

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>II. Verhaltenstheoretischer Hintergrund zu Person und Organisation</b>	<b>5</b>
1. Das Konzept der persönlichen Verhaltenseffektivität	5
2. Organizational Behavior als Rahmenkonzept	7
3. Empirische Organisationsforschung	9
3.1. Theorie und Empirie zur Untersuchung spezifischer Stressoren in Organisationen	10
3.1.1. Theoretische Konzepte zur Erfassung von Streß am Arbeitsplatz	10
3.1.2. Analyseinstrumente und empirische Befunde zu Streß am Arbeitsplatz	12
3.2. Theorie und Empirie zur Untersuchung des Organisationsklimas	18
3.2.1. Versuch einer Definition des Begriffes 'Organisationsklima'	18
3.2.2. Analyse-Instrumente und empirische Befunde zum Organisationsklima	21
3.3. Organisationsstruktur	23
3.3.1. Spezifische Strukturvariablen von öffentlichen Verwaltungen	28
3.3.1.1. Strukturvariable - Dienststufe	29
3.3.1.2. Strukturvariable - Leitungsfunktion	31
3.3.2. Empirische Befunde zu organisationalem Verhalten in öffentlichen Verwaltungen	31
3.4. Empirie zur Variation des Verhaltens auf verschiedenen Führungsebenen	35
3.4.1. Analyse der Stressoren unter Berücksichtigung der hierarchischen Position	35
3.4.2. Analyse des Organisationsklimas unter Berücksichtigung der hierarchischen Position	40

4.	<b>Persönliche Verhaltenseffektivität und organisationales Verhalten</b>	<b>43</b>
5.	<b>Zielsetzung und Vorgehensweise dieser Studie</b>	<b>45</b>
<b>III.</b>	<b>Beschreibung der eingesetzten Verfahren bzw. deren instrumentelle Entwicklung</b>	<b>51</b>
1.	<b>Beschreibung der eingesetzten personbezogenen Testverfahren</b>	<b>52</b>
1.1.	Fragebogen zu Streßreaktionen und Streßbewältigung - Kurzfassung (K-SCOPE)	52
1.2.	Fragen zu körperlichen Beschwerden	60
1.3.	Fragen zur Lebenszufriedenheit	61
2.	<b>Entwicklung und Beschreibung der organisationalen Fragebogen</b>	<b>63</b>
2.1.	Fragebogen zum Organisationalen Klima	63
2.2.	Fragen zu Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit	65
2.3.	Soziale Stressoren und Verstärker	66
<b>IV.</b>	<b>Durchführung der Untersuchung</b>	<b>68</b>
<b>V.</b>	<b>Auswertung der Ergebnisse</b>	<b>70</b>
1.	Fragestellungen	70
2.	Beschreibung der Stichprobe	71
3.	<b>Allgemeine Analyse der Ergebnisse ohne Berücksichtigung der Variable 'Dienststufenzugehörigkeit'</b>	<b>72</b>
3.1.	<b>Ergebnisse in den personbezogenen Testverfahren</b>	<b>74</b>
3.1.1.	Ergebnisse der Probanden im K-SCOPE	74
3.1.2.	Ergebnisse der Probanden zu Körperlichen Beschwerden	77
3.1.3.	Ergebnisse der Probanden zur Lebenszufriedenheit	79
3.1.4.	<b>Interkorrelationen der Skalen von K-SCOPE, Körperlichen Beschwerden und Lebenszufriedenheit</b>	<b>80</b>
3.1.4.1.	Interkorrelationen der Skalen des K-SCOPE	80
3.1.4.2.	Interkorrelationen der Skalen der Körperlichen Beschwerden	81

---

3.1.4.3.	Interkorrelationen der Skalen der Lebenszufriedenheit	82
3.1.5.	Korrelationen zwischen den Skalen des SCOPE, Körperlichen Beschwerden und Lebenszufriedenheit	82
3.1.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse personbezogener Testverfahren	84
3.2.	Skalenkonstruktion der organisationalen Fragebogen	85
3.2.1.	Skalenkonstruktion des Fragebogens zur Erfassung des Organisationalen Klimas	86
3.2.2.	Skalenkonstruktion des Fragebogens zur Erfassung der Arbeitsbedingungen	98
3.2.3.	Skalenkonstruktion des Fragebogens zur Erfassung der Sozialen Stressoren und Verstärker	116
3.3.	Darstellung der Häufigkeitsverteilung über die gesamte Stichprobe	132
3.3.1.	Ergebnisse des Fragebogens zur Erfassung des Organisationalen Klimas (OK)	132
3.3.2.	Ergebnisse des Fragebogens zur Erfassung der Arbeitsbedingungen (AB)	136
3.3.3.	Ergebnisse des Fragebogens zu den Sozialen Stressoren und Verstärkern	140
4.	Erste Validierungsschritte der organisationalen Instrumente	145
4.1.	Korrelation der organisationalen Fragebogen mit den Skalen des SCOPE, der Lebenszufriedenheit und Körperlichen Beschwerden	147
4.1.1.	Korrelationen der Skalen zur Erfassung des Organisationalen Klimas (OK) mit den person- bezogenen Instrumenten	147
4.1.1.1.	Zusammenhänge mit TF Erfolgsorientierung	147
4.1.1.2.	Zusammenhänge mit TF Streß und TF Zurückhaltung des SCOPE	150
4.1.1.3.	Zusammenhänge mit den Skalen der Körperlichen Beschwerden und Lebenszufriedenheit	153
4.1.1.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den Skalen des Organisationalen Klimas und den personbezogenen Instrumenten	154
4.1.2.	Korrelationen der Skalen zur Erfassung der Arbeitsbedingungen (AB) mit den personbezogenen Instrumenten	155
4.1.2.1.	Zusammenhänge mit TF Erfolgsorientierung	155
4.1.2.2.	Zusammenhänge mit TF Streß und TF Zurückhaltung des SCOPE	160

4.1.2.3.	Zusammenhänge mit den Skalen der Körperlichen Beschwerden und Lebenszufriedenheit	164
4.1.2.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den Skalen der Arbeitsbedingungen und den personbezogenen Instrumenten	165
4.1.3.	Korrelationen der Skalen zur Erfassung der Stressoren (SS) und Verstärker (SV) mit den personbezogenen Instrumenten	167
4.1.3.1.	Zusammenhänge mit TF Erfolgsorientierung	167
4.1.3.2.	Zusammenhänge mit TF Streß und TF Zurückhaltung des SCOPE	170
4.1.3.3.	Zusammenhänge mit den Skalen der Körperlichen Beschwerden und Lebenszufriedenheit	174
4.1.3.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den Skalen der Stressoren und Verstärker und den personbezogenen Instrumenten	175
4.1.4.	Zusammenfassung der Beziehungen zwischen effektivem und ineffektivem persönlichen Verhalten und den organisationalen Skalen	177
4.2.	Korrelationen zwischen den organisationalen Instrumenten	179
4.2.1.	Organisationale Skalen im Zusammenhang mit Erfolgsorientierung	179
4.2.2.	Organisationale Skalen in Zusammenhang mit Streß	181
4.2.3.	Vergleich dieser beiden Gruppen von Skalen untereinander	185
4.2.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Korrelationsanalysen der organisationalen Dimensionen	187
4.3.	Regressionsanalysen organisationaler Skalen auf Faktoren effektiven und ineffektiven persönlichen Verhaltens	190
4.3.1.	Auswahl der Zielvariablen	190
4.3.2.	Auswahl möglicher Prädiktoren	191
4.3.3.	Prädiktion effektiven persönlichen Verhaltens	193
4.3.4.	Prädiktion ineffektiven persönlichen Verhaltens	201
4.3.5.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Regressionsanalysen	205
5.	Analyse der Dienststufen-Effekte	208
5.1.	Beschreibung der soziodemographischen Daten der Führungsebenen	209
5.2.	Varianzanalysen zur Untersuchung der Hierarchie-Effekte	210
5.2.1.	Varianzunterschiede bei den personenbezogenen Verhaltensbereichen	212
5.2.1.1.	Dienststufen-Effekte bei Skalen des SCOPE	212

---

5.2.1.2.	Dienststufen-Effekte bei dem Ausmaß Körperlicher Beschwerden	217
5.2.1.3.	Dienststufen-Effekte für die Faktoren der Lebenszufriedenheit	218
5.2.2.	Zusammenfassung der Varianzunterschiede in den personenbezogenen Skalen	218
5.2.3.	Varianzunterschiede bei den organisationalen Faktoren	219
5.2.3.1.	Dienststufen-Effekte bei den Faktoren des Fragebogens zur Erfassung des Organisationsklimas	219
5.2.3.2.	Dienststufen-Effekte bei den Faktoren des Fragebogens zur Erfassung der Arbeitsbedingungen	225
5.2.3.3.	Dienststufen-Effekte bei den Faktoren der Sozialen Stressoren und Verstärker	234
5.2.4.	Zusammenfassung der Varianzunterschiede aufgrund der Dienststufenzugehörigkeit in den organisationalen Skalen	241
6.	Diskussion der Ergebnisse der Varianzanalysen bezüglich der Validierung der organisationalen Skalen an externem Kriterium	246
6.1.	Diskussion der Variation der Skalen auf horizontaler Verhaltensebene	246
6.2.	Diskussion der Variation der Skalen auf vertikaler Verhaltensebene	248
6.3.	Diskussion der Variation der Skalen auf personaler Verhaltensebene	251
6.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Varianzanalysen bezüglich der Validierung der organisationalen Skalen an externem Kriterium	254
<b>VI.</b>	<b>Welterentwicklung der organisationalen Analyseverfahren auf Grundlage der Ergebnisse der Skalenkonstruktion und der Validierungsschritte</b>	<b>256</b>
1.	Diskussion der Objektivität der organisationalen Analyseinstrumente	257
2.	Diskussion der Skalenentwicklung unter dem Gesichtspunkt der Reliabilität	258
3.	Diskussion der ersten Validierungsschritte der organisationalen Instrumente	263

3.1.	Diskussion der Korrelationsanalysen zwischen organisationalen und personbezogenen Skalen	264
3.2.	Diskussion der Korrelationsanalysen zwischen organisationalen Skalen	268
3.3.	Diskussion der multiplen Regressionsanalysen	269
3.4.	Diskussion der Validierungsansätze an externem Kriterium	271

## **VII. Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse für die Dienststufen** **274**

1.	Diskussion der personalen und organisationalen Verhaltensdimensionen, die für alle Dienststufen ein gleichartiges Bild ergeben	276
1.1.	Persönliches effektives und ineffektives Verhalten	276
1.2.	Vergleich mit Managern der freien Wirtschaft bezüglich persönlicher Verhaltenseffektivität	279
1.3.	Organisationale Verstärker und Stressoren	284
2.	Diskussion der Ergebnisse der Dienststufen ohne Leitungsfunktion	288
2.1.	Spezifische Diskussion der Ergebnisse des einfachen Dienstes (eD)	290
2.1.1.	Allgemeine persönliche Verhaltenseffektivität im eD	291
2.1.2.	Organisationale Verstärker im eD	292
2.1.3.	Organisationale Stressoren im eD	293
2.2.	Spezifische Diskussion der Ergebnisse des mittleren Dienstes (mD)	295
2.2.1.	Allgemeine persönliche Verhaltenseffektivität im mD	296
2.2.2.	Organisationale Verstärker im mD	297
2.2.3.	Organisationale Stressoren im mD	297
2.3.	Spezifische Diskussion der Ergebnisse des gD ohne Leitungsfunktion (gD-nl)	299
2.3.1.	Allgemeine persönliche Verhaltenseffektivität im gD-nl	300
2.3.2.	Organisationale Verstärker im gD-nl	301
2.3.3.	Organisationale Stressoren im gD-nl	301
3.	Diskussion der Ergebnisse der Dienststufen mit Leitungsfunktion	302
3.1.	Spezifische Diskussion der Ergebnisse des gD mit Leitungsfunktion (gD-l)	303
3.1.1.	Allgemeine persönliche Verhaltenseffektivität im gD-l	304

---

3.1.2.	Organisationale Verstärker im gD-I	306
3.1.3.	Organisationale Stressoren im gD-I	307
3.2.	Spezifische Diskussion der Ergebnisse des höheren Dienstes (hD)	308
3.2.1.	Allgemeine persönliche Verhaltenseffektivität im hD	310
3.2.2.	Organisationale Verstärker im hD	310
3.2.3.	Organisationale Stressoren im hD	311
<b>VIII.</b>	<b>Vorschläge für verhaltenspsychologische Interventionen</b>	<b>313</b>
1.	Allgemeine Aspekte zur Konzeption von Verhaltenstrainings für das Innenministerium NRW	314
1.1.	Trainingstransfer	314
1.2.	Trainingsevaluation	315
1.3.	Allgemeine Trainingsinhalte	316
2.	Training zur Streßbewältigung	316
3.	Kommunikationstraining	317
4.	Training zur Steigerung der Führungskompetenz	318
<b>IX.</b>	<b>Ausblick - Interaktionsforschung</b>	<b>320</b>
<b>X.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>322</b>
<b>Anhang</b>	<b>siehe gesonderten Band bei Verfasserin</b>	

## Tabellenverzeichnis

Die Nummerierung der Tabellen entspricht der Nummerierung der Kapitel in den entsprechenden Teilen der Arbeit.

### Tabellen in Teil III.

T.3.1.1.	Mittelwerte und Standardabweichungen in den Faktoren des SCOPE (N = 433)	75
T.3.1.2.	Mittelwerte und Standardabweichungen in den Faktoren der Körperlichen Beschwerden (N = 433)	78
T.3.1.3.	Mittelwerte und Standardabweichungen in den Faktoren der Lebenszufriedenheit (N = 433)	79
T.3.2.1.1.	Primärfaktoren des 'Organisationalen Klimas' mit jeweils einem Beispiel-Item zu den Sekundärfaktoren geordnet	87
T.3.2.1.2.	Sekundär- und Tertiärfaktoren des 'Organisationalen Klimas' mit Gütekriterien	91
T.3.2.2.1.	Primärfaktoren der 'Arbeitsbedingungen' mit jeweils einem Beispiel-Item zu den Sekundärfaktoren geordnet	100
T.3.2.2.2.	Sekundär- und Tertiärfaktoren der 'Arbeitsbedingungen' mit Gütekriterien	107
T.3.2.3.1.	Primärfaktoren der 'Sozialen Stressoren und Verstärker' mit jeweils einem Beispiel-Item zu den Sekundärfaktoren geordnet	118
T.3.2.3.2.	Sekundär- und Tertiärfaktoren der 'Sozialen Stressoren und Verstärker' mit Gütekriterien	123



---

T.4.1.1.a.	Korrelationen der Skalen des 'Organisationalen Klimas' mit den Skalen von TF Erfolgsorientierung des SCOPE	149
T.4.1.1.b.	Korrelationen der Skalen des 'Organisationalen Klimas' mit TF Streß und TF Zurückhaltung des SCOPE	152
T.4.1.1.c.	Korrelation der Skalen des 'Organisationalen Klimas' mit Faktoren der Körperlichen Beschwerden und Lebenszufriedenheit	154
T.4.1.2.a.	Korrelationen der Skalen der 'Arbeitsbedingungen' mit TF Erfolgsorientierung des SCOPE	157
T.4.1.2.b.	Korrelationen der Skalen der 'Arbeitsbedingungen' mit TF Streß und TF Zurückhaltung des SCOPE	161
T.4.1.2.c.	Korrelation der Skalen der 'Arbeitsbedingungen' mit den Faktoren der Körperlichen Beschwerden und Lebenszufriedenheit	165
T.4.1.3.a.	Korrelation der Skalen der 'Sozialen Stressoren und Verstärker' mit TF Erfolgsorientierung des SCOPE	168
T.4.1.3.b.	Korrelationen der Skalen der 'Sozialen Stressoren und Verstärker' mit TF Streß und TF Zurückhaltung des SCOPE	172
T.4.1.3.c.	Korrelationen der Skalen der 'Sozialen Stressoren und Verstärker' mit den Faktoren der Körperlichen Beschwerden und Lebenszufriedenheit	175
T.4.2.1.	Interkorrelation der Faktoren, die einen Zusammenhang mit TF Erfolgsorientierung haben	181

---

T.4.2.2.	Interkorrelation der Faktoren, die einen Zusammenhang mit individuellem TF Streß und/oder TF Zurückhaltung und dem Ausmaß körperlicher Beschwerden haben	184
T.4.2.3.	Korrelation der beiden Gruppen von Faktoren, die entweder mit Erfolgsorientierung oder Streß und Zurückhaltung in engem Zusammenhang stehen	186
T.5.2.2.	Kovarianzanalyse zur Feststellung von Dienststufeneffekten mit den Kovariaten Alter und Geschlecht - Personenbezogene Skalen	213
T.5.2.2.	Fortsetzung: Kovarianzanalyse zur Feststellung von Dienststufeneffekten mit den Kovariaten Alter und Geschlecht - Organisationsklima	221
T.5.2.2.	Fortsetzung: Kovarianzanalyse zur Feststellung von Dienststufeneffekten mit den Kovariaten Alter und Geschlecht - Arbeitsbedingungen	226
T.5.2.2.	Fortsetzung: Kovarianzanalyse zur Feststellung von Dienststufeneffekten mit den Kovariaten Alter und Geschlecht - Soziale Stressoren und Verstärker	235
T.5.2.5.	Auszug der Tabelle im Anhang: Mittelwerte der männlichen Probanden nach Dienststufen getrennt - Personenbezogene Skalen	215
T.5.2.5.	Fortsetzung: Auszug der Tabelle im Anhang: Mittelwerte der männlichen Probanden nach Dienststufen getrennt - Organisationsklima	223

---

T.5.2.5.	Fortsetzung: Auszug der Tabelle im Anhang: Mittelwerte der männlichen Probanden nach Dienststufen getrennt - Arbeitsbedingungen	230
T.5.2.5.	Fortsetzung: Auszug der Tabelle im Anhang: Mittelwerte der männlichen Probanden nach Dienststufen getrennt - Soziale Stressoren und Verstärker	238
T.5.2.6.	Auszug der Tabelle im Anhang: Mittelwerte der weiblichen Probanden nach Dienststufen getrennt - Personenbezogene Skalen	215
T.5.2.6.	Fortsetzung: Auszug der Tabelle im Anhang: Mittelwerte der weiblichen Probanden nach Dienststufen getrennt - Organisationsklima	224
T.5.2.6.	Fortsetzung: Auszug der Tabelle im Anhang: Mittelwerte der weiblichen Probanden nach Dienststufen getrennt - Arbeitsbedingungen	231
T.5.2.6.	Fortsetzung: Auszug der Tabelle im Anhang: Mittelwerte der weiblichen Probanden nach Dienststufen getrennt - Soziale Stressoren und Verstärker	239
<b>Tabellen in Teil VII.</b>		
T.1.2.	Univariate Varianzanalyse zwischen den Probanden des IM NRW mit leitender Funktion und den Lesern der Zeitschrift CAPITAL (CAP)	281

## Abbildungsverzeichnis

Abb.1.	Vertikale, horizontale und personale Verhaltensebene	46
Abb.2.	Untersuchte Dimensionen und deren mögliche Interaktion	48
Abb.3.	Schematische Übersicht der Inhalte der Arbeit	50
Abb.4.	Übersicht der SCOPE-Skalen	54
Abb.5.	Prozentuale Verteilung über die Antwort- kategorien von SF Selbstbestimmung	76
Abb.6.	Prozentuale Verteilung über die Antwort- kategorien von SF Emotion. Zurückhaltung	76
Abb.7.	Prozentuale Verteilung über die Antwort- kategorien von TF Positives Organisationsklima	132
Abb.8.	Prozentuale Verteilung über die Antwort- kategorien von SF Überbeanspruchung	135
Abb.9.	Prozentuale Verteilung über die Antwort- kategorien von SF Organisationale Führung	137
Abb.10.	Prozentuale Verteilung über die Antwort- kategorien von SF Selbstführung	138
Abb.11.	Prozentuale Verteilung über die Antwort- kategorien von SF Unfreiheit	141
Abb.12.	Prozentuale Verteilung über die Antwort- kategorien von SF Effektive Führung	142
Abb.13.	Aufteilung der Probanden nach Dienststufen und Leitungsfunktion	276
Abb.14.	Ausprägung von Erfolgsstreben und Streß- reaktionen bei verschiedenen Personengruppen	282