

Der Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Well-Being

Yusuf ARSLANPARCASI

*Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt,
Otto-Berndt-Str. 2, D-64287 Darmstadt*

Kurzfassung: Die Organisationskultur spiegelt das Verhalten ihrer Mitglieder wider. Ein wichtiges Konzept, das in der Organisationskultur-Forschung häufig vernachlässigt wird, ist Well-Being im Arbeitskontext. Well-Being erlaubt, die einzelnen Aspekte der Organisationskultur zu erforschen und in einem Gesamtbild wiederzugeben. Der vorliegende Beitrag schlägt ein neues Konzept für Well-Being im Arbeitskontext vor, in Adaption des Psychological Well-Being Models von Carol Ryff (1989) und in Verbindung mit dem Job Demands-Resources Model von Bakker und Demerouti (2018) als theoretischem Rahmen.

Schlüsselwörter: Organisationskultur, Well-Being im Arbeitskontext, Eudaimonisches Well-Being, Psychological Well-Being, Job Demands-Resources Model

1. Einleitung

Die heutige Arbeitswelt ist einschneidenden Veränderungen unterworfen. Der demografische Wandel und geopolitische Konflikte stellen die Funktionsweise der bisherigen Arbeitswelt vor große Herausforderungen. Gleichzeitig entstehen durch die fortschreitende Digitalisierung neue Technologien, die die Organisations- und Führungsstrukturen tiefgreifend verändern (Franken & Franken 2020; Helmold 2022).

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Organisationskultur (syn. Unternehmenskultur) zunehmend an Bedeutung. Einerseits nimmt sie Einfluss auf Leistungsfaktoren, Erfolg und die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens. Andererseits spielt sie eine entscheidende Rolle beim Überwinden unternehmensexterner und -interner herausfordernder Faktoren (z. B. ökonomische oder politische Faktoren, sozio-kulturelle Entwicklung, globale Erderwärmung) (Sackmann 2017).

Angesichts dieser Tragweite gibt es einen erheblichen Bedarf an Forschung zu einzelnen organisationskulturellen Aspekten (Ostroff & Schulte 2014). Das Ziel dieses Beitrags ist es, eine holistische Herangehensweise zur Erforschung der Organisationskultur vorzuschlagen, um Abhängigkeiten und Interaktionen zwischen den einzelnen Aspekten, in deren Zentrum Well-Being im Arbeitskontext steht, zu identifizieren und zu untersuchen.

2. Organisationskultur

Die Organisationskultur ist ein „emergentes Phänomen“ (Schreyögg 2016). Sie speist sich aus Werten und Einstellungen der Organisationsmitglieder und schlägt sich unmittelbar in ihrem Verhalten nieder (Schreyögg 2016).

Nach Schein (2010) ist die Kultur eine Abstraktion, die in sozialen und organisationalen Situationen ihre Wirkung entfaltet. In Anlehnung an die kulturanthropologische Auffassung nach Kroeber & Kluckhohn (1952) sowie Halls (1976) Kulturmodell von Gesellschaften definiert Schein (1984) die Kultur einer Organisation auf drei Ebenen. Dies lässt sich anschaulich mit dem Beispiel eines Eisberges zeigen: Der aus dem Wasser ragende, sichtbare Teil des Eisbergs ist die Ebene der Artefakte (z. B. hergestellte Produkte, Architektur, Kleidungsstil, verbales und nonverbales Verhalten). Der weitaus größte Teil des Eisbergs bleibt jedoch zumeist unsichtbar. Dazu gehören proklamierte Werte der Organisation in Form von Richtlinien und Standards (z. B. Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen). Die tiefste Ebene des Eisbergs, die sich unterhalb der Wasseroberfläche befindet und somit nicht direkt zugänglich ist, umfasst Annahmen und Überzeugungen, die gelernt und internalisiert wurden und den Mitgliedern einer Organisation nicht bewusst sind. Diese grundlegenden Annahmen beziehen sich auf die Umwelt, das Verständnis von Wahrheit und Zeit, die Natur des Menschen, das menschliche Handeln und die zwischenmenschlichen Beziehungen. Abbildung 1 stellt die Organisationskultur auf drei Ebenen dar.

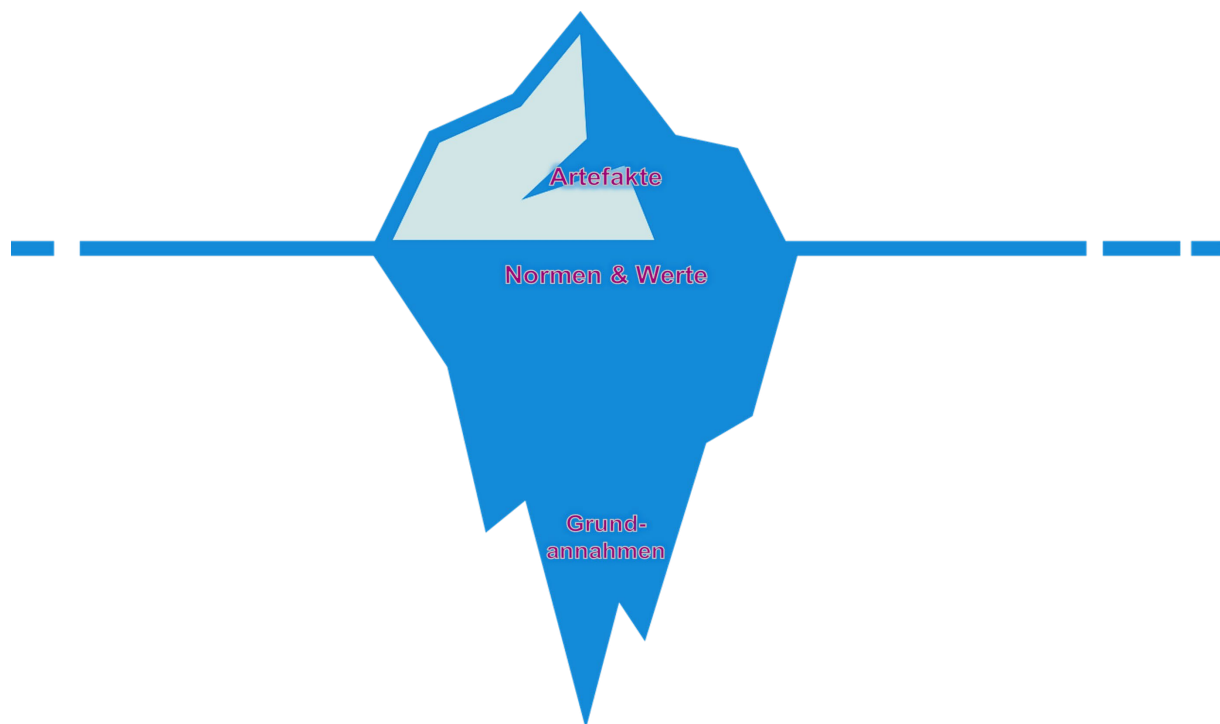


Abbildung 1: 3-Ebenen-Modell der Organisationskultur in Anlehnung an Schein (1984, S. 4)

Aus organisationaler Perspektive ist der unter der Wasseroberfläche liegende Bereich von großer Bedeutung, da Normen, Standards und Werte in der täglichen Arbeitspraxis verhaltensbestimmend sind und maßgeblich von den tieferen Ebenen der Kultur beeinflusst werden (Sackmann 2017). Gemeinsam mit den grundlegenden Annahmen und Überzeugungen funktionieren sie wie ein Brennglas, welches das organisationale Handeln bündelt und steuert. Damit wirken diese tiefen Ebenen indirekt auf die Organisations- und Führungsstrukturen, z. B. beim Führungsstil des Managements, Entscheidungsfindung, Beziehungen zu Kolleg*innen oder zu den Kunden und Lieferanten (Schreyögg 2016).

3. Relevanz von Well-Being für die Organisationskultur

Über die Organisationskultur wird seit den späten 1970er-Jahren wissenschaftlich geforscht. Dabei lassen sich zwei Tendenzen unterscheiden: *culture research* untersucht qualitativ einzelne Aspekte (z. B. Mythen, Symbole, Leadership und Subkulturen), um eine Organisationskultur einem bestimmten Kulturtypen zuzuordnen (v. a. in der kulturanthropologischen Forschung); *climate research* betrachtet hingegen mittels quantitativer Befragungen einzelne Dimensionen und fasst diese so eng, dass das ganze Phänomen („the whole elephant“) übersehen wird (Schneider et al. 2017, S. 477). Letzteres ist v.a. in der psychologischen Forschung häufig anzutreffen (Ashkanasy et al, 2000). Daher ist es nicht ausreichend, Einzelteile isoliert zu betrachten. Die Erforschung der einzelnen organisationskulturellen Aspekte muss holistisch erfolgen, damit die einzelnen Dimensionen wie ein Bündel zusammengeschnürt und konfiguriert werden können, um Abhängigkeiten und Interaktionen zu identifizieren und zu untersuchen (Ostroff & Schulte 2014; Schneider et al., 2017).

Ein wichtiges Konzept, das in der Organisationskultur-Forschung häufig vernachlässigt wird und die gleichzeitige Erforschung mehrerer organisationskultureller Aspekte erlaubt, ist Well-Being im Arbeitskontext (Ostroff & Schulte 2014). Bereits 1989 von James und James als wichtiger Angelpunkt für die Bewertung des *work environment* erkannt. Die Autor*innen untersuchten mittels konfirmatorischer Faktoranalyse die Konstruktvalidität und entwarfen ein theoretisches Modell (Faktormodell höherer Ordnung mit einem Generalfaktor und vier Faktoren erster Ordnung) von *Psychological Climate*, das verschiedene Dimensionen beinhaltet: (1) Leader Support and Facilitation, (2) Role Stress and Lack of Harmony, (3) Job Challenge and Autonomy, (4) Workgroup Cooperation, Warmth and Friendliness. Ihrer Theorie zufolge bewerten Menschen ihre Arbeitsumgebung abhängig davon, wie sehr sie diese Arbeitsumgebung als für ihr Well-Being zuträglich oder abträglich wahrnehmen.

In der Human Factors and Ergonomics-Forschung wird Well-Being als einer von drei wesentlichen Bestandteilen aufgefasst. Die Verbesserung von Well-Being einerseits und Leistung andererseits ist zugleich der wichtigste Design-Aspekt in HFE. D.h., je wohler sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz fühlen, desto besser können sie ihrer Arbeit nachgehen (Dul et al. 2012).

Nach Margolis et al. (2021) wird Well-Being gewöhnlich als das, was grundsätzlich gut für eine Person ist, definiert. Allerdings gibt es bis dato keine einheitliche Definition von einem umfassenden Well-Being im Arbeitskontext, die bspw. *job characteristics*, *job attitudes* und weitere Outcomes miteinbezieht (Hannah et al. 2020; Johnson et al., 2018; Warr & Nielson, 2018).

4. Well-Being im Arbeitskontext

Das Konzept Well-Being wird in diesem Beitrag als holistische Herangehensweise zur Erforschung der Organisationskultur vorgeschlagen, da es zum Bündeln ihrer einzelnen Dimensionen zu einem Gesamtbild maßgeblich beiträgt. Technologiebedingte Veränderungen in der Arbeitswelt und die daraus resultierenden dringlichen Fragen „wie, wo und wann arbeiten wir?“ sind weitere Treibfedern für den Bedeutungszuwachs von Well-Being im Arbeitskontext (Johnson et al. 2020).

In der Literatur gibt es keine eindeutige und klare Definition von Well-Being, da sich die bisherigen Versuche vielmehr auf die einzelnen Dimensionen des Konzeptes anstatt auf eine einheitliche Definition konzentrieren (Dodge et al. 2012). Die Well-Being-Debatten kreisen um fünf Konzepte, die sich grundsätzlich zwei philosophischen Strömungen zuordnen lassen: hedonisches und eudaimonisches Well-Being (Hannah et al. 2020). Der hedonische (*subjective*) Ansatz greift auf Konzepte wie Glück, Affekte und Befriedigung der eigenen Wünsche zurück, wohingegen beim eudaimonischen (*psychological*) Ansatz Selbstbestimmung, die eigene Entwicklung und die Sinnhaftigkeit im Zentrum stehen (Ryff et al. 2021). Beide Arten von Well-Being hängen eng zusammen. Hedonisches Well-Being ist ein notwendiger Bestandteil des eudaimonischen Well-Beings. Um sich wirklich gut zu fühlen, müssen neben dem Erleben von positiven Emotionen (Kern des hedonischen Well-Beings) weitere Komponenten, wie Sinn und Bedeutung der eigenen Handlung, erlebt werden (Johnson et al. 2018). Ryffs (1989) *Psychological Well-Being Model* nimmt diesen Gedanken auf und stützt sich auf ein reiches theoretisches Fundament. Es setzt sich aus sechs Dimensionen zusammen: (1) Self-Acceptance, (2) Personal Growth, (3) Positive Relationships, (4) Autonomy, (5) Environmental Mastery und (6) Purpose in Life.

Nichtsdestotrotz wird Well-Being im Arbeitskontext häufig nach dem hedonischen Vorgehen und kontextfrei konzeptualisiert (Taris & Schaufeli 2014). So gibt es eine Fülle an kontextunabhängigen Messinstrumenten, die sich an das Leben und die Erfahrungen der Arbeitnehmer*innen im Allgemeinen richten und maladaptiv für den Organisationskontext sind (Dagenais-Desmarais & Savoie 2012; Sandilya & Shahnawaz 2018).

5. Diskussion

Die Entwicklungen der letzten Jahre – v. a. bedingt durch die COVID-19-Pandemie – rücken Sinn- und Wertefragen sowie den Einfluss des Stress- und Wohlbefindens auf das Individuum in den Fokus (Johnson et al., 2020). Dies führt zu stärkerer Individualisierung der Arbeit, flacheren Hierarchien und einem gesteigerten Bedürfnis nach Autonomie, Selbstverwirklichung und persönlicher Entwicklung am Arbeitsplatz (Busold 2019; Helmold 2022). Diese Aspekte betreffen die Organisationskultur und erfordern die Entwicklung gestalterischer Ansätze, in deren Zentrum Well-Being steht.

Allerdings wurde Well-Being im Arbeitskontext bisher fast ausschließlich nach hedonischem Ansatz erforscht und weniger domänenspezifisch auf der organisationalen Ebene unter Einbezug von Arbeitsbedingungen (*workplace factors*) (Hannah et al. 2020; Johnson et al., 2018). Daher ist es notwendig, den eudaimonischen Ansatz nach Ryff (1989) in den Arbeitskontext zu übertragen und so ein multidimensionales Konstrukt spezifisch für den Arbeitskontext zu skizzieren. Zugleich ist eine theoretische Grundlage als Framework für die Konzeptualisierung von *workplace factors* erforderlich, um ein geeignetes und umfassendes Messinstrument für Well-Being zu entwickeln. Hierfür eignet sich das *Job Demands-Resources (JD-R) Model* von Bakker und Demerouti (2018) hervorragend, da es sowohl auf Job Design- als auch auf Belastungs-Beanspruchungsmodellen beruht und diese beiden Forschungsansätze miteinander vereint. Das *JD-R Model* befasst sich mit Arbeitsanforderungen

und -ressourcen und erklärt, wie sich das Wechselspiel zwischen Stressoren und Ressourcen auf die Gesundheit und das Well-Being von Arbeitnehmer*innen auswirken kann. Das Modell beschränkt sich nicht auf bestimmte Stressoren und Ressourcen, ist daher auf verschiedene Kontexte anwendbar und kann so Anhaltspunkte für die Gestaltung der Arbeit liefern (Bakker & Demerouti 2018).

Die Herleitung eines solchen in den Arbeitskontext übertragenen Arbeitsmodells für Well-Being kann als Grundlage für empirische Erhebungen dienen. Es gibt uns wichtige Einblicke in das Konstrukt Organisationskultur und ermöglicht es, diese anhand von empirischen Daten auf verschiedenen Ebenen zu analysieren, zu verändern und positiv zu gestalten.

6. Literatur

- Ashkanasy NM, Broadfoot L, Falkus S (2000) Questionnaire measures of organizational culture. In: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF (Hrsg.) *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 131–145.
- Bakker AB, Demerouti E (2018) Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. In: Diener E, Oishi S, Tay L (Hrsg.), *Handbook of well-being*. DEF Publishers, 593–604.
- Busold M (2019) *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2>
- Dagenais-Desmarais V, Savoie A (2012) What Is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being* 13: 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Dodge R, Daly AP, Huyton J, Sanders LD (2012) The Challenge of Defining Wellbeing. *International Journal of Wellbeing* 2: 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Dul J, Bruder R, Buckle P, Carayon P, Falzon P, Marras WS, Wilson JR, van der Doelen B (2012) A Strategy for Human Factors/Ergonomics: Developing the Discipline and Profession. *Ergonomics* 55: 377–395. <http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2012.661087>
- Franken R, Franken S (2020) *Wissen, Lernen und Innovation im digitalen Unternehmen. Mit Fallstudien und Praxisbeispielen*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30178-1>
- Hall ET (1977) *Beyond culture*. Doubleday.
- Hannah ST, Perez ALU, Lester PB, Quick JC (2020) Bolstering Workplace Psychological Well-Being Through Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 27: 222–240. <https://doi.org/10.1177/1548051820933623>
- Helmold M (2022) *Leadership: Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2>
- James LA, James LR (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology* 74:739-751. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.739>
- Johnson A, Dey S, Nguyen H, Groth M, Joyce S, Tan L, Glozier N, Harvey SB (2020) A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management* 45: 402–424. <https://doi.org/10.1177/0312896220922292>
- Johnson S, Robertson I, Cooper CL (2018) *Well-Being. Productivity and Happiness at Work* (2. Auflage). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62548-5>
- Kroeber AL, Kluckhohn C (1952) Culture: A critical review of concepts and definitions. *The Museum*.
- Margolis S, Schwitzgebel E, Ozer DJ, Lyubomirsky S (2021) Empirical Relationships Among Five Types of Well-Being. In: Lee MT, Kubzansky LD, VanderWeele TJ (Hrsg.) *Measuring Well-Being – Interdisciplinary Perspectives from the Social Sciences and the Humanities*. Oxford University Press. 377–407. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197512531.003.0014>
- Ostroff C, Schulte M (2014) A Configural Approach to the Study of Organizational Culture and Climate. In: Schneider B, Barbera KM (Hrsg.) *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: University Press. 532–552.

- Ryff CD (1989) Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology* 57: 1069–1081.
- Ryff CD, Morozink Boylan J, Kirsch JK (2021) Eudaimonic and Hedonic Well-Being: An Integrative Perspective with Linkages to Sociodemographic Factors and Health. In: Lee MT, Kubzansky LD, VanderWeele TJ (Hrsg.) *Measuring Well-Being – Interdisciplinary Perspectives from the Social Sciences and the Humanities*. Oxford University Press. 92–135. <https://doi.org/10.1093/oso/-9780197512531.003.0005>
- Sackmann S (2017) *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18634-0>
- Sandilya G, Shahnawaz G (2018) Index of Psychological Well-being at Work – Validation of Tool in the Indian Organizational Context. *Vision: The Journal of Business Perspective* 22: 174–184. <https://doi.org/10.1177/0972262918766134>
- Schein EH (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25: 3–16.
- Schein EH (2010) *Organizational Culture and Leadership* (4. Auflage). John Wiley & Sons.
- Schneider B, González-Romá V, Ostroff C, West MA (2017) Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the *Journal of Applied Psychology*. *The Journal of applied psychology*, 102: 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schreyögg G (2016) *Grundlagen der Organisation*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13959-9>
- Taris TW, Schaufeli W (2014) Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In: van Veldhoven M, Peccei R (Hrsg.) *Well-being and Performance at Work*. Psychology Press. 15–34. <https://doi.org/10.4324/9781315743325>
- Warr P, Nielsen K (2018). Wellbeing and work performance. In: Diener E, Oishi S, Tay L (Hrsg.) *Handbook of well-being*. DEF Publishers. 686–707.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de