichtigkeit	1	.619	.855	.357	.008
Kollegenbeziehungen	1	.030	.034	.853	.000
Organisationsklima	1	.664	.695	.406	.001
Arbeitsmotivation	1	1.122	1.066	.304	.013
ATBMF	1	2.020	5.959	.016*	.018
Psychosomatische Beschwerden	1	63.673	.302	.584	.002

Anmerkungen. *df* = Freiheitsgrade, *MS* = Abweichungsquadrate, *F* = F-Wert, *p* = Irrtumswahrscheinlichkeit, η^2 = partielles Eta-Quadrat

Für die Variable *ATBMF* ergibt sich ein signifikanter Interventionseffekt auf einem Signifikanzniveau von $\alpha < .05$. Die deskriptiven Statistiken für die Variable *Einstellung zur psychischen Gesundheit (ATBMF)* sind Tabelle 26 zu entnehmen. Die Ausprägung der *ATBMF* innerhalb der Experimentalstichprobe zum Zeitpunkt des Prä-Testes ($M = -.07$) war geringer als zum Post-Test-Zeitpunkt ($M = .30$). In der Kontrollstichprobe ergab sich eine Verringerung der *ATBMF*-Ausprägung vom Prä-Test-Zeitpunkt ($M = .30$) zum Post-Test-Zeitpunkt ($M = .21$). Bei Betrachtung der Post-Hoc-Analyse erwies sich der Tukey-Test für die Mittelwertunterschiede zwischen den Zeitpunkten (Prä-Test vs. Post-Test) innerhalb einer Testbedingung (Experimentalgruppe bzw. Kontrollgruppe) als nicht signifikant (Experimentalgruppe: Mittelwertunterschied = $-.37$; Standardfehler = $.124$, $p > .05$; Kontrollgruppe: Mittelwertunterschied = $.09$, Standardfehler = $.122$, $p > .05$). Die Berechnung der Effektstärken ergab für die Experimentalgruppe einen Wert von $\epsilon = .44$ und für die Kontrollgruppe einen Wert von $\epsilon = .08$. Beide Effekte sind demnach als schwach bis sehr schwach zu interpretieren.

Tabelle 26: Mittelwerte, Standardabweichungen und Stichprobengröße für die Variable Einstellung zur psychischen Gesundheit

		Mittelwert	Standardabweichung	Stichprobengröße
Prä-Test	Experimentalgruppe	-.07	.54	31
	Kontrollgruppe	.30	.65	30
Post-Test	Experimentalgruppe	.30	.52	26
	Kontrollgruppe	.21	.61	29

Um abschließend zu überprüfen, inwieweit sich die Fehlzeiten vom Prä-Test-Zeitpunkt zum Post-Test-Zeitpunkt verändert haben, wurden für die Experimental- und Kontrollbedingungen eine Prüfung auf Gleichverteilung mittels Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Tabelle 27 enthält die Häufigkeitsverteilungen für die einzelnen Versuchsbedingungen der Experimentalgruppe.

Tabelle 27: Häufigkeitsverteilung der Variable Fehlzeiten für die Versuchsstichprobe

Experimentalgruppe	bis zu 10 Tage	bis zu 20 Tage	bis zu 30 Tage	bis zu 40 Tage	Keine Angabe
Prä-Test N = 60	42	10	1	1	6
Post-Test N = 45	27	8	3	4	3

Anmerkungen. N = Anzahl der Versuchspersonen

Die Prüfung auf Gleichverteilung erwies sich als nicht signifikant ($\chi^2_{(n.s.; 4; 105)} = .263$). Demnach ist Gleichverteilung anzunehmen. Tabelle 28 stellt die Häufigkeitsverteilungen für die Kontrollgruppe dar.

Tabelle 28: Häufigkeitsverteilungen der Variable Fehlzeiten für die Kontrollstichprobe

Kontrollgruppe	bis zu 10 Tage	bis zu 20 Tage	bis zu 30 Tage	bis zu 40 Tage	Keine Angabe
Prä-Test N = 66	43	9	6	4	4
Post-Test N = 56	35	9	3	2	7

Anmerkungen. N = Anzahl der Versuchspersonen

Auch in der Kontrollstichprobe erwies sich der Chi-Quadrat-Test als nicht signifikant

$$(\chi^2_{(n.s.; 4; 122)} = .644).$$

6 DISKUSSION

6.1. Hauptbefunde und theoretische Einordnung

Im Rahmen dieser Studie konnten signifikante positive Korrelationen zwischen allen Organisationsklimadimensionen und demnach zwischen der affektiven, der kognitiven und der instrumentellen Facette nachgewiesen werden. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den empirischen Befunden von Carr et al. (2003). Jedoch erscheint die eindeutige Zuordnung der Dimensionen nach Rosenstiel und Bögel (1992) zu den Facetten teilweise problematisch. Während sich die Dimensionen der *Kollegenbeziehungen* und der *Partizipation* eindeutig der affektiven Facette zuordnen lassen, da sie der Definition – Einbindung der Mitarbeiter in interpersonelle Prozesse und soziale Beziehungen sowie aktive Beteiligung bei Entscheidungsprozessen und Aktivitäten – genau entspricht, gestaltet sich die Zuordnung der Dimensionen des *Vorgesetztenverhaltens* und der *Wichtigkeit* weniger eindeutig. So lässt sich das *Vorgesetztenverhalten* sowohl der kognitiven Facette, als auch der instrumentellen Facette zuordnen. Diese Dimension beinhaltet neben der psychologischen Beteiligung an Prozessen der Selbstwahrnehmung und Weiterentwicklung (kognitive Facette), auch Aspekte der instrumentellen Facette, wie Leistungs-, Hierarchie- und Strukturorientierung. Bei der Dimension *Wichtigkeit* handelt es sich, um eine subjektive Bewertung der Organisationsklimadimensionen hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Befragten. Wie diese Bewertung zustande kommt bleibt unklar, da diese die Wichtigkeit aller Organisationsklimate facetten beinhaltet. Bleibt man bei der ursprünglichen Zuordnung, bestehen die stärksten Zusammenhänge zwischen der kognitiven und der affektiven Facette, welches nicht den Befunden von Carr et al. (2003) entspricht. Die Autoren fanden die stärksten Zusammenhänge zwischen der affektiven und der instrumentellen Facette. Dies wirft die Frage auf, inwieweit es sich, um ein polizeispezifischen Zusammenhang handelt oder um ein Problem der Operationalisierung. Ordnet man das *Vorgesetztenverhalten* eher der instrumentellen Facette zu, so würden auch im Rahmen dieser Studie die stärksten Zusammenhänge

zwischen der affektiven Facette und der instrumentellen Facette bestehen. Eine mögliche Erklärung innerhalb der Polizeikultur für den Zusammenhang zwischen der affektiven und der kognitiven Facette, bietet die Identifizierung mit dem Beruf des Polizisten. Damit werden höchstwahrscheinlich affektiven und kognitiven Dimensionen des Organisationsklimas einen höheren Stellenwert eingeräumt als instrumentellen Dimensionen, denn äußere Anreize für die positive Wahrnehmung des Klimas sind weniger notwendig, als bspw. eine gute kollegiale Zusammenarbeit oder die Möglichkeiten sich beruflich weiterentwickeln zu können. Diese Aspekte dienen eher der Identifikation mit dem Polizeiberuf.

Zwischen den Organisationsklimadimensionen und den Einstellungskonstrukten (Arbeitsmotivation und Wichtigkeit der eigenen psychischen Gesundheit) konnten lediglich zwei Zusammenhänge empirisch nachgewiesen werden. Die Variable *Einstellung zur Arbeitsmotivation* korreliert signifikant positiv mit den Organisationsklimadimensionen *Partizipation* und *Wichtigkeit*. Obwohl in der Literatur bisher kaum empirischen Befunde zum Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation und Partizipation existieren, bestätigt dieser Befund Ergebnisse bisheriger Studien mit ähnlichen Konstrukten, wie z.B. dass Partizipation die Mitarbeiterereinbindung fördert (Tesluk et al., 1999), die Verantwortungsübernahme und in der Folge die Arbeitszufriedenheit (Maynard, Mathieu, Marsh & Ruddy, 2007) und das kollegiale Unterstützungserleben stärkt (Bacharach, Bamberger & Vashdi, 2005). Der Befund lässt sich auch im Sinne des sozioanalytischen Ansatzes nach Hogan (1983) interpretieren. Die Dimension *Partizipation* bedient alle drei Motive im Sinne Hogans (1983). Das Bedürfnis nach Zuwendung und Beachtung kann bei der Mitgestaltung von Arbeitsprozessen bedient werden, da die individuelle Meinung Beachtung erfährt und möglicherweise positiv verstärkt wird. Das Bedürfnis nach Einfluss und Status kann durch Partizipation befriedigt werden, denn erfolgreiche Mitgestaltung organisationaler Prozesse kann auch den individuellen Status verbessern. Und schließlich beinhaltet die Möglichkeit den eigenen Arbeitsalltag aktiv mitzugestalten auch die Option Sinn in der eigenen Tätigkeit und Berufsrolle zu finden. Demnach besteht die Möglichkeit, dass die *Einstellung zur Arbeitsmotivation* durch *Partizipation* auf allen drei Motivebenen Verstärkung erfahren

kann. Umgekehrt besteht ebenfalls die Option, dass PolizistInnen mit einer höheren *Einstellung zur Arbeitsmotivation*, sich häufiger beruflich engagieren und dem Organisationsklima einen höheren Stellenwert einräumen, als Personen, die eine geringere *Einstellung zur Arbeitsmotivation* aufweisen. Die fehlenden Zusammenhänge zwischen den anderen Organisationsklimadimensionen und der *Einstellung zur Arbeitsmotivation* sowie zwischen der *Einstellung zur psychischen Gesundheit* und allen Organisationsklimadimensionen stellen auch die praktische Relevanz des Organisationsklimas für die Einstellungskonstrukte in Frage. Möglicherweise hat das Organisationsklima kaum Bedeutung insbesondere für die Einstellung zur eigenen psychischen Gesundheit im Gegensatz zu individuellen Unterschieden wie bspw. die Ausprägung bestimmter Persönlichkeitseigenschaften (Vgl. Beute, 2010). Auch der empirische Befund, dass keine signifikanten Korrelationen zwischen dem Gesamtfaktor des Organisationsklimas und den Ergebnisvariablen *Einstellung zur Arbeitsmotivation* sowie *Einstellung zur psychischen Gesundheit* im Rahmen der vorliegenden Studie existieren, spricht möglicherweise für die fehlende Relevanz des Organisationsklimas für die beiden untersuchten Einstellungskonstrukte.

Demnach ist die Annahme der ersten Hypothese, dass die Dimensionen der affektiven Facette *Kollegenbeziehungen* und *Partizipation* mit den Variablen *Einstellung zur psychischen Gesundheit* signifikant zusammenhängen, zu verwerfen. Auch bestehen im Rahmen dieser Studie keine Zusammenhänge zwischen den Organisationsklima bzw. den Organisationsklimadimensionen und den *psychosomatischen Beschwerden* oder den *Fehlzeiten* der PolizistInnen. Die empirischen Befunde von Carr et al. (2003) bzgl. eines positiven Zusammenhangs zwischen der affektiven Facette und dem psychischen Wohlbefinden bzw. eines negativen Zusammenhangs zwischen der affektiven Facette und dem Rückzugsverhalten ließen sich mit dieser Studie nicht bestätigen.

Auch die zweite Hypothese, dass Dimensionen der kognitiven (*Vorgesetztenverhalten*) und der instrumentellen Facette (*Planung und Organisation*) einen positiven Zusammenhang zur *Einstellung zur Arbeitsmotivation* aufweisen, konnten nicht nachgewiesen werden. Es sind eher die Dimensionen der affektiven

Facette, wie *Partizipation* sowie die persönliche *Wichtigkeit* gegenüber den Organisationsklima, die einen positiven Zusammenhang zur *Einstellung zur Arbeitsmotivation* aufweisen, welche sich im Rahmen der vorliegenden Studie als signifikant erwiesen. Im Kontext der Polizeikultur bzw. der Organisation Polizei mit ausgeprägt hierarchischen Strukturen und wenig Möglichkeiten der Einflussnahme, insbesondere für PolizistInnen ohne Führungsverantwortung, erscheint die *Partizipation* ein wesentlicher Aspekt zur Förderung der Arbeitsmotivation bzw. zur positiven Arbeitseinstellung sein.

Die Annahme, dass die *Einstellung zur psychischen Gesundheit* ein Indikator für psychosomatische Beschwerden ist und demnach positiv mit diesen und den Fehlzeiten zusammenhängt (Hypothese 3), ließ sich ebenfalls nicht bestätigen. Dieser Befund steht nicht im Einklang mit den Befunden von Beute (2010). Die Autorin fand einen positiven Zusammenhang zwischen gesundheitlichen Beschwerden und der *Einstellung zur psychischen Gesundheit*. Fraglich ist, inwieweit es sich um einen polizeispezifischen Befund handelt. Die Polizeikultur ist eine männlich dominierte Kultur, in der das Leiden an körperlichen sowie psychischen Beschwerden wenig Aufmerksamkeit erhält bzw. möglicherweise sogar negative Bewertung durch Kollegen erfährt und daher kaum nach außen kommuniziert wird (Vgl. Behr, 2008). Sport und Fitness erhalten häufiger positive Wertschätzung und weisen möglicherweise eher einen Zusammenhang zur *Einstellung zur psychischen Gesundheit* auf.

Logische Konsequenz der fehlenden Zusammenhänge ist, dass auch die postulierten Moderatorwirkung der *Einstellung zur Arbeitsmotivation* und der *Einstellung zur psychischen Gesundheit* auf die Zusammenhänge zwischen den Organisationsklimadimensionen und den Ergebnisvariablen *Psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* (Hypothese 4) nicht belegt werden konnten. Auch dieser Befund widerspricht den Annahmen von Carr et al. (2003), die eine Vermittlerfunktion der kognitiven und affektiven Zuständen (Arbeitszufriedenheit und Unternehmenszugehörigkeit) zwischen den Organisationsklimatefacetten und den Ergebnisvariablen (psychisches Wohlbefinden, Rückzugsverhalten und Arbeitsleistung)

vermuteten, da sie eine große Variabilität der Effektgrößen zwischen den einzelnen Zusammenhängen feststellten. Inwieweit Einstellungskonstrukte getrennt von kognitiven und affektiven Zuständen zu betrachten sind und somit überhaupt eine Relevanz für die Zusammenhänge zwischen Organisationsklimadimensionen und psychischen Wohlbefinden ist an dieser kritisch zu hinterfragen.

Und schließlich konnte kein Interventionseffekt für die Organisationsklimadimensionen sowie für das Organisationsklima insgesamt nachgewiesen werden (Hypothese 5). Für die Ergebnisvariable *Einstellung zur psychischen Gesundheit (ATBMF)* ergab sich eine signifikante Veränderung der Mittelwerte vom Prä-Test-Zeitpunkt zum Post-Test-Zeitpunkt, obwohl die Intervention auf die Verbesserung des Organisationsklimas und der dazugehörigen Dimensionen abzielte. Während innerhalb der Experimentalgruppe, ein signifikanter Anstieg der *Einstellung zur psychischen Gesundheit* zu verzeichnen ist, sinkt die *Einstellung zur psychischen Gesundheit* in der Kontrollgruppe. Dies widerspricht der ursprünglichen Annahme, dass in Folge der Verbesserung des Organisationsklimas, die *Einstellung zur Arbeitsmotivation* steigt und die *Einstellung zur psychischen Gesundheit* sinkt. Mögliche Ursachen für den ausbleibenden Interventionseffekt sind vielfältig. Es besteht die Option, dass die Ansatzpunkte der Intervention zu unspezifisch oder auch unpassend gewählt wurden, um den gewünschten Veränderung auf die Organisationsklimadimensionen zu erzielen. Schwerpunkte bildeten Teamtrainings und Vorgesetztenschulungen mit den Themen Kommunikation und Information. Ergänzend sinnvoll wäre vielleicht noch die Prozessoptimierung durch eine objektive Analyse der Prozesse und der Ableitung von Verbesserungsvorschlägen gewesen. Auch besteht die Möglichkeit, dass die Organisationsklimadimensionen wenig sensibel auf die durchgeführten psychologischen Interventionen reagieren. Die Veränderung der *Einstellung zur psychischen Gesundheit* kann verschiedene Gründe haben. Unter anderem besteht die Möglichkeit, dass die Durchführung der Befragungen und psychologischen Intervention das Bewusstsein für die eigenen psychische Gesundheit gefördert hat und demnach die Aufmerksamkeit erst in Richtung der Wahrnehmung der eigenen psychischen Gesundheit gelenkt hat. Es besteht, aber auch die Möglichkeit, dass

Belastungsfaktoren parallel zu den durchgeführten Befragungen und Interventionen hinzugekommen sind und sich in der Erhöhung des Einstellungskonstruktes niedergeschlagen haben.

Wie ursprünglich angedacht, erscheint ein Vergleich der Ergebnisse mit den Normwerten von Rosenstiel & Bögel (1992) erscheint nicht sinnvoll, da die verwendete Faktorenstruktur, die durch die Autoren postulierte Struktur nicht widerspiegelt und demnach die Werte nicht vergleichbar sind.

Die beschriebenen Befunde sind in Abbildung 17 noch einmal grafisch dargestellt. Die Stärke der Zusammenhänge wird anhand der Linienstärke dargestellt.

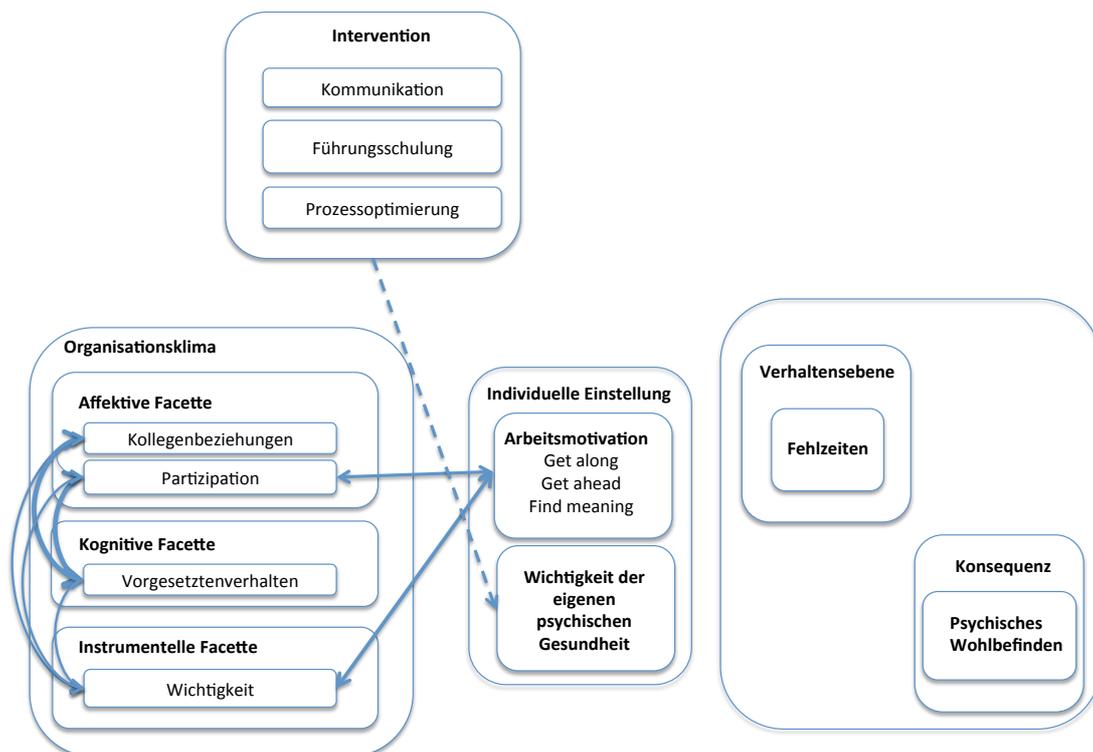


Abbildung 17: Schematische Zusammenfassung der Studienergebnisse

6.2. Grenzen der vorliegenden Studie

Ein wesentlicher Kritikpunkt der vorliegenden Untersuchung ist die geringe Stichprobengröße und die fehlende Randomisierung. Aufgrund der vorgegebenen

Stichprobe bestand keine Möglichkeit, die Probanden zufällig den Versuchsbedingungen zuzuordnen. Die geringe Stichprobengröße ist einerseits auf die Größe der Reviere zurückzuführen und andererseits der zahlreichen fehlenden Angaben trotz akzeptabler Rücklaufquote zuzuschreiben. Eine mögliche Ursache kann eine gewisse Müdigkeit der PolizistInnen an Mitarbeiterbefragungen teilzunehmen sein, da positive Effekte häufig nicht bis zu jedem Einzelnen durchdringen und damit ein Resultat für die erbrachte Mühe zumeist gefühlt ausbleibt. Selbst wenn eine hundertprozentige Rücklaufquote ohne fehlende Angaben vorhanden gewesen wäre, wäre die Stichprobe mit insgesamt 400 Probanden trotzdem recht gering für die Untersuchung eines Interventionseffektes. Die geringe Stichprobengröße kann dazu beigetragen haben, dass mögliche empirisch Zusammenhänge sich als nicht signifikant erwiesen und somit nicht generalisierbar sind. Dieser Aspekt wird auch in der Teststärke von 66 Prozent deutlich. Es besteht demnach lediglich eine Chance von zwei Drittel für den Nachweis eines schwachen Interventionseffektes innerhalb dieser Stichprobe.

Die Skala des *Organisationsklimas* wurde mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse kalibriert, welche drei mögliche Interpretationen nahe legte. Der Scree-Plot gab als optimale Faktorenlösung das Fünf-Faktoren-Modell an, welches 57% an Varianz erklärt. In Anbetracht des Kaiser-Guttman-Kriteriums wäre auch eine 9-Faktoren-Lösung denkbar gewesen, mit der 68% an Varianz erklärt werden können. Dies entspricht im ersten Fall einem zusätzlichem Varianzanteil von 10 Prozent und im zweiten Fall von 21 Prozent. Um eine Vergleichbarkeit der Prä- und Post-Test-Bedingungen zu gewährleisten und um die postulierten Hypothesen auch zum zweiten Messzeitpunkt überprüfen zu können wurde die Vier-Faktoren-Lösung für die weiteren Berechnungen gewählt. Dies führte zum Verlust von Informationen, die möglicherweise zu weiteren Erkenntnissen über die untersuchten Zusammenhänge hätten führen können. Auch spiegelte die Faktorenstruktur nicht die Struktur des Messinstrumentes im Sinne der Faktoren wieder. Die *Skala* Planung und Organisation ließ sich in dieser Stichprobe nicht replizieren.

Es hätte die Möglichkeit bestanden als alternatives Messinstrument für das Organisationsklima die *Organizational Climate Measure* von Patterson et al. (2005) zu

nutzen, welche kulturelle Aspekte stärker berücksichtigt. Diese hätte evtl. mehr Varianz des untersuchten Organisationsklimas erklären können, als das Messinstrument von Rosenstiel und Bögel (1992) und es hätte dem bereits beschriebenen Operationalisierungsproblem (Vgl. Kapitel 6.1.) evtl. differenzierter begegnet werden können.

Die Kalibrierung der Skala *Einstellung zur psychischen Gesundheit (ATBMF)* erfolgte mit Hilfe einer Rasch-Modell-Analyse. Diese ergab, dass die Skala *ATBMF* innerhalb dieser Stichprobe sehr gute Fit-Statistiken aufwies und demnach in ihrer Modellausprägung dem des Rasch-Modells sehr gut entsprach. Des Weiteren ergab die Analyse, dass die Skala über einen mittleren Schwierigkeitsgrad und eine hohe Messgenauigkeit verfügte. Die nähere Betrachtung der Personenparameter zeigte auf, dass die Personen-Reliabilität eher als zufriedenstellend zu bewerten war und die Skala tendenziell zu leicht für die Stichprobe war. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass die Skala innerhalb dieser Stichprobe Defizite hinsichtlich der differenzierten Einschätzung der Personenparameter aufweist, welche wiederum zu Verfälschungen der Befunde führen kann, da die Einstellung der Mitarbeiter nicht differenziert genug erfasst.

Auch die Skala der *Einstellung zur Arbeitsmotivation* wurde mittels Rasch-Modell-Analyse kalibriert. Für diese Skala ergab sich ebenfalls eine sehr gute Passung zum Rasch-Modell. Die Fit-Statistiken und die Reliabilität der Items sind als sehr gut zu bewerten, der Schwierigkeitsgrad der Skala liegt im mittleren Bereich. Die Personen-Reliabilität dieser Skala ist zufriedenstellender als die der Skala *ATBMF*, dennoch legt die nähere Betrachtung der Personenparameter nahe, dass auch diese Skala zu leicht für die Befragten ist. Es werden neun Prozent der Stichprobe nicht ausreichend durch das Rasch-Modell erfasst, was wiederum auch vermuten lässt, dass Informationen hinsichtlich des Erkenntnisgewinns über die untersuchten Zusammenhänge möglicherweise verloren gehen.

Ebenso ist das Untersuchungsdesign kritisch zu betrachten. Intention war, das Organisationsklima und die dazugehörige Dimensionen mit einer Intervention positiv zu

beeinflussen, was sich in der Folge auf die *Einstellung zur psychischen Gesundheit* und auf die *Einstellung zur Arbeitsmotivation* auswirken sollte sowie daraus resultierend auf die Fehlzeiten (auf der Ebene des Verhaltens) und auf die psychosomatischen Beschwerden (auf der Ebene der Verhaltenskonsequenz). Die Möglichkeit eines Verhaltenskonstruktes, welches zwischen der Einstellung (*ATBMF*) und der Verhaltenskonsequenz (*Psychosomatische Beschwerden*) vermittelt, wird nicht berücksichtigt. Möglicherweise ist der Zeitraum von sechs Monaten für eine Veränderung hinsichtlich der Wahrnehmung der Organisationsklimadimensionen und in Folge dessen eine Veränderung der individuellen Einstellungen und des eigenen Verhaltens zu kurz gewählt. Wie veränderungssensitiv sind die untersuchten Organisationsklimadimensionen, aber auch die individuellen Einstellungen und das daraus resultierende Verhalten? Bestehen überhaupt Zusammenhänge zwischen den Organisationsklimadimensionen und den Einstellungsvariablen? Ebenso besteht die Möglichkeit, dass die Intervention nicht ausreichend oder auch zu unspezifisch gestaltet wurde und somit nicht den gewünschten Effekt erzielte.

Zusätzlich schwierig für den zeitlichen Studienverlauf war, dass parallel eine Debatte hinsichtlich der Umstrukturierung der Polizei und eine Reduzierung der bestehenden Reviere begann, die möglicherweise Ängste und Unzufriedenheit der PolizistInnen schürte und die Ergebnisse des Post-Testes möglicherweise beeinflusste. "The level of job stress for each individual employee may be affected not only by the current job situation, but also by present and expected organizational renewal and restructuring processes." (Mikkelsen, Saksvik and Ursin, 1998. S. 198).

6.3. Implikationen

Die Bedeutung der einzelnen Facetten des Organisationsklimas für die Organisation Polizei bedarf weiterer Untersuchung. Inwieweit lässt sich der Schwerpunkt der kognitiven und affektiven Facette im vorliegenden Fall für die Einstellung zur Arbeitsmotivation auch auf andere Polizeistichproben übertragen? Inwieweit schlägt

sich dieser Zusammenhang auch im Verhalten nieder? Lassen sich weitere Zusammenhänge zwischen Organisationsklimadimensionen und Einstellungskonstrukten finden? Besteht möglicherweise ein kausaler Zusammenhänge zwischen der Organisationsklimadimensionen *Partizipation* und der *Einstellung zur Arbeitsmotivation*? Interessant wäre auch die Abgrenzung zu anderen Berufsgruppen. Gibt es z.B. Unterschiede in der Gewichtung der Facetten je nach Berufsgruppe? Die Frage hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der *Einstellung zur psychischen Gesundheit* und dem Organisationsklima sowie dem Auftreten psychosomatischer Beschwerden und Fehlzeiten konnte nicht ausreichend beantwortet werden und bedarf weiterer Forschung hinsichtlich der Beeinflussbarkeit des Konstruktes über psychologische Interventionen, der Zusammenhänge zu organisationsklimatischen Dimensionen und deren Auswirkung auf das psychische Wohlbefinden. So wäre beispielsweise interessant wie interpersonelle Beziehungen oder die Möglichkeiten der Partizipation im Polizeikontext gestaltet sein sollten, damit sie sich dauerhaft in einem positiven Organisationsklima niederschlagen. Offen bleibt auch, welche weiteren Aspekte des Organisationsklimas die *Einstellung zur Arbeitsmotivation* wie beeinflussen können und wie die Arbeitsmotivation das psychische Befinden langfristig beeinflusst. Auch wäre interessant inwieweit Zusammenhänge zur Motivation des Teams bzw. der Dienstgruppe bestehen.

Unberücksichtigt blieb auch welche Aspekte der Polizeikultur die *Einstellung zur psychischen Gesundheit* beeinflussen und welche Konsequenzen das für einzelne Dimensionen des Organisationsklimas, bspw. die *Kollegenbeziehungen* hat. Ebenfalls dürfte die *Einstellung zur Arbeitsmotivation* durch spezifische Kultur Aspekte der Polizei beeinflussbar sein, aber auch die Ausprägung individueller und intrinsischer Werte zur Arbeitseinstellung dürften einen Einfluss auf die *Einstellung zur Arbeitsmotivation* haben. Möglicherweise interagieren Merkmale der Polizeikultur mit bestimmten intrinsischen Werten.

Interessant wäre auch die Untersuchung interindividueller Unterschiede bei den Einstellungskonstrukten sowie deren Konsequenz auf das subjektive Stresserleben.

Inwieweit bestehen z.B. Geschlechtsunterschiede hinsichtlich der Ausprägung der *Einstellung zur psychischen Gesundheit* und welche Zusammenhänge bestehen zur individuellen Stressbewältigungskompetenz?

Die Untersuchung der Ergebnisvariablen *psychosomatische Beschwerden* und *Fehlzeiten* bedarf ebenfalls weiterer empirischer Studien. Wenn keine Zusammenhänge zu den Einstellungskonstrukten angenommen werden, durch welche Variablen werden sie stattdessen beeinflusst? Neben der bereits zahlreichen empirischen Überprüfung von Einsatzbelastungen, wäre auch die Untersuchung weitere Belastungen, die aus der Organisation Polizei heraus resultieren und sich möglicherweise nicht im Organisationsklima niederschlagen interessant. Auch die Bedeutung individueller Unterschiede, wie bspw. von Persönlichkeitseigenschaften oder dem Geschlecht für das psychische Wohlbefinden, ist bisher wenig beforscht.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adams, R. J. & Khoo, S. K. (1996). *Quest: The interactive test analysis system*. Hawthorn, Australia: Australian Council for Educational Research.
- Ajzen, I. (1985). A theory of planned from cognition to behaviour. In J. Kuhl & J. Beckmann (Hrsg.) *From intention to actions: Action-Control from Cognition to Behaviour* (pp. 11–39). Berlin: Springer.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A. & Schminke, M. (2007). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, 323–333.
- Ambrose, M. & Kulik, C. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990's. *Journal of Management*, 25, 231–292.
- Ameln, F. & Kramer, J. (2007). *Organisationen in Bewegung bringen*. Berlin: Springer.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.
- Andersson Arntén, A.-C., Algafoor, N. A., Nima, Al, A., Schütz, E., Archer, T. & Garcia, D. (2015). Police personnel affective profiles: Differences in perceptions of the work climate and motivation. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 30, 1–13.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT.
- Archer, T., Adolfsson, B. & Karlsson, E. (2008). Affective personality as cognitive-emotional presymptom profiles regulatory for self-reported health predispositions. *Neurotoxicity Research*, 14, 21–44.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501.
- Arnold, J., Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (1995). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. London: Pitman Publishing.

- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie*. München: Pearson-Studium.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 837–847.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Atkinson, J. (1964). *An Introduction to Motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A. & Vashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among white and african-american peers. *Academy of Management Journal*, 48, 619–644.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68.
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87–99.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Management*, 12, 73–87.
- Behr, R. (2006). *Polizeikultur. Routinen - Rituale - Reflexionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Behr, R. (2008). *Cop Culture - Der Alltag des Gewaltmonopols*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beute, F. (2010). *Low battery: Please recharge*. Unveröffentlichte Master Thesis University of Technology, Eindhoven.
- Bögel, R. & Rosenstiel, L. (1999). Mitarbeiterbefragung im öffentlichen Dienst des Freistaates Bayern. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeits und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17, 303–316.
- Bond, T. & Fox, C. M. (2015). *Applying the Rasch Model*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

- Buddeberg-Fischer, B., Klaghofer, R. M. & Buddeberg, C. (2008). Arbeitsstress und psychisches Wohlbefinden junger Ärztinnen und Ärzte. *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*, 51, 163-178.
- Cabrera, A., Collins, W. C. & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245–264.
- Campbell, D. T. & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. Dunette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63–130). New York: Rand McNally.
- Campbell, J. P., Dunette, M., Lawler, E., & Weick, K. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R. & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and worker health: main effects and occupational differences*. Cincinnati, OH: National Institute for Occupational Safety and Health.
- 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, 605–619.
- Chen, G. & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549–556.
- Chen, Z., Lam, W. & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92, 202–212.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Science*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140–1157.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544–560.

- Colquitt, J. A., Noe, R. A. & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, *55*, 83–109.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, *46*, 127–141.
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, *50*, 1317–1327.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Cognitive evaluation theory. In E. L. Deci (Hrsg.), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 87–112). Boston, MA: Springer US.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*, 227–268.
- DeLongis, A. & Holtzman, S. (2005). Coping in Context: The role of stress, social support, and personality in coping. *Journal of Personality*, *73*, 1633–1656.
- 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*, 619–654.
- Diefendorf, J. M. & Chandler, M. M. (2011). Motivating employees. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 89–132). Washington: American Psychological Association (APA).
- Doden, W. (2011). *Entwicklung eines Messinstruments zur Erfassung von "Arbeitsmotivation" nach dem Campbell-Paradigma*. Nicht-veröffentlichte Diplomarbeit, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *57*, 61–94.
- Ehrhart, M., Schneider, B. & Macey, W. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

- Evan, W. M. (1968). A system model of organizational climate. In R. Tagiuri & G. Litwin (Hrsg.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. (pp. 110–124). Boston: Harvard Business School.
- Ferrie, J. E. (1999). *Labour market changes and job Insecurity: A Challenge for Social Welfare and Health Promotion*. European series, No. 81. Copenhagen: World Health Organization.
- Fischer, K., Remke, S. & Reschke, K. (2009). *Der Einfluss von Arbeits- und privaten Belastungen sowie des Betriebs- und Organisationsklimas auf die Gesundheit von Polizeibeamten*. Nicht-veröffentlichte Diplomarbeit, Universität Leipzig.
- Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6, 205–222.
- Forehand, G. A. (1968). On the interactions of persons and organizations. In R. Tagiuri & G. Litwin (Hrsg.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. (pp. 65–82). Boston: Harvard Business School.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Fosgaard, M. R., & Stea, D. (2014). Why complementary HRM practices impact imperformance: the case of rewards, job design and work climate in a knowledge-sharing context. *Human Ressource Management*, 1-22.
- Franke, A. (2012). *Modelle von Gesundheit und Krankheit*. Bern : Huber.
- Frevel, B. (2012). Die Kriminalitätslage im Spiegel der polizeilichen Kriminalstatistik. Retrieved July 6, 2015, from <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/innere-sicherheit/135312/die-kriminalitaetslage-im-spiegel-der-polizeilichen-kriminalstatistik?p=all>
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171–183.
- Gelade, G. A. & Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1–22.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601–616.
- Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: shadowboxing in the dark, round 2. *The Academy of Management Review*, 13, 133–137.

- Glisson, C. & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 767–794.
- González-Romá, V., Peiró, J. M. & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology, 87*, 465–473.
- Graveling, R. A. (1980). The modification of the hormonal and metabolic effects of mental stress by physical exercise. In F. J. McGuigan, W. E. Sime, & J. M. Wallace (Hrsg.), *Stress and Tension Control* (pp. 293–299). Boston, MA: Springer US.
- Greve, W. (2001). Traps and gaps in action explanation: Theoretical problems of a psychology of human action. *Psychological Review, 108*, 435–451.
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior and Human Performance, 9*, 120–125.
- Guttman, L. (1944). *Louis Guttman on theory and methodology*. Michigan: Dartmouth Publishing Group.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250–279.
- Haller Gilmer, B. (1961). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hangebrauck, U. M., Kock, K., Kutzner, E. & Muesmann, G. (2003). *Handbuch Betriebsklima*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Hart, P. M., Wearing, A. J. & Headey, B. (1995). Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*, 133–156.
- Heckhausen, H. & Heckhausen, J. (2010). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer-Verlag.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal, 17*, 255–280.
- Hennigsen, L. (2011). *Entwicklung eines Messinstruments zur Erfassung von Arbeitsmotivation nach dem Campbell-Paradigma: Konstruktvalidierung*. Nicht-veröffentlichte Diplomarbeit, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

- Henry, J. P. & Stephens, P. M. (1977). *Stress, health and the social environment: a sociobiological approach in medicine*. New York: Springer Verlag.
- Hershberger, S. L., Lichtenstein, P. & Knox, S. S. (1994). Genetic and environmental influences on perceptions of organizational climate. *Journal of Applied Psychology, 79*, 24–33.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology, 88*, 100–112.
- Hogan, R. (1983). A socioanalytic theory of personality. In M. M. Page (Hrsg.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 55–89). Lincoln: University of Nebraska Press.
- 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. (1982). Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement, *67*(2), 219–229.
- James, L. R. & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*, 1096–1112.
- James, L. R. & McIntyre, M. D. (1996). Perceptions of organizational climate. In K. R. Murphy (Hrsg.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 416–450). San Francisco, CA: Individual differences and behavior in organizations.
- James, L. R. & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnusson (Hrsg.), *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275–295). New Jersey: Erlbaum.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. & Kim, K.-I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 5–32.
- James, L. R., James, L. A. & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognitions and values. In B. Schneider (Hrsg.), *Organizational climate and culture* (pp. 40–84). San Francisco: Jossey-Bass.
- James, L. R., Joyce, W. F. & Slocum, J. W., Jr. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review, 13*, 129–132.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health, 78*, 1336–1342.

- Johnson, J. V., Stewart, W., Hall, E. M., Fredlund, P. & Theorell, T. (1996). Long-term psychosocial work environment and cardiovascular mortality among Swedish men. *American Journal of Public Health, 86*, 324–331.
- 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.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly, 14*, 525–544.
- Kaiser, F. G., Byrka, K. & Hartig, K. (2010). Reviving Campbell's paradigm for attitude research. *Personality and Social Psychology Bulletin, 14*, 351–367.
- Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement, 34*, 111–117.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. Dunette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 75–112). Palo Alto, CA: Rand McNally & Co.
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285–308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.
- Kasl, S. V. (1996). The influence of the work environment on cardiovascular health: A historical, conceptual, and methodological perspective. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 42–56.
- Katzell, R. A. & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist, 45*, 144–153.
- King, E. B., Chermont, K., West, M., Dawson, J. F. & Hebl, M. R. (2007). How innovation can alleviate negative consequences of demanding work contexts: The influence of climate for innovation on organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 631–645.

- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 14–32.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R. & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology, 84*, 885–896.
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W. & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance. *The Leadership Quarterly, 13*, 193–215.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Hrsg.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations Foundations, extensions and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass.
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*, 58–75.
- Kristensen, T. S. (1995). The demand-control-support model: Methodological challenges for future research. *Stress Medicine, 11*, 17–26.
- Kuenzi, M. & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management, 35*, 634–717.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer-Verlag.
- LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. Actions. *Social Forces, 13*, 230–237.
- Larisch, M., Joksimovic, L., Knesebeck, O. V. D., Starke, D. & Siegrist, J. (2003). Berufliche Gratifikationskrisen und depressive Symptome: Eine Querschnittsstudie bei Erwerbstätigen im mittleren Erwachsenenalter. *Psychotherapie Psychosomatik Medizinische Psychologie, 53*, 223–228.
- Latham, G. P. (2011). *Work Motivation*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.

- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.
- Lawler, E. & Hackman, J. R. (1971). Corporate profits and employee satisfaction: must they be in conflict? *California Management Review*, 14, 46–55.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping: Personal and contextual determinants of coping strategies*. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In Pervin & Lewis (Hrsg.) *Perspectives in interactional psychology* (pp. 287–327). Boston, MA: Springer US.
- Leavitt, H. J. (1958). *Managerial psychology: An introduction to individuals, pairs, and groups in organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.
- Levine, S. & Ursin, H. (1991). What is Stress. In M. R. Brown, G. F. Koob, & C. Rivier (Hrsg.), *Stress. Neurobiology and Neuroendocrinology*.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10, 269–299.
- Liao, H. & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242–256.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lindell, M. K. & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 331–348.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A., Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Maslow, H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*, 171–194.
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. & Schneider, B. (2009). Service attribute boundary conditions of the service climate-customer satisfaction link. *Academy of Management Journal*, *52*, 1034–1050.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climate: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, *60*, 929–963.
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Marsh, W. M. & Ruddy, T. M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance*, *20*, 147–171.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- McKay, P. F., Avery, D. R. & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: the moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, *61*, 349–374.
- Meuser, M. (2012). Entgrenzungsdynamiken: Geschlechterverhältnisse im Umbruch. Retrieved May 22, 2015, from <http://www.bpb.de/apuz/144851/entgrenzungsdynamiken-geschlechterverhaeltnisse-im-umbruch?p=all#footnode8-8>
- Michl, W. & Schad, N. (2002). Outdoor-Training: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø., & Ursin, H. (1998). Job stress and organizational learning climate. *International Journal of Stress Management*, *5*, 197–209.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, *86*, 493–522.
- Mohr, G. (1986). *Die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern*. Frankfurt: Lang Verlag.
- Mohr, G. (1991). Fünf Subkonstrukte psychischen Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern. In S. Greif, E. Bamberg, & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (pp. 91–119). Göttingen: Hogrefe.

- Mokros, R. (2011). *Polizeiwissenschaft und Polizeiforschung in Deutschland*. Bochum: Felix Verlag.
- Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations, 45*, 19–47.
- Mossholder, K. W., Bennett, N. & Martin, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 131–141.
- Mossholder, K. W., Richardson, H. A., & Settoon, R. P. (2011). Human resource systems and helping in organizations: a relational perspective. *Academy of Management Review, 36*, 33–52.
- Moussavi, F., Cronan, T. P. & Jones, T. W. (1990). Perceptual agreement as an aggregation criterion: An empirical study of a debate in climate research. *Perceptual and Motor Skills, 70*, 1335–1344.
- Müller, A., Mohr, G. & Rigotti, T. (2004). Differentielle Aspekte psychischer Beanspruchung aus Sicht der Zielorientierung: Die Faktorstruktur der Irritations-Skala. *Zeitschrift Für Differentielle Und Diagnostische Psychologie, 25*, 213–225.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J. & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills. *The Leadership Quarterly, 11*, 87–114.
- Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal, 43*, 881–889.
- Neal, A. & Griffin, M. A. (2006). A study of the lagged relationships among safety climate, safety motivation, safety behavior, and accidents at the individual and group levels. *Journal of Applied Psychology, 91*, 946–953.
- Nerdinger, F. W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.
- Niedhammer, I., Tek, M.-L., Starke, D. & Siegrist, J. (2004). Effort-reward imbalance model and self-reported health: cross-sectional and prospective findings from the GAZEL cohort. *Social Science & Medicine (1982), 58*(8), 1531–1541.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56*, 56–90.

- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology* (pp. 565–593). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Pace, C. R. (1968). The measurement of college environments. In R. Tagiuri & G. Litwin (Hrsg.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. (pp. 129–147). Boston: Harvard Business School.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A. & Roberts, J. E. (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. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Penley, J. A., & Tomaka, J. (2002). Associations among the big Five, emotional responses, and coping with acute stress. *Personality and Individual Differences*, 32, 1215–1228.
- Peter, R. (2002). Berufliche Gratifikationskrisen und Gesundheit. *Psychotherapeut*, 47, 386–398.
- Peter, R. & Siegrist, J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease. *International Journal of Law and Psychiatry*, 22, 441–449.
- Peter, R., Geißler, H. & Siegrist, J. (1998). Associations of effort-reward imbalance at work and reported symptoms in different groups of male and female public transport workers. *Stress Medicine*, 14, 175–182.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126–146.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377.
- Reichers, A. E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In *Organizational climate and culture* (pp. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Reichertz, J. (2015). Die Polizeiwissenschaft auf dem Weg in die Nische? *Polizei und Wissenschaft*, (1), 11–17.

- Reinecke, S., Runde, B., Bastians, F., Weiss, U., Heuft, G. & Bär, O. (2007). Klassifikation psychischer Belastungen innerhalb der Polizei - Entwicklung einer Taxonomie der Belastungsqualitäten. *Zeitschrift Für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*, 53, 42–52.
- Richardson, H. A. & Vandenberg, R. J. (2005). Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 561–589.
- Rosenstiel, L. (2003). *Grundlagen der Organisationspsychologie-Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schaeffer Poeschel.
- Rosenstiel, L. & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. & Bögel, D. (1992). *Betriebsklima geht jeden an*. München: Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (1983). *Organisations-Psychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rothe-Jokisch, L. (2008). Der Beitrag des Beratungsinstruments „Kollegiale Fallberatung“ zur Praxisentwicklung von Kooperationskreisen Schule-Jugendhilfe. *Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, 39, 464–476.
- Rothenbacher, D., Peter, R., Bode, G., Adler, G., & Brenner, H. (1998). Dyspepsia in relation to helicobacter pylori infection and psychosocial work stress in white collar employees. *The American Journal of Gastroenterology*, 93, 1443–1449.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, K. (2010). Leistungsbeurteilung, Leistungsfeedback und Feedbackwirkungen. In U. Kleinbeck-Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Vol. 1, pp. 139–177). Göttingen: Hogrefe.
- Schnall, P. L., Landsbergis, P. A. & Baker, D. (1994). Job strain and cardiovascular disease. *Annual Review of Public Health*, 15, 381–411.

- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447–479.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In L. L. Cummings & M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT.
- Schneider, B. (1987). E = f(P,B): The road to a radical approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 353–361.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate, I: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21, 323–333.
- Schneider, B. & Bartlett, C. J. (1970). Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multi-trait, multi-rater matrix. *Personnel Psychology*, 23, 493–512.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19–39.
- Schneider, B., Bowen, D., Ehrhart, M. & Holcombe, K. M. (2000). The climate for service: Evolution of a construct. In *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21–36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Ehrhart, M. J. & Macey, W. A. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington: American Psychological Association.
- Schneider, B., Parkington, J. J. & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252–267.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S. & Kinicki, A. J. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction and financial performance. *European Review of Applied Psychology*, 94, 618–634.
- Selye, H. (1946). The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *The Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 6, 117–230.
- Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.

- Siegrist, J. & Peter, R. (2000). The effort-reward imbalance model. *Occupational Medicine. State of the Art Reviews*, 15, 83–87.
- Simons, T. & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432–443.
- Smolders, K. C. H. J., de Kort, Y. A. W., Tenner, A. D. & Kaiser, F. G. (2013). Behavior-based Need for Recovery scale. *Journal of Environmental Psychology*, 32, 126-134.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261.
- Stansfeld, S. A., Bosma, H., Hemingway, H. & Marmot, M. G. (1998). Psychosocial work characteristics and social support as predictors of SF-36 health functioning. *Psychosomatic Medicine*, 60, 247–255.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: the future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29, 379–387.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. Litwin (Hrsg.), *Organizational climate: Explorations of a concept*. (pp. 11–32). Boston: Harvard Business School.
- Tagiuri, R. & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.
- Tesluk, P. E., Vance, R. J. & Mathieu, J. E. (1999). Examining Employee Involvement in the Context of Participative Work Environments. *Group & Organization Management*, 24, 271–299.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Tse, H. H. M., Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19, 195–211.
- Tsutsumi, A., Kayaba, K., Theorell, T. & Siegrist, J. (2001). Association between job stress and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary job-stress models. *Scandinavian Journal of Work*, 27, 146–153.

- Victor, B. & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In W. C. Frederick (Ed.), *Research in corporate social performance and policy* (pp. 51–71). Greenwich, CT.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, *33*, 101.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., Wu, C. & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, *19*, 251–265.
- Wicker, A. W. (1969). Attitudes versus actions: The relationship of verbal and overt behavioral responses to attitude objects. *Journal of Social Issues*, *25*, 41-78.
- World Health Organization (1946). World Health Organization: Preamble to the Constitution. In World Health Organization (Hrsg.), *Presented at the International Health Conference*, New York: The First Ten Years of the World Health Organization.
- Yang, J., Mossholder, K. W. & Peng, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 681–692.
- Zhao, J. S., He, N. & Lovrich, N. (2002). Predicting five dimensions of police officer stress: looking more deeply into organizational settings for sources of police stress. *Police Quarterly*, *5*, 43–62.
- Zimolong, B. (2001). Arbeitsschutz-Managementsysteme. In B. Zimolong (Hrsg.), *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes* (pp. 13–30). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, *65*, 96–102.
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 587–596.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 75–92.

- Zohar, D. & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *The Oxford handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 643–666).
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology, 89*, 322–333.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology, 90*, 616–628.

A ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: <i>COMPETING VALUE FRAMEWORK</i> VON QUINN & ROHRBAUGH, 1983 (NACH NERDINGER ET AL., 2014, S. 155).....	11
ABBILDUNG 2: <i>MODELLZUSAMMENFASSUNG BISHERIGER AUSFÜHRUNGEN - MODELL I</i>	17
ABBILDUNG 3: SCHEMATISCHES <i>MODELL DER UNTERSUCHTEN VARIABLEN UND ZUSAMMENHÄNGE DER META-ANALYSE VON CARR UND KOLLEGEN (2003)</i>	25
ABBILDUNG 4: <i>ERGEBNISSE DER META-ANALYSE VON CARR UND KOLLEGEN (2003)</i>	26
ABBILDUNG 5: <i>MODELLZUSAMMENFASSUNG BISHERIGER AUSFÜHRUNGEN - MODELL II</i>	34
ABBILDUNG 6: <i>EINFLUSS DES ORGANISATIONSKLIMAS AUF INDIVIDUELLE ZUSTÄNDE (NACH KOPELMAN UND KOLLEGEN, 1990)</i>	38
ABBILDUNG 7: <i>SCHEMATISCHE DARSTELLUNG UNTERSUCHTER VARIABLEN DER META-ANALYSE VON PARKER UND KOLLEGEN (2003)</i>	41
ABBILDUNG 8: <i>ZUSAMMENFASSUNG BISHERIGER AUSFÜHRUNGEN - MODELL III</i>	45
ABBILDUNG 9: <i>SALUTOGENESEMODELL NACH ANTONOVSKY (1997)</i>	47
ABBILDUNG 10: <i>TRANSAKTIONALES STRESSMODELL (LAZARUS, 1991)</i>	50
ABBILDUNG 11: <i>UNTERSUCHUNGSDESIGN UND VERMUTETE ZUSAMMENHÄNGE</i>	65
ABBILDUNG 12: <i>ZEITLICHER ABLAUF DER STUDIE</i>	71
ABBILDUNG 13: <i>FAKTORENANALYSE ZWEITER ORDNUNG</i>	79
ABBILDUNG 14: <i>ITEM-PERSON-KARTE (PERSONENANZAHL N = 224, ITEMANZAHL L = 42, WAHRSCHEINLICHKEITSLABEL = .50)</i>	83
ABBILDUNG 15: <i>ITEM-PERSONEN-KARTE (221 PERSONEN, 42 ITEMS, WAHRSCHEINLICHKEITSLABEL = .50)</i> ..	88
ABBILDUNG 16: <i>HÄUFIGKEITSVERTEILUNG DER VARIABLE FEHLZEITEN FÜR DIE EINZELNEN VERSUCHSBEDINGUNGEN</i>	92
ABBILDUNG 17: <i>SCHEMATISCHE ZUSAMMENFASSUNG DER STUDIENERGEBNISSE</i>	113

B TABELLENVERZEICHNIS

TABELLE 1: FACETTENANALYSE ZUM BETRIEBSKLIMA (NACH ROSENSTIEL & BÖGEL, 1992, S. 19).....	7
TABELLE 2: TAXONOMIE DES ORGANISATIONSKLIMAS MIT 12 DIMENSIONEN (NACH OSTROFF, 1993)	15
TABELLE 3: EMPIRISCHE BEFUNDE ZU DEN URSACHEN UND FOLGEN DES ORGANISATIONSKLIMAS	29
TABELLE 4: DIMENSIONEN POLIZEILICHEN HANDELNS (NACH BEHR, 2008)	57
TABELLE 5: BELASTUNGSQUALITÄTEN INNERHALB DER POLIZEIARBEIT (NACH REINECKE, RUNDE, BASTIANS, WEISS, HEUFT & BÄR, 2007)	59
TABELLE 6: MODELL DES POLIZEILICHEN ARBEITSALLTAGES (NACH BEHR, 2008)	60
TABELLE 7: DEMOGRAPHIE DER GESAMTSTICHPROBE	68
TABELLE 8: CHI-QUADRAT-TESTERGEBNISSE – PRÜFUNG DER STICHPROBENEIGENSCHAFTEN	70
TABELLE 9: ERGEBNISSE DER HAUPTACHSENFAKTORENANALYSE	74
TABELLE 10: FAKTORLADUNGEN DER ITEMS AUF DEN VIER ROTIERTEN FAKTOREN (TEIL 1).....	75
TABELLE 11: FAKTORLADUNGEN DER ITEMS AUF DEN VIER ROTIERTEN FAKTOREN (TEIL 2).....	76
TABELLE 12: ZUORDNUNG DER ITEMS ZU DEN VIER FAKTOREN SOWIE DIE JEWEILIGEN KOMMUNALITÄTEN (H^2)	77
TABELLE 13: KORRELATIONSMATRIX DER FAKTOREN.....	78
TABELLE 14: FIT-STATISTIKEN DER GESAMT-SKALA ARBEITSMOTIVATION	81
TABELLE 15: DESKRIPTIVE STATISTIK DER SKALA EINSTELLUNG ZUR ARBEITSMOTIVATION	84
TABELLE 16: STATISTISCHE KENNWERTE DER RASCH-MODELLPASSUNG DER GESAMT-SKALA ATBMF.....	86
TABELLE 17: DESKRIPTIVE STATISTIK DER SKALA EINSTELLUNG ZUR EIGENEN PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	89
TABELLE 18: DESKRIPTIVE STATISTIK DER SKALA PSYCHOSOMATISCHE BESCHWERDEN	91
TABELLE 19: KORRELATIONSMATRIX DER ORGANISATIONSKLIMADIMENSIONEN.....	98
TABELLE 20: KORRELATIONSMATRIX DER EINSTELLUNGS- UND ERGEBNISVARIABLEN	99
TABELLE 21: KORRELATIONSMATRIX DER ORGANISATIONSKLIMADIMENSIONEN MIT DEN EINSTELLUNGS- UND ERGEBNISVARIABLEN.....	100
TABELLE 22: KORRELATIONEN UND PARTIALKORRELATIONEN BEI KONTROLLE DER SKALA EINSTELLUNG ZUR PSYCHISCHEN GESUNDHEIT.....	101
TABELLE 23: KORRELATIONEN UND PARTIALKORRELATIONEN BEI KONTROLLE DER SKALA EINSTELLUNG ZUR ARBEITSMOTIVATION	103
TABELLE 24: STATISTISCHE KENNWERTE DES LEVENÉ-TESTES	104
TABELLE 25: STATISTISCHE KENNWERTE DER MULTIVARIATEN VARIANZANALYSE.....	105

TABELLE 26: MITTELWERTE, STANDARDABWEICHUNGEN UND STICHPROBENGRÖÖE FÜR DIE VARIABLE EINSTELLUNG ZUR PSYCHISCHEN GESUNDHEIT	106
TABELLE 27: HÄUFIGKEITSVERTEILUNG DER VARIABLE FEHLZEITEN FÜR DIE VERSUCHSSTICHPROBE.....	106
TABELLE 28: HÄUFIGKEITSVERTEILUNGEN DER VARIABLE FEHLZEITEN FÜR DIE KONTROLLSTICHPROBE	107
TABELLE C.29: UNROTIERTE UND ROTIERTE LÖSUNG DER HAUPTKOMONENTENANALYSE	140
TABELLE C.30: DESKRIPTIVE STATISTIK DER VIER FAKTOREN	141
TABELLE C.31: FIT-STATISTIK DER EINZEL-ITEMS IN FIT ORDER (TEIL 1)	142
TABELLE C.32: FIT-STATISTIK DER EINZEL-ITEMS IN FIT ORDER (TEIL 2)	143
TABELLE C.33: MODELLPASSUNG DER EINZEL-ITEMS IN AUFSTEIGENDER RANGFOLGE DER SKALA EINSTELLUNG ZUR PSYCHISCHEN GESUNDHEIT (TEIL 1)	143
TABELLE C.34: MODELLPASSUNG DER EINZEL-ITEMS IN AUFSTEIGENDER RANGFOLGE DER SKALA EINSTELLUNG ZUR PSYCHISCHEN GESUNDHEIT (FORTSETZUNG, TEIL 2).....	144
TABELLE C.35: STATISTISCHE KENNWERTE DES KOLMOGOROV-SMIRNOV-TESTES.....	144
TABELLE C.36: STATISTISCHE KENNWERTE DES KOLMOGOROV-SMIRNOV-TESTES.....	145
TABELLE C.37: HIERARCHISCHE REGRESSIONSANALYSE: ÜBERPRÜFUNG DES MODERATOREFFEKTES VON ATBMF AUF DEN ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ARBEITSMOTIVATION UND PARTIZIPATION, MIT DER ARBEITSMOTIVATION ALS ABHÄNGIGE VARIABLE.	146
TABELLE C.38: ÜBERPRÜFUNG DES MODERATOREFFEKTES VON ATBMF AUF DEN ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ARBEITSMOTIVATION UND PARTIZIPATION, MIT DER PARTIZIPATION ALS ABHÄNGIGE VARIABLE.	147
TABELLE C.39: ÜBERPRÜFUNG DES MODERATOREFFEKTES VON ATBMF AUF DEN ZUSAMMENHANG ZWISCHEN FEHLZEITEN UND VORGESETZTENVERHALTEN, MIT DEN FEHLZEITEN ALS ABHÄNGIGE VARIABLE.	148
TABELLE C.40: ÜBERPRÜFUNG DES MODERATOREFFEKTES VON ATBMF AUF DEN ZUSAMMENHANG ZWISCHEN FEHLZEITEN UND VORGESETZTENVERHALTEN, MIT DEM VORGESETZTENVERHALTEN ALS ABHÄNGIGE VARIABLE.	149

C ERGÄNZENDE TABELLEN DER STATISTISCHEN AUSWERTUNG

a. Hauptkomponentenanalyse der Skala zum Organisationsklima

In Tabelle C.29 sind die Eigenwerte, die erklärten Varianzen der vier Faktoren sowie die kumulierten Varianzen vor und nach der Rotation dargestellt.

Tabelle C.29: unrotierte und rotierte Lösung der Hauptkomponentenanalyse

Faktor	Ursprungslösung			Rotierte Lösung		
	Eigenwerte	Varianz- aufklärung	Kumulierte Varianz- aufklärung	Summe quadrierter Ladungen	Varianz- aufklärung	Kumulierte Varianz- aufklärung
1	13.688	33,385 %	33.385 %	7.640	18.634	18.634
2	3.133	7,642 %	41.027 %	6.250	15.243	33.877
3	2.589	6,314 %	47.340 %	3.970	9.684	43.561
4	1.953	4,763 %	52.103 %	3.043	7.422	50.983

In Tabelle C.30 sind die deskriptiven Statistiken der Organisationsklimadimensionen für die einzelnen Versuchsbedingungen und die Gesamtstichprobe dargestellt.

Tabelle C.30: Deskriptive Statistik der vier Faktoren

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Schiefe</i>	<i>Kurtosis</i>
Faktor 1						
Gesamtstichprobe N = 134	-2.26	1.64	.00	.98	-.34	-.82
Prä-Test Kontrollgruppe N = 33	-2.26	1.29	1.33	.89	-.86	.14
Prä-Test Experimentalgruppe N = 37	-2.15	1.55	.02	1.04	-.44	-.67
Post-Test Kontrollgruppe N = 35	-1.77	1.64	.10	.92	-.22	-.68
Post-Test Experimentalgruppe N = 29	-1.91	1.53	-.29	1.04	.21	-1.23
Faktor 2						
Gesamtstichprobe N = 134	-2.11	2.44	.00	.93	.17	-.09
Prä-Test Kontrollgruppe N = 33	-1.73	2.44	.28	1.00	.179	-.27
Prä-Test Experimentalgruppe N = 37	-2.11	1.39	-.16	.90	-.50	-.50
Post-Test Kontrollgruppe N = 35	-1.54	2.21	-.02	.81	.67	.49
Post-Test Experimentalgruppe N = 29	-2.07	2.02	-.09	1.00	.32	-.23
Faktor 3						
Gesamtstichprobe N = 134	-4.59	1.39	.00	.92	-2.05	6.45
Prä-Test Kontrollgruppe N = 33	-2.85	.88	.15	.83	-2.14	4.94
Prä-Test Experimentalgruppe N = 37	-4.59	.97	-.19	1.13	-2.61	8.11
Post-Test Kontrollgruppe N = 35	-2.06	1.39	.32	.68	-1.24	3.15
Post-Test Experimentalgruppe N = 29	-2.44	1.20	-.31	.84	-.68	.64
Faktor 4						
Gesamtstichprobe N = 134	-2.78	1.83	.00	.96	-.42	-.35
Prä-Test Kontrollgruppe N = 33	-1.95	1.47	-.08	.97	-.45	-.64
Prä-Test Experimentalgruppe N = 37	-2.78	1.49	-.10	.93	-.43	.68
Post-Test Kontrollgruppe N = 35	-2.4	1.72	.15	1.00	-.68	-.17
Post-Test Experimentalgruppe N = 29	-2.00	1.83	.04	.96	-.17	-.77
Gesamtfaktor						
Gesamtstichprobe N = 134	-2.13	1.60	.00	.97	-.30	-.88
Prä-Test Kontrollgruppe N = 33	-2.13	1.35	.14	.91	-.81	-.12
Prä-Test Experimentalgruppe N = 37	-2.09	1.49	-.01	1.02	-.44	-.71
Post-Test Kontrollgruppe N = 35	-1.66	1.60	.12	.90	-.14	-.81
Post-Test Experimentalgruppe N = 29	-1.70	1.50	-.29	1.00	.28	-1.12

Anmerkungen. N = Anzahl der Versuchspersonen, Min = Minimum, Max = Maximum, M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

b. Rasch-Modell-Kennwerte

Die Tabelle C.31 und C.32 zeigen die Schwierigkeitsniveaus und Modellpassung der einzelnen Items der Skala Einstellung zur Arbeitsmotivation. Die *kursiv* gedruckten Items wurden umkodiert. Die Evaluationsitems, d.h. die Items, welche die informationsgewichtete Bewertung des Einstellungsobjektes direkt erfragen, sind mit einem (E) versehen.

Tabelle C.31: Fit-Statistik der Einzel-Items in Fit Order (Teil 1)

Item	δ	MS_{infit}
19 Ich arbeite an Wochenenden	.27	1.26
36 Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei	1.16	1.20
31 In den letzten drei Jahren wurde ich für außergewöhnlichen Einsatz offiziell belohnt	2.28	1.16
20 Meine Arbeit lässt mich auch im Bett nicht los	1.77	1.14
30 Ich habe Fachzeitschriften privat abonniert	3.45	1.13
2 Ich beantworte E-Mails während meiner Urlaubstage	3.21	1.11
39 Ich habe kaum Fehlzeiten	-.70	1.08
9 Ich habe Kollegen freiwillig bei ihren Aufgaben ausgeholfen	-2.18	1.07
38 Ich beachte die Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit großer Sorgfalt	-.58	1.07
24 <i>Der letzte Schnupfen hat mich von der Arbeit abgehalten</i>	-1.09	1.06
4 Ich halte während meiner Urlaubstage Kontakt zu meinen Kollegen oder Vorgesetzten	1.97	1.05
42 Ich komme den, in den Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegten Verpflichtungen nach	-3.32	1.05
11 Ich spreche mit meinen Kollegen über deren Arbeit	-1.81	1.03
33 Ich nehme freiwillige Weiterbildungsangebote wahr	-.82	1.03
25 Ich habe neue Mitarbeiter in ihrer Einarbeitungszeit freiwillig unterstützt	-2.08	1.02
1 Ich bin pünktlich bei der Arbeit	-3.84	1.02
37 Ich beuge Schwierigkeiten mit Kollegen aktiv vor	-.59	1.01
23 <i>Ich nehme die mir jeweils zustehenden Urlaubstage</i>	4.20	1.01
15 Ich vergesse Pausen einzulegen	.47	1.00
17 Ich verschiebe meinen Feierabend nach hinten	1.12	.99
21 <i>Ich habe vergessen, Informationen an Kollegen/ Vorgesetzte weiterzuleiten</i>	-3.84	.99
7 Ich gebe Rückmeldungen von Bürgern an betreffende Zuständigkeitsbereiche weiter	-1.42	.98
6 Ich bleibe länger im Dienst, damit ich Kollegen unterstützen kann	.06	.97
22 Ich bin mit Leib und Seele Polizist (E)	.01	.97
5 Ich befolge die Kleiderordnung	-2.40	.97
12 Ich spreche während der Pausen über die Arbeit	-.90	.96
27 Ich spreche gern über meine Arbeitstätigkeit	.98	.95
10 Versprechen/ Zusagen an Kollegen halte ich ein	-3.85	.95
40 Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit komme	-3.81	.94
32 Ich verschiebe meinen Urlaub, wenn "Not am Mann" ist	.51	.94
18 Ich arbeite mehr als 10 Stunden an einem normalen Werktag	2.29	.94
28 Ich informiere mich über polizeiinterne Entwicklungen	-.83	.94
16 In Besprechungen habe ich eine aktive Rolle übernommen	.42	.93
3 Ich mache unbezahlte Überstunden	2.54	.92
26 Ich leiste Zusatzaufgaben ab	.56	.90
29 Ich habe freiwillig Aufgaben im Unternehmen übernommen	.76	.89
13 Ich habe Verbesserungen in Arbeitsbesprechungen vorgeschlagen	-.09	.89
8 Ich nehme Arbeit mit nach Hause	3.51	.86
35 Ich mache Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung	-.28	.82

Tabelle C.32: Fit-Statistik der Einzel-Items in Fit Order (Teil 2)

34	Ich ergreife die Initiative, um das Revier vor möglichen Problemen zu bewahren	.17	.81
14	Ich beantworte E-Mails auch nach Feierabend	3.24	.80
41	Ich erfülle übertragene Arbeitspflichten in angemessener Weise	perfekter Wert	

Anmerkung. δ – Itemschwierigkeit; MS_{infit} – Abweichungsquadrate des *infits*

Die Tabellen C.33 und C.34 zeigen die Modellpassung der einzelnen Items sowie deren Schwierigkeitsniveaus für die Skala *Einstellung zur psychischen Gesundheit*. Die kursiv gedruckten Items wurden umkodiert. Die Evaluationsitems, d.h. die Items, welche die informationsgewichtete Bewertung des Einstellungsobjektes direkt erfragen, sind mit einem (E) versehen.

Tabelle C.33: Modellpassung der Einzel-Items in aufsteigender Rangfolge der Skala *Einstellung zur psychischen Gesundheit* (Teil 1)

Item	δ	MS_{infit}
32 Ich meide belebte Plätze	.40	1.09
12 Ich gehe früher nach Hause	1.86	1.09
37 Ich tue gar nichts (z.B. herumsitzen, Tag träumen)	1.18	1.08
2 <i>Ich kann nur unter Stress gut arbeiten (E)</i>	-1.14	1.08
5 Ich trinke ein Bier oder ein Glas Wein	1.55	1.07
42 Ich wechsle meine Kleidung	-2.07	1.06
15 Meine Leistungen sind am besten nach einer Pause (E)	-.80	1.04
18 <i>Ich arbeite nach dem Abendessen weiter</i>	-1.93	1.03
31 Ich halte ein Nickerchen	.47	1.03
23 Ich versuche mich zu entspannend, indem ich meine Muskeln aktiv und/oder passiv bewege	-.10	1.02
21 Ich dusche oder nehme ein Bad	-2.73	1.02
30 Ich gehe in ein Cafe oder Restaurant	.99	1.01
7 <i>Ich arbeite</i>	-1.22	1.01
4 Ich treffe mich mit Freunden oder meiner Familie	-.98	1.01
24 Ich rede mit jemanden über meinen Tag	-.57	1.01
22 Ich nutze die Zeit zum Kochen und Essen	-1.28	1.01
28 Ich vermeide es den Computer zu benutzen	.31	1.01
41 Ich gehe früh ins Bett	.73	1.00
3 Es stört mich, wenn ich beim Lesen unkonzentriert bin (E)	-1.82	.99
27 Ich setze mich zuerst einmal hin	-.79	.99
33 Ich gehe nicht an mein Telefon	1.32	.99
35 Ich ziehe mich auf die Toilette zurück	3.57	.99
20 Ich meide Aufgaben, die lesen erfordern	2.31	.99
16 Ich treibe draußen Sport	-.34	.99
9 Ich verbringe die Zeit mit meinem Hobby	-1.05	.99
25 Ich lese	-.06	.98
40 Ich halte ein Nickerchen	-.04	.98
11 <i>Der geringste Stress ist mir zu viel (E)</i>	-2.17	.98
6 Ich gehe früh ins Bett	.03	.98
29 Ich lasse mir Essen nach Hause liefern	3.58	.98
38 Ich meide es den Computer zu nutzen	.69	.97
8 Ich mag es nicht Konzentrationsschwierigkeiten zu haben (E)	-2.33	.97
34 Ich gehe nicht ans Telefon	.81	.97

Tabelle C.34: Modellpassung der Einzel-Items in aufsteigender Rangfolge der Skala Einstellung zur psychischen Gesundheit (Fortsetzung, Teil 2)

39	Ich schaue aus dem Fenster	1.06	.96
26	Es ist mir wichtig, mich geistig fit zu fühlen (E)	-2.92	.96
36	Ich gehe spazieren	-.95	.95
19	Ich verwende Ohrstöpsel	4.58	.94
14	Ich höre Musik	-.87	.93
13	Ich gehe spazieren, selbst wenn es kalt ist und regnet	.13	.92
1	Ich schaue mir Naturdokumentationen an	.12	.92
2	Ich beobachte die Natur	.49	.88
3	Ich ziehe meine Schuhe aus	perfekter Wert	

Anmerkung. δ – Itemschwierigkeit; MS_{infit} – Abweichungsquadrate des *infits*

c. Kolmogorov-Smirnov-Test-Ergebnisse innerhalb der Gesamtstichprobe

Die Tabelle C.35 und C.36 zeigen die Z-Werte, Freiheitsgrade und Irrtumswahrscheinlichkeiten des Kolmogorov-Smirnov-Testes für die einzelnen Variablen.

Tabelle C.35: Statistische Kennwerte des Kolmogorov-Smirnov-Testes

	Z	df	p
Vorgesetztenverhalten	1.130	134	.015
Prä-Test Experimentalgruppe	1.21	36	.090
Post-Test Experimentalgruppe	1.49	28	.094
Prä-Test Kontrollgruppe	1.52	33	.022
Post-Test Kontrollgruppe	.088	35	.637
Partizipation	.487	134	.972
Prä-Test Experimentalgruppe	.125	36	.165
Post-Test Experimentalgruppe	.124	28	.200
Prä-Test Kontrollgruppe	.089	33	.200
Post-Test Kontrollgruppe	.110	35	.200
Wichtigkeit	1.415	134	.036
Prä-Test Experimentalgruppe	.199	36	.001
Post-Test Experimentalgruppe	.114	28	.200
Prä-Test Kontrollgruppe	.221	33	.000
Post-Test Kontrollgruppe	.143	35	.066

Tabelle C.36: Statistische Kennwerte des Kolmogorov-Smirnov-Testes

	Z	df	p
Kollegenbeziehungen	.660	134	.777
Prä-Test Experimentalgruppe	.070	36	.200
Post-Test Experimentalgruppe	.090	28	.200
Prä-Test Kontrollgruppe	.100	33	.200
Post-Test Kontrollgruppe	.119	35	.200
Organisationsklima_Gesamt	1.192	134	.597
Prä-Test Experimentalgruppe	.101	36	.200
Post-Test Experimentalgruppe	.105	28	.200
Prä-Test Kontrollgruppe	.133	33	.145
Post-Test Kontrollgruppe	.127	35	.171
Arbeitsmotivation	.638	224	.810
Prä-Test Experimentalgruppe	.078	36	.200
Post-Test Experimentalgruppe	.089	28	.200
Prä-Test Kontrollgruppe	.138	33	.110
Post-Test Kontrollgruppe	.073	35	.200
ATBMF	.977	221	.295
Prä-Test Experimentalgruppe	.089	36	.200
Post-Test Experimentalgruppe	.102	28	.200
Prä-Test Kontrollgruppe	.126	33	.200
Post-Test Kontrollgruppe	.084	35	.200
Psychosomatische Beschwerden	.240	132	.036
Prä-Test Experimentalgruppe	.123	36	.190
Post-Test Experimentalgruppe	.117	28	.200
Prä-Test Kontrollgruppe	.369	33	.000
Post-Test Kontrollgruppe	.197	35	.001
Fehlzeiten	.499	132	.000
Prä-Test Experimentalgruppe	.504	36	.000
Post-Test Experimentalgruppe	.492	33	.000
Prä-Test Kontrollgruppe	.492	28	.000
Post-Test Kontrollgruppe	.493	35	.000

Anmerkung. Z = statistischer Kennwert des Kolmogorov-Smirnov-Testes, df = Freiheitsgrade, p = Irrtumswahrscheinlichkeit

d. Hierarchische Regressionsanalyse

Den Tabellen 37, 38, 39 und 40 sind die statistischen Kennzahlen der Hierarchischen Regressionsanalyse zu entnehmen. Es sind die unstandardisierten (B) und standardisierten (β) Beta-Regressionskoeffizienten, die Standardfehler der Beta-Koeffizienten (SE) sowie die t-Statistiken für die einzelnen Sequenzen der Regressionsanalyse dargestellt. Unterhalb der Berechnungen sind die quadrierten multiplen Korrelationen (R^2), die Veränderung der multiplen quadrierten Korrelationen (ΔR^2), die F-Statistik (F), die Veränderung der F-Statistik (ΔF) sowie die Freiheitsgrade angegeben. Signifikante Werte sind mit * ($\alpha < .05$) oder ** ($\alpha < .01$) gekennzeichnet.

Tabelle C.37: Hierarchische Regressionsanalyse: Überprüfung des Moderatoreffektes von ATBMF auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation und Partizipation, mit der Arbeitsmotivation als abhängige Variable.

Prädiktor	B	SE	β	t
Schritt 1				
ATBMF	.273	.145	.165	1.886
Schritt 2				
Partizipation	.199	.099	.183	2.008*
Schritt 3				
Interaktion ATBMF x Partizipation	.012	.153	.007	.938
R^2	.070			
ΔR^2	.070			
F	3.229			
ΔF	3.229			
$df 1$	3			
$df 2$	128			

Anmerkungen. B = unstandardisierte Beta-Regressionskoeffizienten, β = standardisierte Beta-Regressionskoeffizienten, SE = Standardfehler der Beta-Koeffizienten, t = T-Test-Statistiken, R^2 = quadrierte multiplen Korrelationen, ΔR^2 = Veränderung der multiplen quadrierten Korrelationen, F = F-Statistik, ΔF = Veränderung der F-Statistik, df = Freiheitsgrade, signifikante Werte sind mit * ($\alpha < .05$) oder ** ($\alpha < .01$) gekennzeichnet.

Tabelle C.38: Überprüfung des Moderatoreffektes von ATBMF auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsmotivation und Partizipation, mit der Partizipation als abhängige Variable.

Prädiktor	B	SE	β	t
Schritt 1				
ATBMF	1.79	.208	.117	.862
Schritt 2				
Arbeitsmotivation	.175	.083	.189	2.094*
Schritt 3				
Interaktion ATBMF x Arbeitsmotivation	-.004	.125	-.005	-.032
R^2	.057			
ΔR^2	.057			
F	2.65			
ΔF	2			
df 1	3			
df 2	128			

Anmerkungen. B = unstandardisierte Beta-Regressionskoeffizienten, β = standardisierte Beta-Regressionskoeffizienten, SE = Standardfehler der Beta-Koeffizienten, t = T-Test-Statistiken, R^2 = quadrierte multiplen Korrelationen, ΔR^2 = Veränderung der multiplen quadrierten Korrelationen, F = F-Statistik, ΔF = Veränderung der F-Statistik, df = Freiheitsgrade, signifikante Werte sind mit * ($\alpha < .05$) oder ** ($\alpha < .01$) gekennzeichnet.

Tabelle C.39: Überprüfung des Moderatoreffektes von ATBMF auf den Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Vorgesetztenverhalten, mit den Fehlzeiten als abhängige Variable.

Prädiktor	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
Schritt 1				
ATBMF	.186	.130	.131	1.434
Schritt 2				
Vorgesetztenverhalten	.002	.079	.003	.029
Schritt 3				
Interaktion ATBMF x Vorgesetztenverhalten	-.101	.128	-.073	-.789
R^2	.025			
ΔR^2	.025			
<i>F</i>	1.01			
ΔF	6			
<i>df 1</i>	3			
<i>df 2</i>	119			

Anmerkungen. *B* = unstandardisierte Beta-Regressionskoeffizienten, β = standardisierte Beta-Regressionskoeffizienten, *SE* = Standardfehler der Beta-Koeffizienten, *t* = T-Test-Statistiken, R^2 = quadrierte multiplen Korrelationen, ΔR^2 = Veränderung der multiplen quadrierten Korrelationen, *F* = F-Statistik, ΔF = Veränderung der F-Statistik, *df* = Freiheitsgrade, signifikante Werte sind mit * ($\alpha < .05$) oder ** ($\alpha < .01$) gekennzeichnet.

Tabelle C.40: Überprüfung des Moderatoreffektes von ATBMF auf den Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Vorgesetztenverhalten, mit dem Vorgesetztenverhalten als abhängige Variable.

Prädiktor	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>
Schritt 1				
ATBMF	.198	.315	.121	.629
Schritt 2				
Fehlzeiten	.057	.124	.050	.463
Schritt 3				
Interaktion ATBMF x Fehlzeiten	-.191	.185	-.212	-1.032
R^2	.012			
ΔR^2	.001			
<i>F</i>	2			
ΔF	.473			
<i>df 1</i>	3			
<i>df 2</i>	119			

Anmerkungen. *B* = unstandardisierte Beta-Regressionskoeffizienten, β = standardisierte Beta-Regressionskoeffizienten, *SE* = Standardfehler der Beta-Koeffizienten, *t* = T-Test-Statistiken, R^2 = quadrierte multiplen Korrelationen, ΔR^2 = Veränderung der multiplen quadrierten Korrelationen, *F* = F-Statistik, ΔF = Veränderung der F-Statistik, *df* = Freiheitsgrade, signifikante Werte sind mit * ($\alpha < .05$) oder ** ($\alpha < .01$) gekennzeichnet.

D MITARBEITERFRAGEBOGEN

Fragebogen zu den Arbeits- und Lebensbedingungen von Polizistinnen & Polizisten



Der folgende Fragebogen ist Teil einer Forschungsarbeit, die in Zusammenarbeit mit der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, der Polizeidirektion Leipzig und dem Sozialpsychologischen Dienst der Bereitschaftspolizei Leipzig durchgeführt wird. Ziel ist die Untersuchung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Polizeibeamtinnen und –beamten. Die Ergebnisse des Fragebogens sollen u.a. dazu dienen die Arbeitsbedingungen von Polizistinnen und Polizisten zu optimieren und wenn möglich im Rahmen gezielter Fortbildungen zu verbessern.

Bitte bearbeiten Sie die Aussagen möglichst ohne Auslassungen. Antworten Sie bitte so, wie es Ihrer Person am ehesten entspricht. Oft gibt es dabei keine richtigen oder falschen Antworten. Entscheiden Sie sich dabei am besten spontan ohne lange zu überlegen.

Alle Angaben werden vertraulich behandelt. Die Auswertung und Berichterstattung der Daten erfolgt so, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich sind.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Dipl.-Psych. Katharina Pluta

Zunächst einige Fragen zum Arbeitsklima. Kreuzen Sie bitte jeweils zu den entsprechenden Aussagen das Antwortfeld an, das Ihrer eigenen Meinung am ehesten entspricht.

Bereich Kollegen.	Stimmt	↔			Stimmt nicht
1. Das Klima bei uns ist unpersönlich.	<input type="radio"/>				
2. Wenn einer Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher von den Kollegen geholfen.	<input type="radio"/>				
3. So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt bei uns, hier denkt nur jeder an sich selbst.	<input type="radio"/>				
4. Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten hat, kann er mit Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen.	<input type="radio"/>				
5. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können.	<input type="radio"/>				
6. Wer sich bei uns vor Intrigen schützen will, hält am besten ständig den Mund.	<input type="radio"/>				
7. Bei uns behält man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann ja nie wissen, wie einem ein offenes Wort einmal ausgelegt wird.	<input type="radio"/>				
8. Bei uns gibt es häufig Spannungen zwischen älteren und jüngeren Kollegen.	<input type="radio"/>				
9. Bei uns kann jeder seine Meinung und seine Gefühle frei ausdrücken.	<input type="radio"/>				
10. Unter uns Kollegen gibt es zwar größere Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht: Nach außen und oben ist alles in schönster Ordnung.	<input type="radio"/>				
11. Persönliche, den anderen verletzende Kritik gibt es bei uns Kollegen nicht.	<input type="radio"/>				

Bitte bewerten Sie nun den Bereich der Kollegen insgesamt:

Die Beziehungen zwischen den Kollegen sind:



wichtig ↔ nicht wichtig

12. Dass die Beziehungen zwischen den Kollegen gut sind, halte ich für

A

Bereich Unmittelbarer Vorgesetzter		Stimmt \longleftrightarrow Stimmt nicht				
1.	Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, dass unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Unsere Vorgesetzten wollen gerne so wirken, als wüssten und könnten sie alles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Die Stimmung bei uns ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Unsere Vorgesetzten versuchen, von Ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, dass jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit das im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung befragt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte bewerten Sie nun den Bereich Führung insgesamt:

Die Führung durch die Vorgesetzten ist:



wichtig \longleftrightarrow nicht wichtig

15. Dass die Führung durch den unmittelbaren Vorgesetzten gut ist, halte ich für ...

Bereich Organisation/ Planung

stimmt \longleftrightarrow stimmt nicht

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Die Arbeitsaufgaben werden bei uns entsprechend den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter verteilt. | O | O | O | O | O |
| 2. Bei uns gibt es kaum Abwechslung in der Arbeit, es gibt immer nur dieselbe Routine. | O | O | O | O | O |
| 3. Die uns gesteckten Ziele und Aufgaben sind eine interessante Herausforderung. | O | O | O | O | O |

Bitte bewerten Sie nun den Bereich Organisation/Planung insgesamt:
Die Organisation/Planung ist bei uns:



wichtig \longleftrightarrow nicht wichtig

7. Dass die Organisation/Planung gut bei uns ist, halte ich für ...

O O O O O

Bereich Mitsprache und Information

stimmt \longleftrightarrow stimmt nicht

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Revier sind wir ausreichend informiert. | O | O | O | O | O |
| 2. Es kommt oft vor, dass wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden. | O | O | O | O | O |
| 3. Die Führung ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen. | O | O | O | O | O |
| 5. Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben. | O | O | O | O | O |
| 6. Anstelle von sachlicher Information gibt es bei uns viele Gerüchte. | O | O | O | O | O |

Bitte bewerten Sie nun den Bereich Mitsprache/ Information insgesamt:
Die Mitsprache/ Information ist bei uns:



wichtig \longleftrightarrow nicht wichtig

10. Dass die Bereich Mitsprache/ Information gut bei uns ist, halte ich für ...

O O O O O

Falls Sie noch persönliche, erläuternde Bemerkungen zum Betriebsklima machen möchten, dann bitte hier:

	nie	selten	gelegentlich	oft	sehr oft	kann ich nicht beantworten
16. In Besprechungen habe ich eine aktive Rolle übernommen	<input type="radio"/>					
17. Ich verschiebe meinen Feierabend nach hinten	<input type="radio"/>					
18. Ich arbeite mehr als 10 Stunden an einem normalen Werktag	<input type="radio"/>					
19. Ich arbeite an Wochenenden	<input type="radio"/>					
20. Meine Arbeit lässt mich auch im Bett nicht los	<input type="radio"/>					
21. Ich habe vergessen, Informationen an Kollegen/ Vorgesetzte weiterzuleiten	<input type="radio"/>					

Bei den folgenden Aussagen gibt es nur noch zwei Antwortmöglichkeiten. Bitte wählen Sie die Antwort, die für Sie zutrifft.

	Ja	Nein	kann ich nicht beantworten
1. Ich bin mit Leib und Seele Polizist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ich nehme die mir jeweils zustehenden Urlaubstage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Der letzte Schnupfen hat mich von der Arbeit abgehalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ich habe neue Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen in ihrer Einarbeitungszeit freiwillig unterstützt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ich leiste Zusatzaufgaben ab (z.B. Koordination von Zuständigkeiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ich spreche gern über meine Arbeitstätigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ich informiere mich über polizeiinterne Entwicklungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ich habe freiwillige Aufgaben im Unternehmen übernommen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ich habe Fachzeitschriften privat abonniert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ja	Nein	kann ich nicht beant- worten
10. In den letzten drei Jahren wurde ich für außergewöhnlichen Einsatz offiziell belohnt (z.B. Bonus, Beförderung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ich verschiebe meinen Urlaub, wenn „Not am Mann“ ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ich nehme freiwillige Weiterbildungsangebote wahr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ich ergreife die Initiative, um das Revier vor möglichen Problemen zu bewahren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ich mache Vorschläge zur Verbesserung der der Qualität in der Abteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ich nehme mir nur in äußerst dringenden Fällen frei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ich beuge Schwierigkeiten mit Kollegen/ Kolleginnen aktiv vor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ich beachte die Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Ich habe kaum Fehlzeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Ich informiere frühzeitig, wenn ich nicht zur Arbeit komme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Ich erfülle übertragene Arbeitspflichten in angemessener Weise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Ich komme den, in den Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegten Verpflichtungen nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Im Folgenden noch ein paar Fragen zu Ihrem **Befinden**. Wählen Sie bitte die Antwort, die Ihr Befinden im letzten Jahr am treffendsten beschreibt

	fast täglich	alle paar Tage	alle paar Wochen	alle paar Monate	nie
1. Ermüden Sie schnell?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Haben Sie Kopfschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Spüren Sie es am ganzen Körper, wenn Sie sich über etwas aufregen ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	fast täglich	alle paar Tage	alle paar Wochen	alle paar Monate	nie
4. Spüren Sie bei geringer Anstrengung Herzklopfen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Bekommen Sie bei geringer körperlicher Anstrengung Atemnot?	B <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	C <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Haben sie einen empfindlichen Magen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Haben Sie ein Völlegefühl?	D <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Verspüren Sie Schwindelgefühle?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Haben Sie Rückenschmerzen?	E <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Sind Sie nervös?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Haben sie plötzliche Schweißausbrüche?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Haben Sie Schmerzen in der Herzgegend?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Haben Sie Nackenschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Haben Sie Schulterschmerzen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Spüren Sie, dass Ihr ganzer Körper verkrampft ist?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Haben Sie Sodbrennen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Haben Sie Konzentrationsstörungen?	F <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Haben Sie Schlafstörungen (Einschlafschwierigkeiten, Durchschlafstörungen)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Ist Ihnen übel?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Fühlen Sie sich den Tag über müde und zerschlagen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Angaben zur Person (Zutreffendes bitte ankreuzen):

Geschlecht: männlich weiblich

Alter: 20-39 Jahre
 ab 40 Jahre

Tätigkeitsbereich: Streifendienst Ermittlungsdienst

Tätigkeit mit Führungsverantwortung: Ja Nein

Wie viele Tage waren Sie im letzten halben Jahr krankheitsbedingt nicht im Dienst?

bis zu 10 Tage bis zu 20 Tage bis zu 30 Tage bis zu 40 Tage

Bitte generieren Sie einen **Teilnehmercode** und notieren Sie diesen bei Interesse an einer Rückmeldung:

Ersten beiden Buchstaben des Vornamens der Mutter
Erster Buchstabe des Vornamens der Großmutter
Erster Buchstabe des Vornamens des Vaters
Erster Buchstabe des Geburtsortes

--	--	--	--	--

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

CURRICULUM VITAE

Katharina Pluta wurde am 04. September 1984 in Leipzig geboren. Sie studierte von 2003 bis 2009 Psychologie an der Universität Leipzig. Im Anschluss absolvierte sie eine Ausbildung zur Psychologischen Psychotherapeutin, die sie 2014 mit der Approbation abschloss. Seit 2010 ist sie nebenberuflich als externe Doktorandin der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg tätig. Hauptberuflich arbeitet sie im Strafvollzug.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Katharina Pluta, an Eides statt, dass ich die vorliegende Dissertation mit dem Titel „Organisationsklimatische Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation und das psychische Wohlbefinden von PolizistInnen“ selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Die genutzten Hilfsmittel habe ich vollständig angegeben und die aus fremden Quellen übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher nicht in der gegenwärtigen oder einer anderen Fassung als Dissertation, Diplom- oder ähnliches Prüfungsmittel verwendet und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift